

MICROELETRÔNICA E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO SETOR DE SERVIÇOS

Suzana Braga Rodrigues
Francisco V. Barbosa
Talita R. da Luz
Zélia M. Kilimnik*

INTRODUÇÃO

A pressão de novas tecnologias sobre o indivíduo no seu local de trabalho não é de maneira alguma um fato novo. A história conta que os avanços técnicos sempre têm forçado mudanças no funcionamento das organizações e da sociedade, mas é desde a revolução industrial, com a organização do trabalho nas fábricas, que as organizações constituem-se no foco destas mudanças sociais. É no contexto institucional que as novas tecnologias impingem-se sobre a natureza das tarefas trazendo um descompasso entre trabalho e habilidades, mudando as condições de salário e emprego.

Muito embora Karl Marx já tenha, no século passado, se antecipado sobre a face conspiratória da tecnologia sobre o ser humano é apenas a partir da década de cinquenta, com o advento dos computadores e findo o período de pleno emprego do pós-guerra que a tecnologia vem se configurando mais seriamente como uma ameaça, não só à qualidade do trabalho, mas principalmente a sua função como fonte de sobrevivência (Mowshowitz, 1984; Rothwell & Zegveld, 1979). Foi durante este período que começaram a surgir os temores de que as novas máquinas pudessem substituir o trabalho humano e assim causar o desemprego. Embora estes receios tenham provocado a reação dos sindicatos dos países desenvolvidos, o incêndio foi logo apagado pela expansão da economia destes países. A criação de novos empregos provou que os temores quanto à automação eram exagerados e que tudo não passava de alarme falso. (Rothwell & Zegveld, 1979). Hoje, na situação de recessão, as esperanças estão voltadas para os microprocessadores que devem resolver não só os problemas econômicos de uma sociedade cujas fontes de energia estão se esvaindo, mas devem realizar além de seus anseios materialistas, os mais nobres como realização pessoal e melhoria da qualidade de vida. Mas, a microeletrônica, como as demais tecnologias, traz consigo uma face perversa. É neste ponto que ela faz reviver os receios dos anos 50 e 60, sobretudo considerando-se que o contexto atual é muito mais complexo. Anteriormente, tinha-se a esperança que a "sociedade pós-industrial" fosse capaz de absorver os deslocamentos causados pela tecnologia nos setores primários e secundários, noção que está sendo desmistificada pela própria automação que vem sendo estendida ao setor de serviços.

Ainda, a expansão da tecnologia eletrônica ocorre num período no qual os mecanismos de resistência dos empregados

já se encontram mais desenvolvidos. Isto faz da inovação um ponto crítico para a administração, apesar de que, alguns autores acham que esta resistência vem sendo minada, por um novo tipo de despotismo do capitalismo. A recessão como diz Burawoy (1983), torna o trabalho muito mais vulnerável, à medida que coloca a própria sobrevivência e a organização em risco. É nesta situação que o *microchip* com todas suas potencialidades de economia de mão-de-obra e energia converte-se numa possível tábua de salvação não só para o capitalismo, mas também para o trabalhador**

Mas, não é só neste contexto de sobrevivência da organização *versus* sobrevivência dos empregados que gira o debate sobre a microeletrônica. Diz-se, por exemplo, que diferentemente do automóvel ou mesmo da eletricidade, esta tecnologia tem poderes revolucionários, isto é, ela implica numa descontinuidade na evolução da economia e da sociedade e tem potencial para provocar transformações inimagináveis no local de trabalho. Sua mística leva a opiniões radicalmente opostas. Os mais otimistas acham que a microeletrônica cria oportunidades para empregos mais qualificados, elimina tarefas repetitivas, insalubres e perigosas (King, 1982). Acredita-se na redução da alienação (Blauner, 1964) e tirania do trabalho, uma vez que o indivíduo terá mais tempo para o lazer e para seus próprios interesses. Paradoxalmente, há os que afirmam que os microprocessadores fornecem os meios para o controle de trabalho numa escala jamais imaginada (Boreham, 1980). Em comparação com as tecnologias anteriores a microeletrônica aumenta ainda mais a separação entre a concepção e a execução das tarefas provocando uma polarização na divisão do trabalho. Alguns autores antevêm que as mudanças decorrentes das exigências do trabalho tendem a reduzir as chances de mobilidade vertical na organização, à medida que eliminam as tarefas semi qualificadas e criam tarefas especializadas e não-qualificadas (Rothwell & Zegveld, 1979).

Contudo, a questão do impacto da tecnologia no local de trabalho não é tão simples quanto poderiam levar a crer aqueles que são mais otimistas e os que enfatizam a natureza perversa do capitalismo. A dos autores neste artigo é a de que as relações entre tecnologia e trabalho só podem ser entendidas através de um estudo mais sistematizado. Neste artigo, tenta-se discutir esta questão e mostrar a relatividade e a complexidade destas relações, tomando-se por base um estudo empírico que está-se realizando sobre impacto da microeletrônica na organização do trabalho no setor de serviços. Toma-se como referência dados até agora coletados numa empresa comercial e num hospital.

A AUTOMAÇÃO E A CONTROVÉRSIA SOBRE A DESQUALIFICAÇÃO DO TRABALHO

Na discussão sobre a invasão da microeletrônica no local de trabalho, uma das conseqüências admitidas até por

Equipe de pesquisadores do projeto "Microeletrônica e Organização de Trabalho no Setor de Serviços"

CMA/UFMG

** Diante da greve de 8 meses do Times na Inglaterra, em resistência à introdução da microeletrônica, um dos membros da TUC (Trade Union Congress) afirmou: "com a microeletrônica nós perdemos algum trabalho, mas sem ela não teremos nenhum". Lamborghini, B. "The Impact on the Enterprise" In Friedrichs G. and Schaff A. *Microelectronics and Society*. Oxford Pergamon Press, 1982.

alguns mais entusiastas é a discrepância entre o trabalho, que requer novas habilidades, e as habilidades disponíveis. Mas antes que o leitor seja levado a crer que as relações entre tecnologia e trabalho sejam tão simples e que possam ser assim resumidas, é necessário fazer um prelúdio sobre o que se entende sobre desqualificação.

Esta é, aliás, uma questão um pouco complicada porque na realidade está-se referindo principalmente ao termo *deskilling* para o qual não existe correspondente em português. Na língua inglesa *skilling* pode ser entendido como uma característica ligada a indivíduos ou ao trabalho. No primeiro caso, a idéia é a de que as pessoas adquirem uma série de capacidades, conhecimentos e experiências que levam consigo de um lugar para o outro, e que podem ser transformadas em produtividade (Spenner, 1983). Um dos problemas com este tipo de definição que considera habilidades como bagagem humana é o de que nem sempre existe correspondência entre possuir e usar habilidades. Enquanto que esta linha de conceituação pode interessar mais aos psicólogos, um outro tipo de abordagem pode ser mais útil à administração e este trabalho, como a concepção que trata habilidade/qualificação como características das tarefas. Dentro deste ponto de vista, estes termos têm um significado amplo podendo refletir mais do que simplesmente o conteúdo do próprio trabalho, ou inclusive ter um significado mais ideológico*. Este artigo, entretanto, está interessado naqueles elementos do trabalho que podem ser mais diretamente observáveis. Neste caso, nota-se que os conceitos multidimensionais são mais comuns na literatura. Evans (1982) por exemplo, focaliza a qualidade do trabalho, que por sua vez envolve conteúdo, significado, contatos sociais e ritmo. Alguns aspectos foram centrais para Braverman (1977) no debate sobre desqualificação, como repetição, variedade, integração mental, autonomia e controle. Spenner (1983) faz uma revisão interessante sobre este tema e chega à conclusão que, apesar das divergências aparentes, existe um certo consenso entre os autores, pois em geral as dimensões podem ser resumidas em complexidade da tarefa e grau de autonomia que ela implica. Dentro desta linha de raciocínio, achamos ainda importante distinguir entre os elementos centrais da tarefa como conteúdo, responsabilidade e condições ligadas ao ambiente do trabalho.

A maioria das explicações sobre o problema da qualificação *versus* desqualificação, tem suas raízes na divisão do trabalho. Existem, entretanto, diferentes maneiras de entender-se as interconexões entre estes elementos. A explicação funcionalista tem suas bases na concepção Weberiana de que a divisão do trabalho deriva da racionalidade que se manifesta através de formas burocráticas, e em Durkheim, que vê na divisão do trabalho uma decorrência da necessidade de coordenação e controle das sociedades complexas. A perspectiva funcionalista comumente apresentada dentro da terminologia Weberiana apóia-se na dinâmica do mercado e na lógica da industrialização, isto é, a competição e a busca da eficiência foram os principais fatores que estimularam o emprego de certas tecnologias e, portanto, a divisão interna do trabalho, a especialização e a profissionalização. Dentro da linha convencional, pode-se descartar os trabalhos de Woodward (1965) e Perrow (1967), que procuram estabelecer uma relação de causa e efeito entre tecnologia e estrutura organizacional. A preocupação de Woodward foi demonstrar que a complexidade do sistema tecnológico tem influência sobre a supervisão e pode determi-

nar as relações sociais e atitudes no trabalho. Na opinião de Perrow, entretanto, complexidade não é o fator relevante; o que importa são as características excepcionais *versus* as preditivas do trabalho. Assim, as tarefas cujo conteúdo é menos variável e previsível, permitem uma maior especificação de papéis e portanto implicam em menor autonomia, enquanto que as tarefas cujo conteúdo é incerto exigem julgamento, iniciativa e conseqüentemente admitem maior autonomia.

Para a teoria convencional, o impacto da industrialização é positivo e inexorável. No âmbito das organizações, as tarefas mudam para aquelas que exigem menos habilidades físicas e mais habilidades intelectuais e perceptuais. Fox resume bem as preocupações desta linha teórica:

“A teoria convencional supõe que os padrões e desenhos de trabalho que existem atualmente com suas diferenças profundas na liberdade, autonomia, oportunidades de crescimento individual, realização e diferenças de *status* foram criados pelos avanços científicos, tecnológicos e organizacionais da revolução industrial. De acordo com este ponto de vista, esta energia tecnológica e organizacional, que se desenvolveu em resposta ao que era necessário ou apropriado às demandas das condições econômicas que prevaleceram, é por si mesma neutra. Assim, o desenho e arranjos de trabalho que esta tecnologia requer devem ser encarados como respostas inevitáveis às exigências da industrialização; respostas à necessidade constante de aumentar a eficiência e produtividade, as quais poderiam beneficiar a todos”

Ao contrário do que defende a Teoria das Organizações convencional, a tradição marxista rejeita o pressuposto de neutralidade da tecnologia e a ideologia da industrialização. Segundo os marxistas mais radicais, a divisão do trabalho na industrialização não surgiu da necessidade de se aumentar a eficiência técnica, como querem crer as teorias convencionais, mas sim da necessidade de se dominar a indisciplina e a indisciplinabilidade da força de trabalho no período industrial, usurpando definitivamente o controle do processo de trabalho das mãos do trabalhador (Boreham, 1980). A tecnologia não somente vem tradicionalmente possibilitar os meios físicos de controle, mas é através dela que a fragmentação das tarefas ganha legitimidade. Segundo Braverman (1977), as máquinas desvalorizam as habilidades humanas, à medida em que simplificam as operações e permitem que o mesmo trabalho seja executado por alguém menos qualificado. Para Braverman & Marglin (1974) este processo é unidirecional e conspiratório, isto é, a desqualificação resultante das inovações tecnológicas tem por objetivo evitar a influência dos trabalhadores no processo decisório e assim garantir o processo de acumulação. Segundo a teoria, os mecanismos de desqualificação são historicamente determinados ou seja, as intervenções do capital têm uma capa que é própria do ciclo em que se encontra o capitalismo e da evolução tecnológica. Por exemplo, no início do capitalismo, sem as tecnologias, e sem as fábricas, só era possível exercer controle sobre a extensão do dia de trabalho. Numa fase posterior, no início do século XX, a introdução da administração científica nas fábricas quebrou o trabalho em pequenos segmentos, retirando do trabalhador o conhecimento do todo (Litler, 1978). Do mesmo modo, a teoria das relações humanas representa também uma nova forma de controle que se mostrou apropriada para o período de pleno emprego no pós-guerra (Boreham, 1980).

Neste contexto, a microeletrônica é apenas uma estratégia de controle a mais, que vem contribuir para um novo

* Há autores que vêem as habilidades ou “qualificações” como um mecanismo ideológico, manipulado pelo empregador para fragmentação e controle. Ver Burawoy, M., *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press, 1979.

despotismo do capitalismo (Burawoy, 1983). Burawoy chega a afirmar que diante da crise atual do capitalismo e da hegemonia alcançada entre empregadores e sindicatos nos países mais avançados, os capitalistas, preparam-se para uma nova estratégia, na qual ou o trabalhador admite a redução dos salários, ou a empresa tem que ser fechada. Nesta linha, Lewis Holmes (1981) acusa o governo inglês de usar propositalmente uma política de desemprego para reduzir o poder de barganha dos trabalhadores e então forçar a introdução de tecnologias revolucionárias. Para os estruturalistas radicais, a microeletrônica ainda tem outra face conspiratória, pois afeta de maneira diferente categorias de trabalhadores, segmentando ainda mais o mercado de trabalho e enfraquecendo a possibilidade de resistência sindicalizada.

Convém esclarecer neste ponto que, embora sem deixar de reconhecer o valor da obra de Braverman, nem todos os neo-marxistas compartilham de suas idéias centrais (Edwards, 1979). São diversas as críticas a “Bravermania” mas as mais importantes se localizam na ênfase no controle do trabalho como ponto de partida e na tese unidirecional da desqualificação (Litler, 1982). Tomando como referência este último aspecto, Clegg (1981) argumenta que a desqualificação é apenas uma parte do processo geral de mudança, pois enquanto algumas funções tornam-se desqualificadas outras já se tornam hiperqualificadas. Além disso, do ponto de vista da administração, certas técnicas de controle são mais adequadas para certas categorias de trabalhadores do que para outras. As tecnologias só afetam aquelas categorias que já são menos privilegiadas, não só na organização, mas também no mercado externo de trabalho. Para as categorias mais estratégicas, como técnicos e gerentes, o controle através de regras sociais é muito mais efetivo. Parte da invulnerabilidade das funções de gerência ao controle tecnológico, afirmam Litler & Salaman (1982) provém da ideologia administrativa que coloca a administração como função especial desde os tempos de Taylor, ou seja, a sua imunidade deve-se a capacidade da classe de convencer as demais categorias que as funções gerenciais são indispensáveis à organização moderna.

Ainda elaborando sobre as restrições à obra de Braverman, estes autores afirmam que a sua teoria, assim como a de seus seguidores, peca por atribuir um caráter universal ao controle do trabalho, ignorando a força de resistência dos sindicatos e da administração como mediadora. Abstrações de estudos realizados no setor industrial reforçam estes mesmos aspectos. Wood (1982) observa que os trabalhadores podem resistir às pressões tecnológicas que levam à degradação do trabalho, dependendo da posição que ocupam no processo de produção, da escassez da função no mercado de trabalho e da força sindicalizada. Estes dois últimos aspectos estão diretamente ligados a uma dimensão crucial da relação de emprego a dependência. Dentro destas condições, pode-se prever que os trabalhadores mais dependentes pertencem à categoria dos periféricos na dicotomia de Clegg (1981), principalmente, se se concordar com a tese do autor, de que as organizações contribuem para manter a estrutura do mercado externo de trabalho, absorvendo nas funções menos estratégicas os trabalhadores menos qualificados e as mulheres. É justamente esta categoria de trabalhadores que é mais abundante no mercado do trabalho e é mais fracamente organizada sindicalmente.

As condições mencionadas poderiam constituir-se nos principais parâmetros que definiriam a influência da tecnologia nas relações de trabalho. Aliás, toda a teoria marxista se concentra sobre certa categoria de trabalhadores, levando a crer que a pressão tecnológica ocorre principalmente nos níveis inferiores da hierarquia — o que pode ser verdadeiro em

se tratando de tecnologias convencionais. Mas, a microeletrônica, conforme mencionou-se possui características excepcionais, e como tal pode afetar diferentes funções através da hierarquia organizacional. Neste caso, um outro parâmetro torna-se igualmente relevante nesta análise — as características da função. Jamous & Peloille (1970) distinguem os aspectos técnicos da ocupação — os componentes que podem ser padronizados e transferíveis — dos elementos de indeterminação, a parte do trabalho que contém elementos esotéricos que não são submetidos a regras, mas dependem das qualidades especiais do profissional. Algumas funções, cuja parte técnica pode ser padronizada, são as que potencialmente podem ser mais susceptíveis à tecnologia eletrônica, o que indica que não somente a parte inferior da hierarquia organizacional pode ser afetada, mas também os níveis intermediários. Não há dúvidas de que a decodificação de certas funções a nível intermediário através do computador, a exemplo do médico, do advogado e do contador, deve trazer conseqüências importantes para estas funções. A codificação e a padronização do conhecimento ocupacional através do computador transfere a outras funções e a leigos a capacidade de executar tarefas que anteriormente eram de uso exclusivo do profissional (Child & Fulk, 1982). Isto naturalmente retira o misticismo que era reservado à função, além de significar perda de controle, isto é, interfere na capacidade dos próprios profissionais de preservar a sua autoridade na condução do trabalho e nos critérios de admissão.

Considerando a importância destes fatores, Child e colaboradores (1983) propõem um modelo explicativo sobre a maneira como a microeletrônica pode afetar a qualidade do trabalho no setor de serviços. Na opinião dos autores, a maneira como a tecnologia pode impingir-se sobre certos tipos de trabalho varia com a tarefa, com a ideologia associada à ocupação e com o mercado de trabalho. A natureza da tarefa é um elemento importante, ou seja, as tarefas que são mais complexas, mais variáveis e que envolvem um certo grau de incerteza, a ponto de implicar em risco para o cliente, podem ser menos afetadas pela tecnologia microeletrônica nas suas características básicas. As tarefas médicas se enquadrariam nesta categoria. Examinando o impacto do computador para propósito de diagnóstico, Child e colaboradores (1983) verificaram que as funções médicas são mantidas na sua integridade, mesmo quando a lógica da tecnologia determina o contrário. No caso que estudaram, o computador podia dar o diagnóstico, e além de outras atividades, tinha capacidade de delinear o tratamento do paciente, dispensando o contato direto entre este e o médico. Além de poder ser usado pelos médicos residentes, o sistema podia ser facilmente operado pelas enfermeiras e mesmo pelo próprio paciente se se substituísse a terminologia médica pela linguagem comum. Contudo, segundo os autores, o sistema não era empregado de acordo com todas suas potencialidades técnicas. Embora o médico diretor exigisse que o computador fosse operado pelos médicos residentes, ele era contrário a sua utilização pelas enfermeiras e pelos próprios pacientes, porque apenas os médicos tinham condição de julgar a verdade dos depoimentos dos pacientes e de recomendar um outro tipo de tratamento, se fosse o caso. Child e colaboradores argumentam que neste caso, os médicos além de terem tomado a decisão de introduzir o equipamento, tinham todo controle sobre a sua aplicação, de modo a evitar que a tecnologia ferisse a integridade da função médica. Com este exemplo, os autores ilustram como certos grupos ocupacionais preservam a aceitação social de que seu trabalho contém elementos de indeterminação que não são dominados pela tecnologia, e mesmo se não fosse o caso, raramente isto seria questionado pelo público.

À medida que o risco para o público diminui e o trabalho é mais rotineiro, a defesa da indeterminação do trabalho torna-se mais difícil. Estes autores então comparam o trabalho médico com a função dos caixas de lojas cujo trabalho nada tem de esotérico e onde o risco para o cliente seria muito baixo. Funções como estas não estão numa posição hierárquica organizacional que as possibilitem controlar a aplicação da tecnologia, e nem têm uma imagem pública que as ajudem a resistir à mudança tecnológica.

A vista das evidências até agora apontadas, parece que não há razões para supor-se uma relação unidirecional entre tecnologia e organização do trabalho. Tomando como base o estudo de Child e colaboradores, partimos do pressuposto de que as mudanças na qualidade do trabalho são relativas. Em primeiro lugar, a tecnologia deve afetar mais algumas funções do que outras, por exemplo, as que são mais rotineiras e, por consequência, as outras funções interligadas a estas pelo fluxo de trabalho. Em segundo lugar, a microeletrônica pode levar a maior qualificação ou desqualificação, em função de alguns fatores que já mencionamos, como por exemplo o grau de rotinização *versus* indeterminação da tarefa e a ideologia associada à profissão. Acredita-se que há ainda outras condições que podem atuar como intermediárias, como por exemplo as características ligadas à tecnologia e às características institucionais. Já existem algumas evidências de que o nível de sofisticação da tecnologia afeta diferentes categorias de trabalho. Referindo-se à indústria de telecomunicações, Evans (1982) mostra que a substituição dos sistemas eletrônicos levou à desqualificação das funções de manutenção, uma vez que o sistema envolve menor número de componentes, e diagnósticos automáticos dos problemas. Por outro lado, os sistemas de microeletrônica altamente integrados criam oportunidades de trabalho de manutenção altamente qualificados. Embora o autor estivesse referindo-se à indústria, acredita-se que a maneira como a microeletrônica afeta o trabalho no setor de serviços pode igualmente variar com o grau de sofisticação do equipamento. Assim, na área comercial, os sistemas *on line* mais sofisticados que permitem uma integração dos pontos de venda, compras e estoques e entre lojas através de um computador central, devem certamente implicar em menor variedade, flexibilidade e menos trabalho manual do que os sistemas menos integrados.

É com base neste esquema referencial e numa pesquisa que os autores estão realizando no setor de serviços que procura-se examinar o impacto da microeletrônica na organização do trabalho, focalizando especialmente a questão da qualificação *versus* desqualificação. Discutir-se-á em seguida, alguns dados já obtidos em duas organizações, uma pública e outra comercial, um hospital e um superatacadado, respectivamente. Ainda é relevante ressaltar que a pesquisa constitui-se num esforço de colaboração com o grupo "Organização do Trabalho" da Universidade de Aston na Inglaterra, que atualmente coordena um projeto europeu envolvendo o estudo da automação em bancos, lojas, supermercados e na área médica.

SOBRE A METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi o estudo de casos de introdução de tecnologias avançadas nos subsectores mencionados. Utilizou-se roteiro de entrevista de Child e colaboradores (1983) composto de 131 itens, que abordam questões sobre as características gerais da organização, sobre a unidade em estudo, características do equipamento, processo decisório que

levou à implantação da nova tecnologia, implementação, organização do trabalho e desempenho da organização em geral.

No superatacadado chegou-se a entrevistar 39 pessoas cujas tarefas foram de alguma maneira afetadas pela introdução da nova tecnologia, a saber: diretores, gerentes, sub-gerentes, analistas, programadores, encarregados de seção, etiquetadores, operadores de terminais de vídeo e caixas. No hospital, realizaram-se 44 entrevistas, começando pela diretoria e passando em seguida pelos funcionários dos vários setores do hospital que foram afetados pela introdução da microeletrônica: médicos, bioquímicos, laboratoristas, telefonistas, atendentes, chefes de seção e digitadores. Entrevistados também 55 clientes do hospital e 12 clientes do superatacadado. A variação no número de entrevistas em cada organização deve-se ao número de unidades e subunidades que sofreram mudanças significativas com a inovação tecnológica. Isto por sua vez depende da dimensão e potencial do equipamento, bem como do estágio em que se encontrava a implementação dos equipamentos em cada organização.

Devido ao interesse de comparar os resultados destes casos com os obtidos por Child e colaboradores na Inglaterra, era necessário não só trabalhar com o mesmo tipo de organização, como também com tecnologias equivalentes. Entretanto, houve alguma dificuldade no que se refere à equiparação entre as tecnologias. Em primeiro lugar, não existem no Brasil tecnologias muito avançadas no setor hospitalar, isto é, nesta área, o computador ainda é usado primordialmente para propósitos administrativos. Em relação à área médica, não se pôde acompanhar completamente a pesquisa de Child e colaboradores na parte que se refere à microeletrônica como instrumento de diagnóstico e de monitoração de pacientes em Unidades de Tratamento Intensivo. Isto por que, a tecnologia que estudaram envolve um equipamento altamente avançado que faz a monitoração do ECG, pressão sanguínea, pressão venosa, dá alarme para resultados anormais e ainda faz administração automática de medicamentos. No Brasil, a monitoração ainda é usada apenas para propósitos de eletrocardiograma (Carvalho & Martins, 1983).

Contudo foi possível obter uma certa equiparação das tecnologias no que se refere ao laboratório hospitalar e ao supermercado. Ainda neste caso, verificou-se certas diferenças quanto à complexidade do equipamento. Enquanto a pesquisa inglesa trabalhou com um analisador centrífugo que realizava 80% dos exames de laboratório, esta se refere a um computador analógico apenas para exames de sangue. No caso da cadeia de supermercados, ambos os sistemas incluem pontos eletrônicos de venda, preço automático integrado a estoque e faturamento *on line*. A diferença entre as duas tecnologias consiste apenas no uso de barras de laser no caso do supermercado estudado por Child.

DOIS CASOS ILUSTRATIVOS

Os exemplos seguintes ilustram a maneira como a microeletrônica pode afetar a qualidade do trabalho. Pretende-se mostrar com estes dois casos a complexidade das relações entre tecnologia e trabalho, e ensaiar algumas explicações, sem no entanto pretender que as conclusões sejam representativas do setor ou de cada subsector individualmente.

O superatacadado

● O contexto da inovação

Uma das organizações estudadas refere-se a um superatacadado TENDA* — que faz parte de uma cadeia de lojas de comestíveis e não-comestíveis, envolvendo comércio varejista

* Pseudônimo.

e atacadista. O sistema tem cerca de 1050 funcionários distribuídos entre as suas 27 lojas. Em 1982 a empresa instalou no TENDA um computador SISCO MB 8000 equipado com 16 terminais de vídeo, seis impressoras, uma unidade de fita e duas unidades de disco magnético. Dentre as várias atividades desempenhadas pelo computador pode-se citar o controle de faturamento, controle de estoques, contas a receber e folha de pagamento. O *software* ainda não permite integração entre todas atividades do sistema, mas já existe uma certa integração entre os terminais de pontos de venda, estoque e faturamento, o que viabiliza verificar a posição diária da empresa no que concerne a esses elementos. Com exceção dos dois relatórios referentes a estoques e faturamento, o restante das atividades está sendo realizado *off line*. A tecnologia também não permite a integração automática com as outras lojas do sistema e o depósito central.

A decisão de implantar o computador partiu da presidência da empresa que se entusiasmou com o modelo empregado pelo concorrente. No seu afã de se tornar uma empresa moderna e de entrar no ramo do superatacado a empresa tentou em vão comprar o *know-how* do concorrente que já utilizava equipamento eletrônico na administração. Face a sua resistência, a presidência foi buscar um modelo no exterior, o que levou à decisão da compra do equipamento em setembro de 1981 e à instalação três meses depois.

Apenas a diretoria esteve envolvida no processo de compra do equipamento; o presidente esteve pessoalmente envolvido em todos os passos da decisão de compra. Quanto aos funcionários, não houve participação deste segmento, mas também não houve resistência, pois estes "já estavam cientes desde a inauguração da loja que deveriam conviver com o computador". Para efetivar a implementação do mesmo, a empresa contratou um analista, um programador e um operador que se encarregaram de orientar e treinar o pessoal que operaria os equipamentos, como as operadoras de terminais de vídeo, caixas e digitadoras.

Após a introdução do computador várias mudanças ocorreram na empresa. Segundo os dirigentes, o computador assegurou a sua entrada no ramo de atacado permitindo maior controle administrativo nos vários setores da empresa, principalmente no que se refere ao controle de estoques, ponto crítico deste tipo de negócio. Em dois anos e meio, mesmo com a recessão, a empresa cresceu, passando de 1050 a 1300 empregados, de 2400 para 6000 clientes e teve um aumento substancial no faturamento.

Um dos aspectos interessantes foi que, após a introdução do computador, a empresa começou a mudar de um caráter familiar para um caráter mais profissionalizado, embora seja difícil saber, neste caso, até que ponto as coisas estão vinculadas. Segundo o gerente de pessoal a empresa começou a atribuir mais importância ao perfil dos seus empregados, procurando recrutar pessoas mais qualificadas e a introduzir medidas para reduzir a rotatividade de mão-de-obra, como por exemplo, a criação do refeitório para os empregados. Em geral, a força de trabalho neste ramo constitui-se de pessoas jovens, entre 20 e 30 anos, 40% do sexo feminino e 60% do sexo masculino assim distribuídos: a maioria dos cargos de gerência, supervisão e chefia é preenchida por homens, enquanto certas funções de contato com o público e tarefas repetitivas são exercidas por mulheres, tais como, telefonistas, caixas, atendentes do refeitório, digitadoras e operadoras dos pontos eletrônicos de venda. A nível de chefia os funcionários possuem pelo menos o 2º grau. O pessoal encarregado dos pontos de venda é bastante heterogêneo, havendo pessoas com formação primária e outras com nível superior.

● Mudaças na organização do trabalho

A introdução do computador acarretou mudanças em algumas atividades centrais da empresa como atendimento ao cliente, controle de estoques, etiquetagem de preços. Algumas funções foram criadas, como as de analistas, programador, digitador e operador de pontos de venda, enquanto que outras funções foram eliminadas, como a de kardecista e faturista. Embora o computador tenha provocado mudanças em outras atividades da empresa, como por exemplo, na contabilidade e no escritório central, restringiu-se, nesta pesquisa, às modificações que ocorreram no TENDA.

Em relação ao atendimento ao cliente no setor de caixa, houve certas mudanças substanciais, a começar pelo ambiente físico de trabalho, que passou a acomodar os pontos de venda (9 terminais de vídeo, 3 impressoras e 3 caixas). Anteriormente, havia 9 operadoras de máquina GENDATA que faziam a emissão de notas fiscais, as quais era em seguida pagas pelos clientes em um banco próximo ao superatacado. Com a instalação do computador estas nove funcionárias continuaram na operação dos terminais em dois turnos, de tal forma a manter pelo menos seis terminais e duas caixas funcionando normalmente (para cada três terminais há uma caixa e uma impressora). Trabalham ainda nos pontos de venda mais quatro funcionárias no caixa, de modo a garantir o funcionamento das nove operadoras e das três caixas durante os períodos de pique.

No sistema GENDATA, a função da operadora consistia em datilografar o número do cartão, as especificações da mercadoria e o preço unitário. A data e o preço total da compra eram dados pela máquina. O ritmo do trabalho era determinado pela fila de clientes, ao passo que as interrupções eram causadas pela falta de preço na mercadoria. Às vezes o cliente queria cancelar um produto, o que exigia emitir outra nota fiscal. Os pontos de venda evitaram problemas como estes, através da simplificação do trabalho. Atualmente basta registrar o número do cliente, o código e a quantidade das mercadorias. Os outros itens ficam por conta do computador, que faz a discriminação da mercadoria, do subtotal e do preço total. A possibilidade de registrar os produtos pelo código evita interrupções, e através dos terminais é possível cancelar-se automaticamente as mercadorias, além disso, o sistema permite ao operador fazer reajustamento da compra através do vídeo.

Observou-se que os pontos de venda facilitaram de alguma forma o trabalho; por exemplo, o equipamento é mais silencioso, existe um controle mais preciso da situação do cliente e das mercadorias e o sistema automático de atualização de preços evita atrito com os clientes. Por outro lado, o trabalho nos pontos de venda é mais fragmentado, mais repetitivo e mais intenso. Em comparação com as caixas convencionais que registram as mercadorias e recebem o dinheiro, o trabalho foi segmentado em duas partes, isto é, um empregado faz somente o registro das mercadorias, enquanto o outro só recebe o dinheiro. Não obstante, o próprio trabalho com a GENDATA já era, por si mesmo, fragmentado, uma vez que a conta era paga no banco ao lado do superatacado. Um outro aspecto interessante sobre a segmentação da tarefa das operadoras de terminais de vídeo é que elas se sentem impotentes para corrigir as eventuais falhas com o computador, pois apenas são treinadas para executar a sua tarefa específica, sem ter aprendido sobre as possibilidades do equipamento. Para qualquer eventualidade elas dependem do analista. Algumas manifestaram desejo de aperfeiçoamento, o que não foi incentivado

pela empresa, a quem interessa apenas que cada uma execute bem aquelas funções que lhe forem designadas.

Verificou-se também que houve uma redução no ciclo de trabalho, isto é, enquanto o atendimento ao cliente com a GENDATA durava de 10 a 15 minutos, no sistema atual a operadora de vídeo gasta cerca de 2 a 3 minutos. De fato, como apregoam os entusiastas do computador, o trabalho é mais rápido e libera o trabalhador para outros tipos de tarefas. Nota-se, entretanto, que a rapidez que o atendimento permite é "uma faca de dois gumes", ou melhor, à medida que admite mais rapidez traz também maior volume de trabalho. Neste exemplo que estudou-se este efeito mostrou-se ainda mais evidente com o crescimento concomitante da empresa. Assim, no caso dos pontos de venda, apesar do rodízio ser previsto, apenas sobra tempo para outras tarefas fora dos dias e horários de pique. Além disto, a intensificação do trabalho durante as 8 horas de serviço e, principalmente, o trabalho com o vídeo acarreta dor nos olhos, tonteira, cansaço físico e mental.

À exceção deste tipo de problema, no que concerne à satisfação no trabalho, tanto as caixas quanto as operadoras de terminal de vídeo sentem-se mais valorizadas por trabalharem com um equipamento tão avançado. Na sua opinião, as chances de competitividade no mercado de trabalho aumentaram para elas em função de saberem agora operar o terminal, apesar disto não se ter refletido nos salários que recebem na empresa.

Além da seção de atendimento ao cliente, outras subunidades da organização sofreram mudanças no seu funcionamento e uma delas é o depósito central, cuja função é armazenar mercadorias e distribuí-las às diversas lojas do sistema. Anteriormente ao computador, existiam vinculados ao depósito central cerca de 55 funcionários, dentre os quais 7 faturistas e 3 kardecistas para atenderem os pedidos de 20 lojas do sistema. Após o computador, foram eliminadas as funções de kardecista e faturista, embora os funcionários tenham sido realocados em outras lojas do sistema. É política da empresa reaproveitar os empregados que foram deslocados pelo computador, embora o que venha realmente impedindo a dispensa de mão-de-obra seja o crescimento da empresa. Hoje, o depósito central precisa atender 7 lojas a mais e conta com 67 funcionários vinculados.

Verificou-se que o computador, além de eliminar estas funções-chave do depósito central, alterou todo o fluxo de trabalho na seção. Anteriormente, de 8 às 12 horas da manhã, os kardecistas recebiam os pedidos das lojas e os encaminhavam ou aos faturistas, para elaboração de nota fiscal e encaminhamento do pedido, ou ao departamento de compras, na falta de mercadorias. Era apenas à noite, por volta das 20:30 horas e às vezes até depois disto, que se terminava a emissão das notas fiscais e então podiam ser processados e separados para a entrega todos os pedidos. As atividades de elaboração de notas fiscais e separação de mercadorias eram feitas durante a noite, de modo que só pela manhã depois de finalizada a compatibilização entre notas fiscais, pedidos e mercadorias é que se começava a efetuar a entrega às lojas.

O computador determinou uma alteração complexa no trabalho da seção. Por volta das 8 horas da manhã, os cadernos com os pedidos de mercadorias solicitadas pelas lojas chegam ao setor de processamento de dados do TENDA, oportunidade em que as funcionárias responsáveis pela digitação entram com as informações para emissão das notas fiscais. Geralmente o trabalho de emissão das notas fiscais termina às 14:00 horas, momento em que as notas são recolhidas por um funcionário do depósito central. Das 14:30 às 23:00 horas realizam-se as atividades de separação, carregamento e entrega

das mercadorias. Ao contrário do que ocorria antes do computador a entrega quase sempre é executada no mesmo dia da emissão da nota fiscal, eliminando a necessidade do expediente entre 23:00 e 7:00 horas da manhã.

Além das modificações no fluxo de trabalho, o computador contribuiu para a redução na duração do fluxo, ou seja, comumente as notas fiscais chegavam no depósito central por volta das 23:30 hs, hoje as mercadorias já podem começar a serem separadas às 14:30 horas, o que representa uma economia de 9 horas por dia aproximadamente.

Paralelamente a estas alterações, o crescimento da empresa implicou num aumento de 60% do giro do volume global de mercadorias, o que por sua vez determinou, além da intensificação das tarefas normais do depósito central, a extensão de suas atividades para distribuição de hortifrutigranjeiros, a criação de uma seção de trocas e devoluções e a criação de uma seção administrativa chefiada por dois gerentes.

Para os funcionários encarregados da separação das mercadorias, o computador reduziu de certa maneira a flexibilidade no trabalho, impondo maior rigidez na execução das tarefas. Anteriormente, apesar de haver um horário no qual a separação das mercadorias deveria ser feita, a partir das 23:30 horas, havia mais flexibilidade, pois as mercadorias poderiam começar a serem separadas gradualmente, à medida que as notas fiscais fossem sendo datilografadas. Como atualmente as notas fiscais chegam todas ao mesmo tempo, são elas que controlam o ritmo de trabalho, e como o volume de trabalho aumentou, há pouca folga para outras atividades ou mesmo para interação social. O gerente do depósito central, por outro lado, acha que o computador agilizou mais o serviço, mas ao mesmo tempo serve de desculpa para negligência no serviço, uma vez que falhas e omissões são sempre atribuídas à máquina. Esta observação mostra que os empregados, de alguma forma, descobrem mecanismos de defesa, em relação ao maior controle imposto pelo computador.

Uma outra função que sofreu mudanças foi a etiquetagem de códigos e preços em mercadorias, que foi simplificada com a introdução do computador. Anteriormente, esta tarefa consistia em colocar o preço e o código em cada mercadoria com o uso de uma etiquetadora manual. Devido à alta inflação, o trabalho de remarcação de preços era intenso, pois era necessário que os preços fossem atualizados individualmente com muita frequência. Com a atualização automática, as etiquetas com os preços são emitidas por lotes de mercadorias através do computador, o que reduziu o trabalho do etiquetador apenas à colocação de códigos nas mercadorias por meio de uma impressora mecânica e à colocação das etiquetas nos trilhos por lotes de mercadorias.

Em geral, o computador não trouxe muitas alterações para as pessoas que executavam funções de chefia. No caso do chefe de caixa, facilitou de certa maneira o trabalho de supervisão, uma vez que o computador impôs uma certa disciplina e ambos, clientes e computador controlam o ritmo de trabalho das operadoras dos pontos de venda. Ajudou também no que concerne ao relacionamento com o Cliente, pois o terminal acusa instantaneamente os clientes que apresentam algum tipo de irregularidade, e contra o computador, não há argumentos. Além do mais, o trabalho de fechamento dos caixas se tornou mais simples e seguro, o que significa menos atritos com os funcionários.

Quanto aos gerentes e subgerentes, estes quase não tiveram suas responsabilidades alteradas pelo computador. O gerente comercial veio de um dos concorrentes — que já empregava o computador há mais tempo e para as mesmas finalidades — com o objetivo de implantar o sistema no TEN-

DA e fazer as necessárias adaptações. Assim, o sistema para ele significa mais *status* e salário mais alto, uma vez que tem gerado benefícios econômicos para a empresa. De maneira geral, as pessoas em função de gerência concordam que os relatórios emitidos pelo computador ajudam no processo decisório.

Em relação ao superatacado, pode-se concluir que o sistema teve efeitos diversos em diferentes categorias de ocupações. Verificou-se que algumas funções foram afetadas em seus aspectos centrais e periféricos. As operadoras de pontos de venda, caixa e operadoras de vídeo encontram-se nesta categoria, pois as funções que desempenhavam sofreram modificações no conteúdo, responsabilidade e em outros aspectos como, por exemplo, ritmo, variedade, flexibilidade e intensidade do trabalho. Outras funções foram afetadas mais nos seus aspectos periféricos, como as de separador de mercadorias, carregadores e caminhoneiros do depósito central. Estas ocupações foram alteradas apenas no que se refere ao ritmo e volume do trabalho, mas não na sua substância. Há evidências, no entanto, de que o computador sempre simplifica qualquer tarefa independentemente do seu conteúdo, e no caso desta firma, verificou-se um aumento da quantidade de trabalho para todas as tarefas analisadas. Em alguns aspectos, os resultados coincidem com os obtidos por Child e colaboradores (1983). Como estes pesquisadores, encontrou-se que o computador facilita a supervisão do trabalho, porque o próprio equipamento impõe certa disciplina e permite a alocação dos funcionários nas tarefas segundo as variações da demanda. Por outro lado, diferentemente dos supermercados ingleses, os relatórios dos pontos de venda não são utilizados para controle de desempenho. Além disso, não constatou-se que o computador tenha contribuído para a redução da autonomia dos gerentes, como estes pesquisadores sugerem. Segundo aqueles autores, os gerentes do supermercado que pesquisaram ressentiam-se de ter perdido autonomia para decidir sobre estoques e preços, responsabilidade que já havia sido transferida para o escritório central. Os gerentes argumentaram que a nova tecnologia havia beneficiado principalmente os clientes e o pessoal do escritório central, mas que havia contribuído pouco ou nada para o seu trabalho na gerência. No caso da empresa aqui estudada notou-se que os funcionários em posição de chefia e gerência, sentem-se orgulhosos de pertencerem a uma empresa inovadora que está crescendo, apesar das condições adversas da economia. Não observou-se, porém, que eles se ressentiam de degradação de seu trabalho ou de redução de poder decisório.

Vale mencionar ainda um outro aspecto no qual os resultados desta pesquisa se distinguem dos obtidos por aqueles pesquisadores. Na empresa estudada, o computador, para as funcionárias, não passa de uma caixa preta que magicamente responde ao pressionar de uma tecla. Muitas não escondem suas frustrações quanto ao seu conhecimento limitado do equipamento e se ressentem da dependência do analista. Child e colaboradores (1983), no entanto, verificaram que as tarefas nos pontos de venda implicavam em mais variedade, justamente porque exigiam um treinamento maior, de modo a permitir que as próprias operadoras do terminal tivessem mais autonomia para lidar com as falhas do equipamento.

Hospital

● O contexto da inovação

O hospital estudado faz parte de uma autarquia estadual que presta assistência médica e previdenciária a funcioná-

rios estaduais e seus dependentes. É um hospital que possui 200 leitos e 311.313 associados (contando somente aqueles que já foram cadastrados). Possui 2.000 funcionários e realiza uma base de 1.300 consultas e 400 exames de laboratório por dia.

A tecnologia implantada refere-se a 2 computadores SISCO MB 8000, 8 impressoras seriais e 24 terminais de vídeo. A decisão de implantar este equipamento veio da presidência da autarquia, após um trabalho de diagnóstico feito por uma empresa de processamento de dados demonstrando a necessidade de serem racionalizados os serviços internos e prestada melhor assistência ao público. Na realidade, a introdução do computador no hospital fazia parte da política do governo estadual, o que de fato foi bastante explorado mediante ampla divulgação do sistema implantado, através dos meios de comunicação.

A decisão foi tomada sem envolvimento das chefias intermediárias ou dos funcionários do hospital. No processo de decisão apenas o superintendente do hospital foi consultado, mas durante a fase de implementação o presidente constituiu uma comissão ligada diretamente a ele e formada por dois chefes de divisão, pelo corregedor administrativo e pelo contador geral.

A implementação, iniciada em julho de 1982, ocorreu na seguinte ordem: primeira etapa, senso hospitalar (internação) e contas correntes; segunda etapa, laboratório; terceira etapa, marcação de consultas; quarta etapa, almoxarifado e farmácia. Das várias atividades que passaram a ser feitas pelo computador pode-se citar o cadastro dos clientes, marcação e cancelamento de consultas, emissões de agenda médica, relatório de exames de laboratório, emissão das contas de clientes, relatórios estatísticos e controle de almoxarifado e farmácia. Entretanto, o *software* ainda não permite a integração de nenhuma destas funções entre si.

Durante a implementação, a PRODADOS* através de seus analistas e programadores, se encarregou de prestar assistência técnica ao usuário. Apesar de ter feito um trabalho de orientação e treinamento inicial com os funcionários que deveriam operar os terminais, e mesmo após uma assistência inicial da BIODATA, o período de implantação foi bastante conturbado. A falta de informação causou certos temores e preconceitos desnecessários em relação ao computador; alguns funcionários tinham a impressão de estarem sendo vigiados e alguns mostraram receio de ir à *toilette* vizinha à sala do computador. Houve até boicote ao sistema pois o alarme de incêndio do computador foi danificado diversas vezes. Em algumas seções a resistência foi mais forte, havendo necessidade de substituir lideranças e chefias.

Na seção de marcação de consultas, a implementação foi mais dramática. Nessa seção foram introduzidos inicialmente 8 terminais para a marcação de consultas por telefone e posteriormente 3 terminais para marcação de consultas nos guichês. Os terminais tornaram necessária a criação de uma sala especial para atendimento de telefone e a colocação de vidros nos guichês de atendimento. É necessário esclarecer que a marcação de consultas por computador foi implantada numa tentativa de melhorar-se o atendimento dos clientes e, assim, resolver um dos seus maiores problemas: o tamanho das filas. Para marcar consultas nas especialidades mais procuradas era necessário dormir à porta do hospital, ou pagar alguém para passar a noite na fila. A introdução dos terminais representava uma perspectiva de soluções e de melhoramento da imagem do hospital.

A maioria dos funcionários ficou sabendo da implantação no momento em que chegou o equipamento. A chefe da

Pseudônimo.

divisão do ambulatório foi notificada um mês antes. “O sistema foi implantado à força” disse ela. Nem funcionários nem chefes sabiam como operar os terminais e quais as potencialidades do equipamento. Uma das funcionárias relatou que ficou tão nervosa na ocasião que acabou tendo que ser hospitalizada. Uma outra funcionária nos disse que teve apenas uma aula como treinamento e que a maioria teve que aprender por ensaio e erro e umas com as outras. Além da falta de preparo e treinamento, vale a pena notar que os terminais foram introduzidos num período de pique, de preferência dos clientes do interior, o que contribuiu para produzir pânico nos funcionários, cujas tentativas de lidar com o equipamento redundava em erros na agenda médica e reclamações dos clientes.

De fato, tem-se que, surpreendentemente, o número de consultas marcadas caiu de 22857, no mês anterior, para apenas 15086, no mês em que foi introduzida a marcação por telefone e computador. Na clínica de moléstias tropicais que atende comumente a pessoas de baixa renda, houve uma drástica redução no número de pessoas atendidas, o que implicou inclusive em interrupção de tratamento ou perda definitiva do contato com o cliente.

Entretanto, não se pode atribuir os problemas decorrentes apenas à organização interna e à dificuldade das funcionárias em aprender a lidar com o novo sistema. Ocorreu também que os clientes, no afã de conseguir marcar as consultas, passaram a ligar logo no início do expediente, o que chegou a provocar uma sobrecarga tal no sistema a ponto de bloquear os telefones dos edifícios vizinhos.

Entrevistou-se 55 clientes, 18 meses após a introdução do novo sistema, para conhecer sua opinião sobre os serviços do hospital, especialmente no que se refere à marcação de consultas por telefone, aos serviços do laboratório e à internação. Procurou-se estabelecer uma comparação entre a situação anterior ao sistema computadorizado e a situação atual.

As opiniões em relação à prestação dos serviços médicos, de laboratório e internação são bastante positivas. Mas observam-se divergências quanto à marcação de consultas por telefone. A esse respeito as opiniões se dividem: enquanto 22 pessoas acham o sistema *on line* excelente ou muito bom, 33 acham razoável, ruim ou péssimo. A queixa mais freqüente refere-se ainda à dificuldade de se conseguir linha; os telefones estão sempre ocupados e, muitas vezes, quando se consegue a ligação não há mais vagas na agenda do médico.

É necessário observar que as pessoas entrevistadas são funcionários públicos residentes em Belo Horizonte. Não foi possível entrevistar pessoas no interior do Estado, porque o hospital não pôde fornecer uma listagem dos clientes. Mas, segundo o chefe da Divisão Administrativa, esses clientes também reclamam das dificuldades de fazer as ligações telefônicas interurbanas. Apesar disso, observa-se que o sistema reduziu as filas e eliminou um tipo de intermediário — “o maloqueiro” — que pegava a senha para a consulta e a vendia ao cliente interessado.

Dentro deste contexto, ocorreram em várias seções do hospital mudanças consideráveis na organização do trabalho, porém para efeito deste artigo, dar-se-á atenção apenas àqueles setores e funções que mais sofreram os efeitos da inovação, como a marcação de consultas e o laboratório.

Mudanças na organização do trabalho:

● Marcação de consultas

O setor de marcação de consultas possui 44 funcionários, distribuídos em dois turnos de 6 horas de trabalho. Existe

uma chefia formal do setor, que é a responsável pelo funcionamento do sistema, mas em cada turno há um funcionário, que por ter desenvolvido também capacidade de lidar com problemas do sistema, passou a atuar como responsável informal pelo mesmo, sendo assim capaz de substituir a chefia quando necessário. Estes últimos funcionários têm acesso às rotinas que os outros não têm e somente eles possuem autorização para alterar as agendas médicas no que se refere, por exemplo, a mudanças de horários etc.

A maior parte dos funcionários é do sexo feminino. Muitos já trabalhavam no setor (cerca de 12) e uma boa parte veio de outros setores como telefonistas e secretárias. Em vista disto, as pessoas que trabalham atualmente neste setor ocupam cargos variados com remunerações diferentes, mas executam praticamente as mesmas tarefas.

As atividades que executam podem ser divididas em atividades manuais e atividades no terminal. As atividades exercidas no terminal são as seguintes: atendimento de clientes por telefone ou no guichê para marcação de consultas — consulta ao arquivo e registro de informações — processamento e impressão de agenda médica.

Basicamente as tarefas manuais são as seguintes:

- marcação de sobras de consultas do dia no guichê e marcação de consultas para médicos residentes;
- confecção de cartão e abertura de prontuários;
- fornecimento de informações sobre dias e horários de atendimento médico;
- cadastramento de médicos;
- elaboração de agendas de médicos residentes: existe também uma tarefa que é parcialmente manual, que é a de conferência de consultas.

Anteriormente ao computador, todas as tarefas da seção eram manuais e a jornada de trabalho de 8 horas por dia. O trabalho das atendedoras de guichês consistia em anotar no cartão do paciente o dia e horário da consulta, o local e o médico e ainda preencher a agenda de cada médico em 4 vias. Caso o cliente não fosse ainda registrado no hospital ela deveria datilografar informações gerais sobre o mesmo na ficha de cadastro. A duração média do ciclo de trabalho dependia não somente do fato de o cliente ser cadastrado ou não, mas também do próprio contato entre este e a atendente. Muitos deles gostavam de expor seus problemas e além disto, eram freqüentes os conflitos quando não conseguiam o médico, o horário desejado, e principalmente, quando não conseguiam marcar consulta dentro dos próximos 15 dias.

Com o computador muita coisa mudou. Inicialmente, tentou-se substituir este sistema pelo atendimento por telefone. Neste caso a tarefa da atendente consiste em atender o telefone, interagir umas poucas vezes com o cliente para verificar se há vagas para a clínica e o médico procurados e, então registrar o horário e a data pelo terminal. Cada funcionário marca cerca de 60 a 100 consultas diárias.

De acordo com um levantamento feito pelo Hospital, o ciclo padrão (quando o cliente liga com todos os documentos à mão, como número de registro) é de 1'30" Porém, pode durar até 5 minutos, dependendo da interação com o cliente. Cada funcionário atende também a um número de telefonemas 10 vezes maior do que o número de consultas que consegue marcar, porque são feitas muitas chamadas inúteis, fora do horário ou para cancelar consultas. O ritmo de trabalho varia, portanto, com o número de chamadas, com a interação com o cliente e, além disto, com a sobrecarga do computador, que freqüentemente não responde tão prontamente quanto desejável.

Este novo sistema implicou numa redução substancial

na variedade da tarefa, que, se já era repetitiva nos guichês, tornou-se duas vezes mais pelo telefone aliado ao computador. A nova tarefa exige que a atendente concentre-se no telefone e no terminal ao mesmo tempo, e ainda requer objetividade no trato com os pacientes e rapidez em lidar com o terminal. Atenção concentrada é essencial à medida que ela executa seu trabalho em uma sala pequena, em conjunto com mais 8 telefonistas, que não dispõem de *earphones*. Conforme mencionou-se este sistema ocasionou muitas falhas na marcação de consultas e reclamações pelos clientes, que se aproveitam do contato impessoal do telefone para externar suas frustrações às telefonistas. Como resultado da inefetividade do sistema e crescente insatisfação das atendentes, decidiu-se pela colocação de três terminais para atendimento pessoal nos guichês e também por uma redivisão interna do trabalho.

Estas medidas contribuíram para reduzir a sobrecarga do trabalho das atendentes e melhoraram substancialmente a qualidade do trabalho em geral. Os terminais nos guichês permitiram o revezamento com o trabalho no telefone, de tal forma que as atendentes fazem um rodízio entre estas duas tarefas, de três em três horas. Apesar de o atendimento nos guichês ainda ser repetitivo, o ciclo de trabalho é maior (leva-se em média cerca de 5 minutos para atender cada cliente) e permite maior variabilidade, à medida que depende da interação social com o cliente, e admite maior flexibilidade na interação com os colegas.

No telefone, a funcionária dispõe de menos controle sobre o ritmo de trabalho, apesar de que ela pode desligar temporariamente o terminal. Entretanto, existe um certo controle da organização em relação a isto. Por exemplo, isto não pode ser feito nos períodos de pique e mesmo quando a demanda de chamadas é pequena tem de haver um número mínimo de pessoas na sala de telefones. Além disso, as constantes reclamações pelos clientes levaram ao estabelecimento de um controle de produtividade das atendentes pela divisão médica, o que segundo uma delas tem motivado um tratamento mais seco, frio e menos explicativo aos clientes que acabam reclamando disto também.

Outras medidas foram introduzidas para aliviar a posição das atendentes como bodes-expiatórios da inefetividade do sistema, como o estabelecimento de horários definidos para a marcação de consultas nas diferentes clínicas e a introdução de uma secretária eletrônica para atender às chamadas nos horários em que o sistema não funciona. Entretanto, tais medidas não foram suficientes para reduzir a insatisfação da clientela e impedi-la de extravazar suas frustrações. Pode-se levantar algumas explicações a esse respeito. A introdução do computador no hospital como um superatacado, reduziu o ciclo de atendimento e com isto aumentou o volume de trabalho, sem que, contudo, houvesse um aumento correspondente na disponibilidade de consultas. Uma das implicações do novo sistema envolveu a reorganização do atendimento médico, com o estabelecimento de critérios quanto ao número de consultas novas e retornos para cada um, o que resultou numa redução geral do número de consultas disponíveis. O fácil acesso ao hospital através do telefone, contribuiu para que as agendas ficassem completas já no início da semana, naquelas especialidades mais procuradas. Isto, por sua vez, reduziu a disponibilidade de vagas para a semana e para os casos de emergência provocando mais atritos no atendimento nos guichês, com os clientes que necessitam de consulta médica ainda no dia.

Assim, ao mesmo tempo que o computador evitou os problemas de atritos pessoais, com os clientes que permaneciam na fila durante a noite e ainda assim não conseguiam

ficha de consulta, recriou o mesmo tipo de atrito com os clientes que esperam na fila o dia inteiro, e concorrem com todos aqueles que fazem a ligação telefônica no dia.

Chegou-se a ponderar que o processo de marcação de consultas por computador afeta ocupações e pessoas diferentes de maneira diversa. Em relação às atendentes, verificou-se que as tarefas nos terminais simplificaram o seu trabalho, tornando-o repetitivo e monótono. Embora elas possam beneficiar-se do esquema de rodízio de 3 em 3 horas, as alternativas são igualmente de trabalho rotineiro: saindo dos telefones, ou elas vão para o atendimento computadorizado ou manual, ambos essencialmente repetitivos. O novo trabalho, por outro lado, requer algumas habilidades e mesmo esforço pessoal, o que leva algumas pessoas a se diferenciarem quanto à capacidade de lidar com o equipamento. Elas percebem que não são todas que conseguem lidar com ele. Parece que o que diferencia as funcionárias, neste caso, está mais na esfera das habilidades, aptidões e personalidade, do que na esfera dos conhecimentos e experiência. Por exemplo, no caso das telefonistas, as qualificações estão ligadas a acuidade auditiva, atenção concentrada e capacidade de lidar com pessoas. No caso dos terminais, é necessário memória e atenção concentrada. Segundo a chefe do setor, as duas funcionárias que mais se sobressaíram com os terminais possuíam menor nível de educação. Afirma ela que estas funcionárias valorizaram mais a nova função e se empenharam mais nela do que as outras. De fato, estas funcionárias, que antes trabalhavam apenas no guichê, hoje têm uma função diferenciada, sendo encarregadas do cancelamento de consultas e alterações nos horários dos médicos. Estas ganharam em termos de flexibilidade, variedade e responsabilidade.

Quanto à satisfação no trabalho, verificou-se que há diferenças. Observou-se que as funcionárias que se declararam favoráveis ao novo sistema pertencem à categoria daquelas que se deram bem com o equipamento e exercem certa liderança informal no setor. Algumas afirmaram que preferem o novo sistema porque evita atritos pessoais com os clientes, bem como a obrigação de escutar lamúrias e problemas dos mesmos. Outras afirmam que não gostam dos insultos dos telefonemas e que preferem o contato pessoal com o cliente.

Em relação ao trabalho da chefia, não foi possível verificar a maneira como sofreu modificações a partir da introdução do computador, pois ela se recusou a trabalhar no novo sistema e foi transferida para outra seção. A chefe atual garantiu, no entanto, que o trabalho de supervisão é mais facilitado. A isto se contrapõe o aumento do número de funcionários na seção, ocasionado pela redução da jornada de trabalho. Anteriormente eram apenas 16, hoje são 44. Diferentemente da maioria do hospital, a chefe trabalha 8 horas por dia e não tem horário para sair.

Os médicos, até certo ponto, perderam um certo controle sobre o trabalho, uma vez que o computador exige que seu ritmo de trabalho seja estável durante a semana, retirando aquele elemento de flexibilidade que lhe permitia controlar seu tempo de acordo com suas próprias necessidades e com as necessidades dos clientes. Algumas especialidades médicas foram mais afetadas do que outras. Embora 3 dentre os 10 médicos entrevistados, tenham se mostrado favoráveis ao novo sistema e 5 tenham declarado que não foram afetados pelo sistema, 2 afirmaram que seu trabalho foi bastante afetado. Um deles explicou que a divisão médica controla a produtividade das clínicas, isto é, todo médico tem que atender um número mínimo de novas consultas e de retornos por dia. O sistema anterior dava mais flexibilidade ao médico, à medida que ele podia deliberar sobre quais consultas deveriam ser consideradas como novas ou como retornos, dependendo do

tempo que gastava com o cliente. Com o computador, o número de consultas novas e de retornos já é padronizado, impedindo que um retorno seja registrado como primeira consulta, mesmo que ocupe o tempo ou represente o trabalho de uma nova consulta. O outro médico que se mostrou desfavorável às mudanças comentou que a marcação de consultas por telefone trouxe problemas de produtividade para sua clínica, uma vez que este sistema tende a desfavorecer os clientes de baixa renda, que não têm telefone. Explicou ele que grande parte da sua clínica se compõe exatamente dos clientes de baixa renda. Disse ainda que quando o sistema foi implantado, o número de consultas de sua clínica caiu de uma média de 12 para 2 clientes por dia. Contudo, a mudança no perfil da clientela foi mencionada por todos os médicos. Informam eles que isto vem trazendo problemas para sua agenda, à medida que os clientes mais pobres acabam aparecendo de qualquer jeito e sem ter marcado consulta.

A introdução do computador serviu de desculpa para o estabelecimento de vários controles sobre a agenda médica. Atualmente eles têm de assinar folha de presença e só podem solicitar férias com antecedência de um mês e abono com antecedência de 10 dias. Anteriormente, era bem mais fácil trocar o dia de atendimento, o horário ou o local.

Laboratório

O caso do laboratório do hospital é bem específico, pois analisou-se não somente o impacto do SISCO MB 8000 para propósitos administrativos, como também as mudanças que ocorreram nas atividades da seção, em função de um computador analógico que executa exames de sangue.

O laboratório é subordinado à Divisão de Serviço Complementar, Diagnóstico e Tratamento do Hospital e suas atividades compreendem a execução de exames patológicos para os associados da instituição. O serviço é dirigido por um médico e do seu quadro de pessoal constam 99 funcionários entre médicos, bioquímicos, técnicos de patologia clínica, laboratoristas, escriturários e auxiliares de serviços gerais.

Conforme mencionou-se, o serviço foi uma das unidades mais afetadas pela introdução da microeletrônica no Hospital, não só em atividades administrativas, mas também em atividades técnicas. A Seção de Expediente do Laboratório foi uma das primeiras a introduzir a marcação de consultas pelo computador quando foi introduzido o MB 8000, mas na área técnica a microeletrônica já havia penetrado muito antes. Desde a criação do Hospital, o laboratório se utiliza de equipamentos semi automatizados para realização de exames. Nossa atenção, entretanto, se concentra, primeiramente, no Setor de Hematologia por que o equipamento utilizado é o mais avançado do laboratório e guarda correspondência com os equipamentos que foram estudados por Child e colaboradores; e em segundo lugar, na Seção de Expediente, onde o computador é usado para marcar os exames do laboratório.

Em relação ao computador analógico, trata-se de um microprocessador da marca COULTER, adquirido em 1978 e que pode ser acoplado a um computador. O equipamento é um conjunto que consta de compressor, processador e impressora. Realiza operações aritméticas e cálculos de parâmetros, podendo ter interface com um computador que faria o controle de qualidade, além de imprimir diretamente os resultados dos exames. Entretanto, o laboratório não dispõe ainda deste sistema sofisticado. Da maneira como funciona atualmente, os resultados dos exames são passados aos digitadores da Seção de Expediente.

O equipamento realiza 90% dos exames de sangue do

laboratório, tendo capacidade para processar cerca de 300 exames por dia, em aproximadamente três horas e meia. O aparelho não representa muitas vantagens em termos de precisão, pois o exame manual pode até ser mais preciso. Mas a sua principal vantagem é a economia de mão-de-obra, isto é, além de dispensar o trabalho de limpeza de vidraria, pode substituir o trabalho de 10 técnicos, cuja capacidade de processamento é de apenas 30 exames em 6 horas de trabalho. A decisão de adquirir o equipamento foi tomada pelo médico no exercício da chefia do laboratório, e ele convenceu a administração central dessa necessidade. Ao contrário do que constatou-se a respeito da introdução do computador para propósitos administrativos, verificou-se que houve participação de certos médicos e bioquímicos, de nível hierárquico intermediário.

No início, houve alguma resistência ao equipamento por parte dos técnicos de patologia, mas isto foi logo superado. Atualmente, eles nem mesmo podem conceber o trabalho sem o aparelho, pois quando este se estraga as amostras são guardadas na geladeira até que o equipamento esteja novamente em uso.

Uma das funções que foi diretamente afetada no seu conteúdo pelo COULTER foi a de técnico de patologia. Sua tarefa manual consistia em aspirar o sangue na pipeta, misturar, contar as hemáceas duas vezes consecutivas e calcular o resultado. Depois usava o fotocolorímetro e o centrifugador para fazer o hemograma. O equipamento eliminou diversas destas operações, inclusive os procedimentos de lavagem de vidraria do laboratório. Atualmente, a tarefa do técnico consiste basicamente em acionar a limpeza automática do aparelho, colocar as amostras de sangue e a etiqueta com o nome do cliente. Além disto, tem apenas que esperar o aparelho fazer a contagem, imprimir os resultados e fazer a conferência dos mesmos.

Pode-se verificar que o COULTER mudou completamente a natureza e as exigências do trabalho. Os técnicos de patologia são semi-especializados, isto é, exige-se para o exercício da função um curso técnico de laboratório, a nível de 2º grau. O trabalho com o COULTER dispensa estas habilidades técnicas, mas requer outras de natureza diferente. Para se maximizar a produção e garantir a precisão dos exames, é necessário tomar certos cuidados com o aparelho. A limpeza é a parte mais importante, pois deve ser usado um líquido especial e o processo completo requer 20 minutos no início e 20 minutos no final do expediente. O equipamento é muito vulnerável a qualquer falta de cuidado pois estraga-se facilmente, podendo, inclusive, apresentar resultados adulterados. É por este motivo que os funcionários acham que o trabalho com a máquina exige mais responsabilidade.

Devido a estas características do equipamento, apenas dois funcionários se sobressaíram nesta nova tarefa. Aliás, o trabalho com o COULTER contribuiu para que estes funcionários ganhassem mais *status* e obtivessem certo poder informal no setor. Um dos técnicos domina completamente a tecnologia do COULTER, chegando inclusive a diagnosticar os defeitos e a consertar as falhas menores.

Além da habilidade de lidar com o mau funcionamento da máquina, o trabalho exige muita concentração para que haja maximização da produtividade. Por exemplo, geralmente, o técnico faz 100 exames em seqüência e, neste caso, não pode ser interrompido. Em comparação com o método manual, o sistema computadorizado dá menos chance para interação social. Uma vez que se dê partida ao sistema, o ritmo de trabalho passa a ser controlado pelo mesmo, embora o técnico tenha liberdade para acionar e desligar o aparelho no momento em que achar conveniente. As interrupções não são muito

boas para se obter o máximo de produtividade da máquina além de reduzir o tempo livre para outras tarefas ou para interação social. Desse modo, os técnicos preferem fazer toda a sua cota de exames de uma vez nas primeiras três horas do expediente.

Em relação à supervisão não constatou-se mudanças que pudessem ser atribuídas ao computador analógico. Aliás, parece que o controle sobre o trabalho em termos de supervisão, no caso do laboratório, está muito mais ligado às características da divisão do trabalho do que à tecnologia.

Uma característica interessante a respeito dessa Seção é que o trabalho é muito fragmentado em função da especialização técnica, de cada função. Por exemplo, neste laboratório, os auxiliares se encarregam da limpeza do material, os laboratoristas fazem a colheita das amostras e exames mais simples, e aos técnicos de patologia são destinadas as técnicas mais elaboradas. Embora se subentenda que os bioquímicos e médicos possam executar qualquer função dentro do laboratório, eles se encarregam principalmente dos exames mais sofisticados. Por exemplo, há certos exames que requerem ação médica e que portanto, podem ser realizados apenas por eles. Além de terem suas responsabilidades claramente delimitadas, as tarefas são interdependentes e cada um tem sua cota de trabalho especificada. Este esquema faz com que a supervisão se processe mais ao nível da qualidade do trabalho, isto é, o próprio colega chama a atenção do outro quando vê seu próprio trabalho prejudicado. Assim, não existe supervisão estreita, e à medida que a própria cota de trabalho foi cumprida, cada um pode fazer do seu tempo o que bem entender.

Com exceção do técnico de patologia, não se pôde constatar outras funções que tivessem sido afetadas pelo computador analógico. Pela própria natureza do trabalho que executam, nem o médico nem o bioquímico sofreram modificações nas suas responsabilidades, embora numa das entrevistas o bioquímico tenha admitido que suas funções básicas poderiam ser modificadas pelas tecnologias mais avançadas. No caso, é menos provável que a função médica seja atingida, pois ela contém aqueles elementos de indeterminação (ação médica) que não podem ser substituídas pelo computador. Neste ponto, os resultados desta pesquisa coincidem com os de Child e colaboradores, que encontraram que apenas as funções técnicas sofreram mudanças de substâncias com a computarização dos exames de laboratório. Estes autores verificaram que a introdução do computador no laboratório por eles estudado levou a um maior volume de trabalho, o que impedia que houvesse tempo para outras tarefas, exigindo, inclusive, o rodízio com pessoas menos qualificadas. No caso desta pesquisa, houve também um aumento do volume de trabalho, não somente porque o computador analógico permite realizar um maior número de exames, mas também devido ao crescimento em todos os serviços do hospital. Entretanto, ao contrário do que aqueles autores verificaram em relação a maior pressão no trabalho, constatou-se até uma certa ociosidade no setor, o que não é nenhuma surpresa, considerando-se o sistema clientelista das autarquias públicas.

Diferentemente do que Child e colaboradores verificaram, o técnico de laboratório aqui estudado não se ressentiu de não usar suas habilidades. Ao contrário, acha a tarefa manual muito cansativa e minuciosa, preferindo lidar com o aparelho, o que representa um certo *status* no setor.

Na Seção de Expediente do laboratório a função mais afetada foi a de datilografia de resultados, que passaram a ser digitados. Isto trouxe algumas implicações; por exemplo, a digitação é mais lenta (devido a sobrecarga da CPU) e nela o funcionário possui menor controle sobre o ritmo de trabalho,

além de exigir-se dele mais atenção. Devido a isto, o novo trabalho reduz as possibilidades de interação social, o que, entretanto, é minimizado com o sistema de rodízio de tarefas existente na seção. A função de digitação é bastante rotineira e repetitiva, mas não chega a sê-lo muito mais do que a função anterior de datilografia. Além disso, apesar de o funcionário realmente possuir menor controle sobre o ritmo de trabalho na digitação, o sistema de supervisão vigente no laboratório, centrado na tarefa ou na produção, permite informalmente, que ele possa ir embora a partir do momento em que termina o trabalho do dia.

Com o computador constatou-se que houve um aumento do volume de trabalho na seção, pois anteriormente os pedidos de exame eram repassados para outros setores do laboratório, os quais anotavam os resultados dos exames, e os devolviam à seção, para a datilografia dos mesmos. Com a introdução do sistema passou a ser necessária a digitação de dados do paciente, inclusão dos exames, processamento e impressão de listas de trabalho e de etiquetas de identificação. Devido a este aumento no volume de trabalho da seção, foi necessário criar um horário noturno e introduzir horas extras.

A substituição das papeletas de pedidos de exames — que circulavam por todos os setores do laboratório — pelas listas de trabalho trouxe maior organização para o mesmo, no sentido de prevenção quanto a perdas, extravios ou enganos. Diminuiu-se sensivelmente a papelada e as atividades de procura de papéis e de materiais de exame extraviados, facilitando bastante o trabalho dos funcionários e das chefias sendo que anteriormente estes últimos tinham pilhas de papéis de exames para separar. Observou-se que a interdependência entre os setores do laboratório e a Seção de Expediente aumentou e isto reforçou o sistema de supervisão por tarefas, além de facilitá-lo, pois os funcionários passaram a controlar informalmente a rapidez e a qualidade do trabalho dos outros de quem o seu próprio trabalho depende.

Da mesma forma que em outros setores do hospital ocorreu um relativo aumento do nível de qualificações necessárias, tanto é que foram selecionados para trabalhar inicialmente com o sistema, os melhores funcionários da seção. Observou-se ainda que alguns funcionários sobressaíram-se quanto à capacidade de lidar com os equipamentos, sendo que alguns passaram a exercer liderança informal e dois deles chegaram até a ocupar cargos de chefia e de assistente da seção.

CONCLUSÕES

Os dois casos estudados contribuem para fortalecer algumas suposições anteriores e ainda levantam outras questões que pareceram relevantes. Em primeiro lugar, verificou-se que a microeletrônica afeta funções e ocupações de maneira diversa. Algumas funções são implacavelmente afetadas a ponto de desaparecerem da divisão interna do trabalho, enquanto que outras ficam mais ou menos imunes. É claro que a questão da imunidade é função do avanço tecnológico, mas ainda há alguns fatores que atuam como mediadores nas relações entre tecnologia e trabalho. Tudo indica que as categorias menos capazes de sobreviver à pressão da tecnologia são aquelas que têm um alto grau de componente técnico, que pode ser facilmente padronizado e codificado; são mais repetitivas, menos escassas no mercado de trabalho e não têm legitimidade pública, ou seja, não têm nada que leve o público a exigir a sua execução pelo incumbente em vez da máquina. Este estudo fornece algumas ilustrações que se enquadram nesta descrição, como o caso dos kardecistas, dos faturistas e de outras funções que foram afetadas diretamente no seu conteúdo, como as de

telefonistas, atendentes do ambulatório médico, técnicos de patologia do laboratório, datilógrafas, operadoras de caixa e similares.

Em segundo lugar, parece claro que os efeitos do computador vão além daquelas funções diretamente afetadas, estendendo-se àquelas tarefas interdependentes destas através do fluxo de trabalho. Observou-se, por exemplo, que a tecnologia alterou o ritmo e o volume de trabalho do depósito central no que se refere ao superatacado e também impôs limites ao serviço médico do hospital o que, para os médicos, teve como consequência mudanças nas características da clientela e queda na produtividade. Nestes exemplos, não houve mudanças na parte central do trabalho, apesar de verificar-se algumas alterações nestas funções no que se refere ao ritmo, flexibilidade, variedade, controle e quantidade do trabalho.

Em relação à qualidade do trabalho, não se pode dizer que a microeletrônica proporcione aquelas vantagens tão decantadas pelos seus entusiastas, nem aqueles efeitos tão desastrosos como querem crer os pessimistas. De fato, esta tecnologia tem poderes para simplificar as tarefas reduzindo o número de operações necessárias e o tempo para executá-las; entretanto, a condensação das tarefas implica também em fragmentação, uma vez que o indivíduo é responsável por uma parcela ainda menor do fluxo de trabalho. Diz-se que uma das principais vantagens da microeletrônica é que ela permite mais tempo para outras tarefas não rotineiras. Isso é verdade considerando-se a relação máquina-trabalho isoladamente, isto é, no momento em que a máquina reduz o número de operações necessárias, ela imprime maior velocidade ao trabalho, resultando obviamente em mais tempo livre. Este sistema, não obstante, admite que qualquer aumento da demanda de serviços seja facilmente acomodado, o que implica em maior produtividade, mas também em um ritmo de trabalho mais intenso. Se a organização cresce, esta vantagem torna-se completamente superada pela maior pressão de trabalho. Por outro lado, não se pretende deixar levar pelo que Form* denomina de idéia romântica do trabalho, pois as tarefas anteriores não eram assim tão agradáveis, estimulantes e variadas. Ao contrário, em relação às tarefas anteriores não havia muito o que perder, pois elas eram igualmente repetitivas, monótonas e, por sua vez, fragmentadas, por representarem apenas uma pequena parte do fluxo de trabalho.

Pelo que comentou-se até agora, parece que a microeletrônica atinge primordialmente as funções menos qualificadas da hierarquia, o que viria a reforçar a concepção neo-marxista de que a microeletrônica afeta em princípio a periferia da força de trabalho. Entretanto, é necessário ressaltar que isto é muito relativo, ou seja, depende também do tipo de tecnologia a que está se referindo. Embora os dados sobre o superatacado não tenham permitido constatá-lo, devido às condições especiais em que seu gerente foi admitido, tudo leva a crer que nos casos de tecnologia para propósitos administrativos, a gerência possa ser atingida nas suas tarefas mais críticas, como as de controle administrativo e na autonomia decisória, devido a facilidades de centralizar as informações na cúpula.

Entretanto, o nível profissional do setor de serviços parece ser ainda mais suscetível à microeletrônica, pois as tecnologias de última geração têm potencial para desafiar as ocu-

pações técnicas e também o lado técnico de certas profissões no que se refere a sua integridade, isto é, na capacidade dos profissionais de determinarem como o conhecimento deve ser usado e nos padrões de entrada e saída da profissão. Segundo esse critério, poder-se-ia concluir que, no caso do técnico de patologia, a introdução do computador analógico resultou, de certa maneira, na subutilização das habilidades adquiridas durante o treinamento e tornou viável o desempenho da função por pessoas menos qualificadas. É bem verdade que os bioquímicos ficaram imunes, mas pode-se atribuir isto à tecnologia que não é a mais avançada.

Por outro lado, se analisada de um ângulo diferente a qualificação se manifesta através de uma dimensão psicológica inculcada pela sociedade e organização segundo a sua maneira particular de ver a tecnologia, que não encontra necessariamente correspondência real no mercado de trabalho. Assim, tanto no caso do hospital quanto no do superatacado, lidar com os terminais do computador significa progresso na carreira e melhores oportunidades no mercado de trabalho, muito embora a ausência de diferenciação salarial demonstre o contrário. Do mesmo modo, a idéia de que existem melhores oportunidades no mercado de trabalho é também enganosa, pois as funções não profissionais da computação, tais como as das operadoras de terminais que executam um pequeno número de operações sem saberem lidar com as eventualidades, podem ser preenchidas com mão-de-obra menos qualificada e facilmente habilitada, após curto período de treinamento. Logo, a percepção de maior qualificação parece estar mais ligada a avaliações subjetivas provocadas por aspectos de novidade e dificuldade inicial de lidar com a máquina, do que refletir uma real posição de maior competitividade em termos de mercado externo de trabalho. Portanto, a idéia de qualificação fica no terreno da ilusão que tende a esmorecer, assim que o computador se tornar um fato corriqueiro, for menos mistificado e houver saturação deste tipo de mão-de-obra no mercado de trabalho.

Neste ponto, os trabalhadores entrevistados por Child e colaboradores demonstraram ter uma noção mais realista a respeito do computador, pois muitos deles mostraram-se preocupados com o desuso das habilidades críticas da profissão e com a possibilidade de serem substituídos por trabalhadores menos qualificados.

Conforme sugerido, a vulnerabilidade de certas funções à automação é uma questão complexa, impossível de ser desvendada de uma só vez. Este estudo levanta alguns aspectos que podem explicar a maior ou menor sobrevivência de certas funções à microeletrônica como, por exemplo, a natureza da tarefa, o tipo de tecnologia, a escassez da função no mercado de trabalho bem como a exigência do público de que a função seja pessoalmente executada pelo incumbente. Além disso, a participação no processo decisório é um aspecto fundamental, uma vez que aí será determinado o tipo de tecnologia a ser adquirida e a maneira de como será usada. Entretanto, isto ainda é utópico na sociedade contemporânea, porque nem os sindicatos dos países mais avançados conseguiram acordos substantivos nesta área, pois, geralmente, as ocupações mais profundamente afetadas nunca são consultadas ou têm vez na aplicação da tecnologia (Holmes, 1981; Evans, 1982). Este projeto, bem como o de Child e colaboradores (1983) refletem esta situação. Surpreendentemente, também o processo decisório dos casos ingleses foi completamente centralizado, sem que os trabalhadores fossem sequer avisados de que teriam de adaptar-se às novas condições de trabalho, ou preparados para as novas atividades.

Form critica algumas teorias sobre o trabalho como a de Braverman e outras, por sugerirem que o trabalho anteriormente à industrialização era predominantemente artesanal e estimulante, quando na realidade era duro, repetitivo. Ver Form, W. "Resolving Ideological Issues on the Division of Labor" in Blalock H. M. *Sociological Theory and Research: A Critical Appraisal*. New York: Free Press 1980 p. 140-155.

Resumindo, apesar de ter-se afirmado anteriormente, que os efeitos da microeletrônica não são tão benéficos ou drásticos, pelo menos dentro da tecnologia que analisou-se, isto não quer dizer que sejam negligenciáveis. Muito embora nos casos estudados as funções mais profundamente afetadas tenham sido aquelas já de natureza rotineira, tudo indica que as tecnologias mais avançadas são capazes de atingir o nível intermediário das hierarquias, mesmo nas profissões para as quais o público exige o desempenho pelo incumbente, como a médica, e aquelas que possuem um componente maior de indeterminação, como a de gerente. Esta pesquisa sugere além disso, que as organizações ainda não dispõem de mecanismos

capazes de lidar com as conseqüências dessa nova tecnologia. Contudo, é necessário considerar que trata-se aqui de um processo, isto é, como as tecnologias estão em evolução, não se pode encarar o impacto sobre o trabalho como sendo definitivo.

Por último, gostar-se-ia de chamar a atenção para as limitações desta pesquisa. Como estudo de caso, não se tem a pretensão de que as conclusões sejam estendidas ao setor de serviços como um todo. Além disso, há muitos aspectos na relação entre tecnologia e trabalho que não puderam ser esclarecidos, mas espera-se pelo menos ter levantado algumas questões que possam suscitar outros estudos sobre o tema.

BIBLIOGRAFIA

- BLAUNER, R. *Alienation and freedom*. Chicago University Press, 1964.
- BOREHAN, P. The dialectic of theory and control: capitalista crises and the organization of labour. In Dunkerley D. & Salaman D., *The International yearbook of organization studies*. London, Rotledge & Kegan, 1980.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro, Zahar, 1977.
- BURAWOY, M. Factory regimes under advanced capitalism. *American Sociological Review*, 48(5):587-607. 1983.
- CARVALHO, C.S. & MARTINS, R.M. Escolha do antimicrobiano com o auxílio do computador. *Ars Cvrandi*, 16(7):26-52, 1983.
- CHILD, J. & FULK, Janet - Maintenance of occupational control. *Work and Occupations*, 9(2):155-192, 1982.
- CHILD, J.; LOVERIDGE, R.; HARVEY, J. & SPENCER, A. *Microelectronics and the quality of employment in the services*. Paper presented to the British Associations for the Advancement of Science, 1983.
- CLEGG, S. Organization and control. *Administrative Science Quarterly*, 26(4):545-562, 1981.
- EDWARDS, R.C. *Contested terrain: the transformation of the workplace in the twentieth century*. New York, Basic Books, 1979.
- EVANS, J. The worker and the workplace, in Friedrichs G. & Schaff A., *Microelectronics and society*. Oxford, Pergamon Press, 1982.
- FOX, A. The meaning of work. *People and work*. OU Course DE 351, Milton Keynes, Open University Press.
- HOLMES, L. Microelectronics and the adversarial approach to industrial relations. *Electronics and Power*, 27(1):24-26, 1982.
- JAMOUS, H. & PELOILLE. Changes in the French university hospital system. In Jackson, J.A. (ed.), *Professions and professionalization*. Cambridge, Cambridge University Press, 1970.
- KING, A. A new industrial revolution or just another technology? In Friedrichs G. & Schaff A., *Microelectronics and society*. Oxford Pergamon Press, 1982.
- LITLLER, C.R. Understanding Taylorism. *British Journal of Sociological*, 29, 1978.
- LITLLER, C.R. & SALAMAN, G. Bravermania and beyond: recent theories of the labour process. *Sociology*, 16(2):251-269, 1982.
- MARGLIN, S. What do bosses do? the origins and functions of hierarchy in capitalist production. *Review of Radical Political Economics*, 16(2):33-60, 1974.
- MOWSHOWITZ, A. Computers and the myth of neutrality. *SIGESE Bulletin: A Quarterly Publication of the Special Interest Groups on Computer Science Education*, 16(1), Feb. 1984.
- PERROW, G. - A framework for the comparative analysis of organization. *American Sociological Review*, 32(2):194-208, 1967.
- RATTNER, H. - Informática e tecnocracia. *Revista Brasileira de Tecnologia*, 15(1), 1984.
- ROTHWELL, R. & ZEGVELD, W. *Technical change and employment*. London, Frances Printer, 1979.
- SPENNER, K.I. Temporal change in the skill level of work. *American Sociological Review*, 48(6):824-837. 1983.
- WOOD, S. *The degradation of work?* London, Hutchinson, 1982.
- WOODWARD, J. - *Industrial organization*. London, Oxford University Press, 1965.

UM ROTEIRO DA PESQUISA ORGANIZACIONAL

Luciano Zajdsznajder*

Abordamos, nestas páginas, os elementos de um roteiro básico de pesquisa das organizações. Certamente, as atividades investigativas mais criativas e originais não seguem um roteiro estrito, sabendo-se, também, que é inconveniente rotinizar a atividade de produção de conhecimentos segundo um esquema rígido. Pode-se, porém, demarcar o terreno das indagações, assinalando métodos e fornecendo algumas pistas sobre o caminho a percorrer. Estas indicações, por mais sumárias e gerais que possam ser, têm a virtude de dotar o investigador de alguns conhecimentos prévios para melhor armar a sua estratégia, e melhor utilizar os seus recursos.

Na primeira parte do que se segue, procura-se apresentar um quadro bastante completo dos principais objetos de investigação. Trata-se de uma listagem dos aspectos da realidade organizacional que constituem questões de pesquisa.

Na segunda parte, descreve-se “modelos geradores de perguntas” São de fato modelos teóricos das ciências sociais e humanas, que geram estratégias de questionamento acerca das realidades organizacionais. Os principais focos de indagação partem destes modelos, quer separadamente, quer em combinação.

Em conclusão, expõe-se algumas idéias sobre procedimentos, meios e técnicas de investigação.

A PESQUISA ORGANIZACIONAL E SEUS NÍVEIS

O objetivo da pesquisa organizacional apresenta-se em dois níveis. O primeiro, é o organizacional propriamente dito; o segundo nível é o institucional. Embora seja concebível, e às vezes necessário, que se trate cada nível de forma autônoma e separada, são eles de fato inseparáveis, o que jamais deve ser ignorado.

Examinar-se-á, agora, os principais conteúdos de cada nível.

O NÍVEL ORGANIZACIONAL

● Objetivos

A investigação dos objetivos organizacionais envolve também questões sobre as suas finalidades e suas metas. As finalidades encontram-se em um plano mais geral, vinculando-se de alguma forma às necessidades humanas permanentes. Os objetivos apresentam-se como especificações concretas das finalidades, e assinalam o caráter próprio da organização. As metas — que nem sempre são claramente definidas — são eleições de situações concretas: qualitativas e quantitativas — a serem atingidas em algum momento do tempo. A investigação das finalidades é de natureza mais conceitual, mas não deixa de estar voltada para um exame das experiências da organização. O exame dos objetivos assenta-se principalmente na verificação de onde estão concentrados os recursos da organização. A inexistência de metas fixadas já é um elemento importante para a compreensão da organização, enquanto a sua fixação com irrealismo é outro sinal importante. O atingimento de metas ou a sua revisão indicam outros aspectos importantes.

● Processos

O exame dos processos organizacionais orienta-se, inicialmente, para uma compreensão daquele ou daqueles que forma o seu núcleo básico. Este exame acha-se entrelaçado com o estudo das finalidades e objetivos, porque o processo básico é a materialização destes. Bem compreendido o núcleo básico, o esforço deve, então, orientar-se para os demais processos organizacionais, buscando-se entender a sua especificidade na organização particular que está sendo estudada. Algum destes processos assume uma importância significativa, servindo para definir a própria característica da organização. Outros processos — como aqueles que envolvem relações com o ambiente, ou se encontram ligados à estrutura de poder — deverão constituir-se em objeto específico de investigação.

● Estrutura

A investigação da estrutura deve estar orientada para a descoberta das formas de grupamento efetivo da organização, em contra-distinção com aquilo que ela apresenta oficialmente, ou que constitui o relato enviesado de alguns de seus membros. Deve-se ainda focalizar os processos de transformação estrutural em curso, e os que no passado foram significativos. O estudo da estrutura não fica completo se não é feito à luz dos processos e finalidades e, especialmente, das questões de poder na organização.

● Ambiente

A identificação do ambiente em que a organização encontra-se inserida é seguida pelo estudo de seus os com os diversos segmentos ambientais, buscando-se perceber as relações de dependência. Neste sentido, um aspecto fundamental é examinar-se de que maneira o comportamento da organização como um todo define-se por sua capacidade de influir no ambiente, ou pela submissão que a ele apresenta. Devem ser tentadas algumas previsões sobre o direcionamento do ambiente, de modo a permitir compreender os movimentos futuros da organização. Além disso, muitas vezes será possível perceber aspectos do ambiente maior da organização — com o qual a mesma não se encontra senão indiretamente em contato — para onde ela possivelmente se expandirá.

● Indivíduos e Grupos

Orienta-se esta parte da investigação para verificar a maneira como os indivíduos são tratados pela organização e como se sentem em relação a ela, especialmente quanto ao trabalho que executam e as recompensas que recebem. Trata-se, em suma, do estudo do engajamento que os membros mostram em relação aos seus objetivos. O estudo dos grupos deve orientar-se no sentido da identificação dos que têm maior significação na dinâmica organizacional e o papel que aí desempenham. Devem ser estudadas as suas principais características, sua identidade, suas fronteiras, seus processos de ingresso e exclusão. O estudo dos grupos fornecerá importantes subsídios para a análise das questões de poder na organização.

* Professor da EBAP/FGV.

● Poder

O estudo do poder na organização deve voltar-se para a identificação do grupo dominante, e da maneira como este se distribui entre os setores da organização. A partir da identificação do grupo dominante, deverá ser examinada a maneira como se dão os processos decisórios e como estes se realizam nos diversos espaços organizacionais, segundo os seus principais conteúdos. Dentro deste quadro mais amplo é que serão estudadas as questões atinentes à coordenação, à supervisão e às formas de controle.

● Mudanças

É importante obter uma visão da mudança organizacional, tanto em termos globais quanto relativamente às suas partes. A compreensão da mudança melhor seria obtida caso fosse estudada segundo três enfoques. O primeiro diz respeito ao passado da organização, buscando-se conhecer as fases por que passou, suas crises, e as maneiras como realizou as mudanças. O segundo refere-se ao presente processo de mudança, baseado nos problemas atualmente enfrentados, analisando-se suas principais tendências e posições. A terceira, orientada para o futuro, buscaria examinar a possibilidade de prever novos direcionamentos para realizar tais previsões.

● Estratégias

Esta última parte do estudo visa a definir a maneira de dispor-se a organização, em termos globais, frente às suas oportunidades e limitações, tanto internas quanto externas. Busca-se apreender a sua estratégia interna — materializada na estrutura, nos usos dos recursos, nas retribuições — e externa — que se mostra nas suas alianças, emulações e conflitos.

O NÍVEL INSTITUCIONAL

● Identidade

Esta investigação inclui: a) a imagem global que a organização apresenta de si, a seus membros e ao ambiente, afirmando o que foi, o que é e o que será; b) a sua maneira mais globalizante de agir e de reagir e o valor mais fundamental que afirma, tanto real quanto em declarações formais; c) a qualidade expressa em seus insumos, processos e produtos.

● Valores

Refere-se aos que a organização afirma como de maior importância nos seus produtos, insumos e processos. Revela-se também na forma como são alocados os recursos (prioridades), hierarquizados os grupos e na série de mensagens que objetivamente envia ao ambiente.

● Doutrina

Constitui o discurso explicativo e justificador da organização para os seus membros e para o ambiente, relatando suas origens e histórias, justificando o estado presente ou a necessidade de mudança, e traçando uma imagem do futuro. Este discurso vela e revela realidades organizacionais, apresentando-se como racionalizações de erros e acertos e justificativa de decisões.

● Padrões de liderança

Esta investigação dirige-se aos estilos de tomada de decisão, de direção, de coordenação disseminados pela organi-

zação, e que reproduzem e afirmam — embora possam também negar — os valores fundamentais e a identidade da organização.

● Rituais

O estudo do comportamento ritualístico da organização é capaz de descobrir determinadas mensagens que são transmitidas a seus membros e ao público em geral, que não se encontram explícitas de outra forma. Também o conhecimento da importância do ritual para a organização auxilia a explicitar a realidade desta, e a importância efetiva de seus diversos afazeres e da sua distribuição de recursos, oportunidades e retribuições.

● Simbolismo

O estudo dos símbolos que permeiam a organização, algumas vezes de modo explícito, e freqüentemente de modo encoberto, auxiliam na apreensão da realidade organizacional. O simbolismo pode ser percebido nos documentos e na linguagem oficial ou informal, no modo de vestir-se na distribuição dos espaços, no formato dos prédios etc. O seu estudo permite melhor compreender a identidade da organização, naquilo que apresenta ou encobre.

● Poder

A análise institucional do poder distingue-se da análise organizacional por seu interesse nos aspectos rituais e simbólicos e, especialmente no esclarecimento das bases mais inconscientes da vida dos grupos da organização. No entanto, as duas análises não se excluem; antes, se complementam. Ao lado dos aspectos simbólicos e rituais, devem ser estudadas as relações entre saber e poder na organização, e toda a representação que se encontra codificada e serve para reger as condutas dos dirigentes e as relações entre eles e os demais membros.

● Discursos

O estudo do discurso organizacional realiza a síntese da abordagem institucional. Este estudo extrapola as questões de doutrina expostas oficialmente, para voltar-se também para o conjunto de documentos produzidos e para a linguagem informal, buscando distinguir o expresso do inexpresso. Várias formas de discursos podem ser objeto de exame. Entretanto, a orientação central deve ser no sentido do entendimento de suas formas principais e de suas metamorfoses.

MODELOS GERADORES DE PERGUNTAS

O universo de questionamentos da pesquisa organizacional é constituído por três perguntas básicas: 1) o que temos feito? 2) onde estamos? 3) para onde vamos? Estas perguntas, quando aplicadas aos conteúdos dos quatro níveis do seu objeto, originam a agenda mais geral da pesquisa.

A articulação interna deste universo de questionamento pode ser descrita com maior detalhe. As perguntas básicas tomam orientações específicas, como decorrência de formulações teóricas acerca da natureza dos objetos sociais. Estas formulações teóricas apresentam-se como modelos, a partir dos quais se desenvolvem padrões de perguntas e de explicações. Quatro modelos podem ser utilizados.

O primeiro modelo é *funcional*. Implica que estejamos diante de totalidades, onde as partes desempenham determinadas funções nas relações entre si e perante o todo. A principal pergunta decorrente deste modelo diz respeito à função —

ou papel — que cada parte desempenha. A pergunta de ordem prática — e portanto que mais afeta à pesquisa — refere-se à presença de disfunções, ou falta de integração entre partes e destas em relação ao todo, isto é, à organização.

O segundo modelo é *dialético*. Representa também uma perspectiva de totalidade, na qual as partes desempenham determinadas funções. Entretanto, a perspectiva principal é a do movimento do todo na sua concretude, que se faz segundo contradições entre as partes e destas em relação ao todo. Estas contradições são supostas como sempre presentes, e os movimentos de transformação efetiva da organização originam-se da oposição entre partes e conseqüente vitória de umas sobre outras.

O terceiro modelo é *existencial*. Constitui a perspectiva da organização como individualidade, ou seja, como ente único, que dispõe de identidade, a qual é representada por um “si mesmo”. O esquema principal é o do encontro e da perda da identidade, que se acham vinculados à consciência de si e às categorias correlatas de alienação ou perda de si, autenticidade e fidelidade a valores, dominação ou submissão, dúvida e desespero.

O quarto modelo é *psicanalítico*. Representa a perspectiva da busca das gratificações instintivas e de seus recalques, repressão e sublimação. Ao contrário dos modelos anteriores, que são aplicados à organização como um todo, este volta-se também para as relações entre indivíduos e a organização — entendida aqui como um conjunto de grupos ou entre grupos no interior da organização.

A = O modelo funcional e suas perguntas

O modelo funcional gera interrogações a partir de problemas na efetuação de processos e nas relações entre as partes em um todo. Sua perspectiva fundamental é teleológica: se os fins buscados foram atingidos: ou caso não tenham sido, as explicações devem encontrar-se em inúmeras disfunções, isto é, no mal funcionamento.

Sua principal pergunta é: estão as partes cumprindo as funções que lhes foram atribuídas, ou estão desviando-se de tais funções? Estes desvios podem ocorrer devido a relacionamentos falhos entre as partes, na forma de: a) os insumos não estão correspondendo às necessidades de um determinado processo; b) os processos não estão adequados ao que se pretende obter; c) os produtos de um processo não estão correspondendo às necessidades de outro processo.

Basicamente, os problemas geradores das perguntas versam sobre questões de quantidade, de qualidade, ou ambas. A quantidade diz respeito a intensidade ou número. A qualidade diz respeito a características ou propriedades. São as quantidades e qualidades dos processos, insumos e produtos, que devem ser examinadas, quando se questionam as disfunções.

A qualidade será entendida como adequação a determinados fins e, em alguns casos, pode ser traduzida em termos de quantidade: notas acadêmicas, quocientes intelectuais, teor de minério etc.

A quantidade será entendida principalmente na forma de certas razões ou taxas — produtividade, eficiência — e aplicada a processos de transformação dos sistemas, em termos de diversas medidas dos fluxos de entrada e de saída.

A hierarquia existente entre as partes também pode ser elemento gerador de perguntas. Indaga-se não apenas se as relações de subordinação estão corretamente assinaladas e determinadas, como também se as amplitudes de responsabilidade são adequadas.

Este conjunto de questões — sobre disfunções, quali-

dade, quantidade, hierarquia — põe-se novamente em termos de relações entre a totalidade — o sistema — e a realidade extra-sistema: o ambiente. Ademais, o modelo supõe um alto grau de importância das relações com o ambiente, como fonte dos insumos — energia, matéria e informação — e como ponto para onde dirigem-se os seus produtos. De fato, a ordem, que se apresenta para as interrogações pode ser devidamente invertida, iniciando-se com um questionamento das dificuldades das relações da totalidade com o ambiente.

B = O modelo dialético e suas perguntas

O modelo dialético apresenta-se como uma série de proposições gerais sobre a natureza do objeto, e sobre o conhecimento do mesmo objeto. Realmente, considera inseparáveis os dois aspectos, reconhecendo que modificações no objeto determinam o seu conhecimento, ao mesmo tempo que afirma que tal conhecimento não é imediatamente dado, mas resultado de uma série sucessiva de operações.

O modelo dialético reconhece, fundamentalmente, que o objeto encontra-se em mutação, e que para chegar a ser o que é em um determinado momento, sofreu transformações anteriores. Portanto, estamos sempre diante de um determinado produto que não deverá permanecer como se encontra. Colocam-se as perguntas: onde estamos? de onde viemos? o que nos fez chegar a este ponto, isto é, qual foi o principal motor das transformações? Reconhece-se nestas questões as perguntas básicas. A pesquisa organizacional tem, freqüentemente, como elemento essencial, uma orientação dialética, especialmente por considerar a organização estudada na perspectiva de realizar a sua transformação. Entretanto, o modelo dialético vai mais longe e afirma que a realidade move-se a partir de uma série de conflitos e oposições, que podem ser superadas, embora dêem lugar a novos conflitos e oposições. Em termos das organizações, as perguntas pelo conflito indagam basicamente: quais os interesses que se opõem? Que conflitos surgem na distribuição dos resultados e na alocação dos recursos? Quais os conflitos de pontos-de-vista que se apresentam, e qual é a sua base? Dentre esta série de conflitos, afirma-se a presença de uma hierarquia, de modo que se distinguem conflitos principais e conflitos secundários, colocando-se a pergunta: qual a principal contradição, cuja presença estabelece o campo em que se situam todas as demais?

Tais contradições não são vistas apenas como elementos objetivos, estando presentes nas práticas e na subjetividade dos membros da organização, ao mesmo tempo que se encontra em ação uma força integradora que busca negar a sua existência. As oposições estão também presentes na subjetividade dos participantes, apresentando-se como luta entre versões opostas acerca da própria organização. Esta formulação gera uma série de perguntas sobre os conteúdos das visões dos participantes.

Na sua vertente relativa ao processo de conhecimento, o modelo dialético afirma que a apreensão da realidade não se dá de modo imediato, e que o movimento é no sentido do mais abstrato — a realidade empírica imediata — ao mais concreto — a organização existente, na sua globalidade concreta. Neste sentido, não se tem propriamente “perguntas” mas uma orientação metodológica voltada para a apreensão concreta da realidade organizacional.

C = O modelo existencial e as suas perguntas

A orientação fundamental de modelo existencial é que as organizações dispõem de uma “individualidade”. Funda-

das com determinadas finalidades, e passando por determinadas ocorrências que desenham uma “biografia”, possuem uma característica que as define e que constitui uma identidade. Trata-se sem dúvida da transposição para o plano das organizações de inúmeros conceitos utilizados no esclarecimento da personalidade humana. De fato, a identidade das organizações não se encontra apartada da identidade de determinados indivíduos e grupos que a compõem e a comandam — sendo imensamente difícil estabelecer qual é a parte da identidade individual que é devida à organização, e qual é devida às pessoas.

Embora o próprio conceito de identidade seja extremamente difícil de ser definido — especialmente por ser uma característica da individualidade, e portanto inefável — pode ser entendido como “maneira de ser” ou “estilo” o que é uma caracterização bastante vaga. Entretanto, estes estilos traduzem-se em termos organizacionais, na forma de conservadorismo, audácia, radicalismo, no estabelecimento de objetivos; na forma de rigidez ou liberalidade, nas regulamentações internas; na prodigalidade ou na avareza na distribuição dos resultados; e em outros aspectos que constituem aspectos do caráter.

Em relação à identidade é de reconhecer-se a presença de certos elementos dialéticos no modelo existencial. Em primeiro lugar, a identidade nunca se apresenta como plenamente unificada, apresentando sempre conflitos que tendem a cindila, de modo que a sua afirmação não se dá de uma vez por todas, mas é um processo permanente. Neste sentido, a par da pergunta sobre qual vem a ser a identidade organizacional dominante — uma questão do nível institucional por excelência — coloca-se a questão das oposições, ambigüidades e conflitos existentes nesta definição.

As demais categorias do modelo — si mesmo, alienação, anomia, autenticidade, dominação/submissão, dúvida/desespero — são elementos e momentos do processo de constituição e afirmação da identidade.

O “si mesmo” refere-se à consciência de que se dispõe na organização da sua identidade e dos conflitos a esta relativos. No seu grau ínfimo, o “si mesmo” é perdido e ocorre o estado de alienação, no qual a organização assume uma identidade postiça. Esta condição de alienação apresenta-se no interior de quadros dialéticos de dominação/submissão, significando que a organização está absorvendo uma identidade que lhe é atribuída por outrem — isto é, pelo público ou outras organizações. Outro estado — talvez mais grave — é o de anomia, no qual a organização realmente perdeu a identidade e se encontra à deriva. Afora os casos em que a organização se encontra em total falência — e sem qualquer direção — verifica-se a presença em diversas “proporções” — e até coexistindo — de graus de alienação e de anomia. A alienação é avaliada através do exame do afastamento das finalidades, isto é, através da análise dos objetivos organizacionais reais. A anomia é avaliada pelo comportamento errático e falta de direcionamento, o que também se faz pela análise de objetivos.

A autenticidade a fidelidade a valores apresentam-se como elementos polarizados com a alienação e a anomia. De fato, não são tratados em separado, e sua presença em grau crescente significa a redução de seus opostos.

Finalmente, a relação dominação/submissão é aqui tomada em termos da organização como um todo, nas suas relações com o ambiente. Utiliza, porém, a noção de ambiente das organizações, consideração exclusivamente questões valorativas e de objetivos e, em última instância, remete a questões de poder entre organizações, onde a submissão significa que uma determinada entidade tem os seus objetivos e normas — e

até o estilo — determinados por outras, de quem depende. A dominação tem, evidentemente, o sentido oposto.

D = O modelo psicanalítico e suas perguntas

O campo das interrogações geradas pela aplicação da visão psicanalítica às organizações reparte-se em dois amplos segmentos. O primeiro refere-se às relações entre o indivíduo com grupos da organização, entre os grupos e entre cada grupo e a organização. Como cada membro pertence a vários grupos da organização, os dois segmentos não são a rigor separáveis, embora cada um deles possa conter questões específicas.

Na compreensão do que constitui a visão psicanalítica, volta-se para uma perspectiva bem eclética, percorrendo todas as correntes e ignorando certas oposições bastante insuperáveis existentes entre elas. Os conceitos básicos da visão são os de ego e identidade, instintos, figuras parentais, perseguição e castração. Como nos casos dos modelos anteriores, outros conceitos também caberiam plenamente, mas considera-se que este pequeno conjunto já possa dar conta de um grupo principal de indagações.

Nas relações entre indivíduos e organização como um todo, têm-se as seguintes questões principais: 1) em que medida a identidade do indivíduo é constituída na forma de pertencer à organização, e em que medida este pertencer à organização desempenha um papel negativo na identidade; 2) em que medida a organização propicia ou dificulta — através de seus padrões culturais e de liderança — a maturação do ego individual, ou seja, em que medida a organização facilita que seus membros se infantilizem ou se tornem adultos; 3) em que medida a organização facilita ou dificulta a expressão de elementos emocionais ou afetivos do indivíduo.

Nas relações entre indivíduos e grupos da organização, importam as seguintes indagações: 1) em que medida se formam grupos exclusivos e excludores, cuja identidade provém da negação de outros grupos; 2) como é feito o acesso a grupos da organização, e o papel de figuras parentais na estruturação destes grupos, implicando autocastração do indivíduo para obter o acesso; 3) grau da presença de elementos emocionais na integração de grupos unidos por interesses comuns, e freqüência da utilização de “bodes expiatórios” tanto indivíduos quanto grupos, para justificar desacertos.

Nas relações entre os grupos da organização: 1) em que medida se formam grupos exclusivos e excludores na organização, e cuja identidade provém da negação do valor de outros grupos; 2) qual o grau de intensidade da identidade institucional dos grupos; 3) que racionalizações são apresentadas pelos grupos para os conflitos intergrupais.

A visão psicanalítica das organizações situa-se numa posição ambivalente na apreensão e compreensão dos fenômenos organizacionais. De uma parte, pode ser encarada como um elemento complementar, sendo a realidade organizacional aquela que se delinea na forma de um conjunto de processos e de recursos postos em funcionamento por pessoas. Neste caso, a realidade desvelada pela visão psicanalítica apresenta-se como uma espécie de camada secreta. De outra parte, a visão psicanalítica pode pretender-se como apreendendo a realidade básica da organização, à medida que se encarem os membros como tendo realizado os contratos com a organização numa perspectiva que envolva gratificações instintivas, elementos de identidade e de ego etc.

As organizações contêm, em conjugação íntima com os seus elementos técnicos, uma estrutura de autoridade, e esta estrutura não toma apenas a forma documental — as normas e os regulamentos escritos — mas se concretiza em personalida-

des. Encontramos aí um vínculo entre os sistemas sócio-técnicos e toda a vida instintiva dos indivíduos e grupos. Esta vinculação, que está presente na realidade concreta das organizações, permite que se entenda que a aplicação do modelo psicanalítico pode ser demandada tanto a partir do aprofundamento de realidades que já se encontram presentes, embora encobertas, quanto pela erupção de fenômenos não percebidos nos primeiros contatos com a organização, ou reprimidos.

PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A atividade de pesquisa das organizações desenvolve-se no interior do amplo campo que resulta da aplicação dos modelos geradores de perguntas às formas e aos níveis de existência organizacional e institucional. Os modelos não são absolutamente excludentes, e sim bastante complementares. A sua escolha é determinada pelo tipo fundamental de indagação que se deseja realizar com base no que se apresenta como problema ou dificuldade principal da organização, num momento dado do tempo. Definido este aspecto principal — que pode dizer respeito a identidade, conflitos, disfunções ou de psicologia individual e de grupos etc. — os outros modelos geradores de perguntas podem ser utilizados para complementar a visão principal e trazer-lhe concretude.

Não há um método, ou caminho real, para garantir se foi determinada corretamente a questão, ou o problema, que detenha a característica de principalidade. É de convir que, em boa parte, o problema principal pode apresentar-se “a olho nu” na forma de algumas dificuldades de maior gravidade. Entretanto, estas mesmas dificuldades têm que ser interpretadas e, neste ponto, a capacidade de identificação está dependendo da “visão” e da sensibilidade dos analistas.

Não deve ser ignorado que existe sempre, com maior ou menor intensidade, um processo político no interior da organização. Este processo não está voltado apenas para disputas de poder e de recursos, mas também pretende definir objetivos e estabelecer a própria identidade da organização. Uma parte da luta política dá-se através da contraposição de versões divergentes dos problemas organizacionais. Esta questão das versões divergentes dos problemas organizacionais — que é a reprodução do fenômeno que ocorre em outros aspectos da vida social — percorre verticalmente o processo e os resultados da pesquisa. As divergências de interpretação quanto à principalidade de um determinado problema podem ter inúmeras causas, desde as mais singelas devidas a diferenças de experiências na própria organização até as mais complexas, onde as versões constituem-se em verdadeiras racionalizações autojustificadoras, ou visam a imputar a culpa por fracassos administrativos a outros grupos que não são os responsáveis.

Se a identificação dos problemas pode ser capturada pelos conflitos da organização, a sua interpretação também pode ser assim envolvida. Neste sentido, a explicitação dos quatro modelos de geração de perguntas pode prestar importantes serviços. Tal conjunto de modelos capta a matriz da maioria das questões em jogo quando do conflito de interpretações, permitindo àqueles que estão dedicados à pesquisa melhor situar-se e, inclusive, perceber, nos vários discursos sobre a organização, o quadro geral de alianças e oposições no qual eles próprios se situam.

Em organizações mais autoritárias, não se vai evidentemente encontrar ausência de conflitos, embora estes sejam abafados e apresentem-se apenas em determinadas áreas e de forma velada. Nas organizações em que o autoritarismo apresenta-se menos intenso, os conflitos aparecem à tona, e questões que serão objeto de pesquisa, evidentemente, são aquelas

que encontram-se mais próximas das disputas internas. Aí está o terreno dos maiores riscos para a pesquisa e também aquele que pode apresentar-se como o mais propício para a afirmação da validade de sua presença.

A pesquisa pode ser efetivamente manipulada por um dos grupos da organização, o que, quando descoberto, resulta na desmoralização da atividade. Assim, sugere-se que ela própria não fique intimamente vinculada às zonas de poder da organização, ou que haja a participação de consultores externos, os quais não sofrerão tanto com os efeitos da divulgação de seus resultados. A pesquisa pode ser também contestada à medida que sejam consideradas de pouca relevância as suas próprias questões. Neste caso, constitui-se numa espécie de reabertura da discussão sobre qual é o problema do momento da organização.

A atividade de pesquisa não encontra um terreno muito estável no interior das organizações. Ao lado de constituir-se, à medida que assuma maior peso institucional, num dos elementos a participar do próprio conflito, é-lhe sempre exigido algum alinhamento. É fato que certas áreas de indagação podem obter mais facilmente consenso do que outras, tendendo o conflito a reduzir-se após ter sido atingido um acordo acerca da identificação e da interpretação do problema a ser objeto de consideração.

É freqüentemente esquecido que a atividade de pesquisa acerca de entidades da sociedade realiza-se num espaço onde vigoram simultaneamente a luta e o diálogo, e onde, também, a apresentação fundamentada de conclusões acompanha-se de elementos de persuasão. A pesquisa das organizações realiza-se justamente neste espaço, podendo ser “capturada” em uma das fases da luta, e dela tornar-se uma arma ou então objeto de combate. Pode ser também instrumento muito fecundo do diálogo, trazendo mais fundamentos para a harmonia e ajudando a esclarecer posições. Pode ainda servir para o processo de persuasão, o qual, infelizmente, pode permear os elementos internos dos próprios procedimentos investigativos.

MEIOS E TÉCNICAS

A diversidade dos aspectos da vida organizacional, que pode constituir-se em objeto de pesquisa, indica também a necessidade de uma variedade de meios e de técnicas. Pode-se lançar mão de todo o arsenal desenvolvido pelas ciências sociais e humanas, e pelas práticas de mudança organizacional planejada.

Como meios de levantamento de informações, tem-se:

- entrevistas, sob as suas diversas formas
- estruturadas;
- não-estruturadas;
- centradas num tema particular, utilizando-se de uma lista de controle de aspectos a tratar;
- informais;
- painéis (feito através de entrevistas repetidas em períodos de tempo espaçados);
- indiretas.
- — Questionários: nas suas modalidades de abertos e fechados.
- — Observações: diretas e participantes.
- — Análises de documentos e de registros. Aqui tem-se vastas fontes de informação, que vão desde normas e regulamentos, atas e todo o material de planejamento, até os registros financeiros, de produção, de compras etc.

Maiores informações sobre estes meios de levanta-

mento podem ser obtidas nos livros especializados de metodologia e técnica de pesquisa. É importante observar-se as vantagens e desvantagens da pesquisa organizacional sobre outras formas de pesquisa voltadas para a organização.

A grande vantagem está no acesso mais facilitado a um sem número de informações, pois os agentes são, muitas vezes, membros da organização e objeto de maior confiança. Pode, também orientar-se melhor sobre onde se encontra, ou quem possui determinada informação. Além disso, certos aspectos da vida organizacional jamais são captados por aqueles que tiveram ingresso recente à sua realidade. As ilusões que a organização é capaz de gerar à primeira vista parecem permanecer por bastante tempo, e demandam, para serem desmistificadas, sucessivas e variadas experiências, somente acessíveis a seus membros.

A grande desvantagem está em que a vida cotidiana numa organização conduz seus membros a considerarem naturais ou pouco significativos fatos ou padrões que denunciam importantes sintomas. Também leva os membros a serem envolvidos em algumas falsas racionalizações, e pouco críticos em relação a inúmeros falsos aspectos do discurso oficial. De fato, mesmo que tome as precauções devidas, dificilmente um membro de uma organização a ela não vincula, de uma forma ou outra, o seu ego, de modo que olhar de frente para alguns aspectos de sua realidade torna-se-lhe penoso.

É conveniente observar que boa parcela de informações muito significativas para a realização da pesquisa pode ser conseguida de maneira fortuita e casual. A importância de dados assim obtidos não é para ser desprezada em qualquer atividade de pesquisa. No caso da pesquisa organizacional, o investigador está, muitas vezes, em contato cotidiano com a organização, vivendo o duplo papel de investigador e de objeto investigado, o que não é uma situação incomum na pesquisa social e tem um paralelo nas psicoterapias.

Deve ser finalmente sublinhada a presença do que chamamos de pesquisa organizacional difusa. Todos os membros da organização estão em maior ou menor intensidade, ao longo do tempo, fazendo observações sobre aspectos particulares ou gerais da vida da organização, adotando ou criticando versões globais sobre a sua identidade, objetivos, sucessos e fracassos, e formulando e implementando medidas visando à transformação de sua realidade. Aí encontra-se uma praxis assistemática, à qual certamente podem faltar os cuidados para garantir a objetividade e a obtenção sistemática de informações. Embora possam e devam ser criticados, completados e reinterpretados, são elementos básicos para a realização da pesquisa organizacional, e mais fáceis de serem obtidos pelos membros da organização, do que por equipes estranhas à mesma.

ASSINE A

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Tel: (011) 212-3080

LA MULTICOMPLEMENTARIDAD EN EL CONOCIMIENTO Y EN LA ACCION

Alain Chanlat **

LA PERSPECTIVA MULTICOMPLEMENTARISTA

Este corriente de pensamiento no es el fruto de una generación espontánea. Al contrario, se inscribe en el paisaje turbado de una crisis profunda y tenaz que los dirigentes de numerosos países ya no pueden disfrazar con promesas de reanudación próxima o de añagazas de milagro tecnológico.

Después de haber conocido un largo período de prosperidad económica, con resabios de despreocupación comparables a los de los "años locos" los países industrializados sufren desde hace varios años una crisis caracterizada por tasas de paro y niveles de inflación elevados.

Sin embargo, los acontecimientos dramáticos de estos últimos años se producen en una época donde las élites políticas y económicas no han estado nunca tan formadas. En el transcurso de los últimos treinta años, era casi imposible de acceder a un empleo importante sin haber seguido uno de los numerosos programas ofrecidos por las escuelas de ingenieros, de gestión o de administración pública. En las empresas, llega a ser difícil de actuar sin obtener, previamente los opiniones de consultantes profesionales. El poder de esta tecnocracia triunfante saca su legitimidad del "saber" que es supuesta detener y de la formación que recibió, particularmente en el campo de las ciencias económicas y de la gestión.

Todavía hoy, a pesar de resultados muy decepcionantes, se mantiene firme la opinión que el saber en economía, en gestión así como las posibilidades ofrecidas por la tecnología moderna, podrán permitir de resolver los problemas de nuestras sociedades. Esta fe cándida no puede ser mejor ilustrada que pensando en la admiración excesiva por los trabajos de Herman Kahn y en el éxito obtenido en los años 60 por *El desafío americano* de J. J. Servan-Schreiber. Había nacido una nueva Meca con sus ayatollahs. El "desafío americano" ha sido ultimamente destronado por el "desafío japonés" del que se puede temer que conozca próximamente el mismo destino que su ilustre predecesor.

Es difícil de no tener por responsables en gran parte de este inmenso fracaso a esos tecnócratas, estos "fabricantes de estrategias" ¿No acariciaban ellos el sueño de integrar todos los conocimientos y no se jactaban de poner al servicio de todos su modo racional y voluntario con respecto al porvenir? Frente a la crisis hay que notar que esta tecnocracia política y económica, siempre en su sitio, propone, sea de ceder a las ilusiones de una nueva revolución tecnológica o a las promesas de "las ciencias" de la organización, sea de aceptar como inevitable un empeoramiento de las condiciones de vida y de trabajo.

Sería muy extraño que la primera proposición, útil como un juego de manos ritual, produzca súbitamente resulta-

dos maravillosos. La segunda proposición, que invita a un retorno atrás confirma, lo mejor posible, el fracaso de este saber y de esta formación. A lo peor, postula implícitamente una forma de impotencia de la sociedad cara a su propia evolución. ¿Porqué estudiar durante largos años cosas muy sabias si esto conduce finalmente a unos preceptos tan elementales? Frente a esta situación, los formadores de escuelas de gestión no tienen otro remedio que de interrogarse sobre la pertinencia de los modelos de formación y de hacer esfuerzos para mejorarlos sin vacilar en salir de los caminos trillados.

La concepción multicomplementarista, porque es susceptible de reconciliar saber y acción, ofrece perspectivas que prometen a este sujeto. Tiene ya una historia.

En un libro publicado en 1901, Henri Poincaré dice que un fenómeno puede prestarse a varias explicaciones, cada una capaz, a su modo, de elucidar este fenómeno (Poincaré, 1901). Al principio del año 1927, Heisenberg enuncia su principio de incertidumbre. Sus estudios en microfísica le hacen realizar, en efecto, la imposibilidad de conocer simultáneamente, sobre un mismo eje y con una precisión arbitrariamente dada, la posición y la velocidad de una partícula, aún cuando si se puede medirlos durante la misma experiencia. Poincaré y Heisenberg pueden ser considerados como los precursores de la concepción multicomplementarista.

En septiembre del mismo año, Niels Bohr presenta por primera vez una concepción ampliada de la complementariedad en el Congreso Internacional de física que tiene lugar en Côme para conmemorar el centésimo aniversario de la muerte de Volta. Este congreso reúne todos los grandes físicos de esta época con excepción de Einstein (Bohr, 1932). En esta ocasión, Bohr demuestra que se puede dar cuenta de la luz recurriendo sea a la teoría ondulatoria que la considera como un fenómeno continuo, sea a la teoría corpuscular que la considera de un punto de vista discontinuo.

Bohr sostiene que la luz puede ser descrita de manera tan satisfactoria por la una o por la otra de estas dos teorías, que son por otro lado tan contradictorias que ellas no sabrán nunca reducirse la una a la otra. Las experiencias propias a la una o a la otra teoría son mutuamente exclusivas, a la inversa de las descritas por Heisenberg. En la misma época Kurt Gödel, demuestra en lógica que la prueba de la validez de los postulados de un sistema formal no puede ser hecha a partir de axiomas de este sistema. La prueba no puede venir que de un sistema más elevado, en extensión y en comprensión.

En semejante perspectiva, la ciencia ya no puede satisfacerse de dar una visión simplificada de la realidad. En un capítulo que dedica a la génesis de la complementariedad, Holton dice que por primera vez en la historia de la ciencia occidental: "la claridad no viene de una simplificación, de una reducción a un modelo, inmediatamente inteligible pero más bien del agotamiento, por juxtaposición de descripciones divergentes, asociadas con nociones en apariencia contradicto-

* Esta conferencia es la traducción de una sección de "Gestion et culture d'entreprise, le le cheminement d' Hydro-Québec" de Chanlat, A... con la colaboración de Bolduc, A y de Larouche, D. Québec-Amérique, junio 1984.

** Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montréal.

rias" (Holton, 1981). Bohr, hace resaltar por otra parte que Holton, dedicó gran parte de su vida a promover el principio de complementariedad y hasta quiso hacer de el uno de los fundamentos de una nueva epistemología. Desde 1932, durante una conferencia dada en un congreso de biología, aplica su principio a esta disciplina. Según Rosenfeld, uno de sus más fieles colaboradores Bohr decía hasta que: "Establecer una relación de complementariedad entre el aspecto físico-químico de los procesos vitales — regidos por el tipo de causalidad del que tenemos costumbre de reconocer como el único que sea auténticamente científico — y el aspecto propiamente de estos procesos, que determina una causa teológica o finalista (...) Niels Bohr se hallaba en estado de hacer valer (...) que el cuadro extendido de la complementariedad aparecía singularmente apto a recibir las dos perspectivas, permitiendo así, sin ninguna contradicción, de sacar partido de la una como de la otra" (Holton, 1981).

Aún cuando cincuenta años más tarde esta posición es compartida por un número creciente de biólogos y de hombre de ciencias. Piaget, por ejemplo, inscribe la complementariedad en el centro de su sistema de ciencias —, (Piaget, 1967), está muy lejos de hacer unanimidad en biología y en las otras ciencias humanas. El tiempo anunciado por Bohr todavía no ha venido cuando la complementariedad será enseñada en las escuelas y hará parte de la cultura general" (Holton, 1981).

Georges Devereux, fundador de la etnosicoanálisis expresa su insatisfacción a propósito del reductionismo y propone él también de adoptar un punto de vista complementarista:

"Es precisamente la posibilidad de explicar 'completamente' un fenómeno humano por lo menos de dos maneras (complementarias) que demuestre de una parte que este fenómeno es a la vez real y explicable, y de otra parte que cada una de sus dos explicaciones es válida en su propio cuadro de referencia" (Devereux, 1972).

Inspirándose de Heisenberg y de Bohr, Devereux sugiere de transponer esta relación de complementariedad en las ciencias humanas especialmente en psicología y sociología. Postula a la vez "... la interdependencia total del tema sociológico y del tema psicológico..." y "... la autonomía absoluta tanto del discurso sociológico como del discurso psicológico" (Devereux, 1972). Aún cuando lo esencial de su ensayo es dedicado a desarrollar y a ilustrar esa relación indispensable entre las dos ciencias, deja de entender a dos veces que favorece una generalización del principio de complementariedad.

ESBOZO DE UNA TAXONOMIA DE LA MULTICOMPLEMENTARIDAD:

A la pregunta "qué hay que conocer"¿, se responde habitualmente: la realidad. Todavía, esta respuesta es ambigua, porque existen de hecho dos realidades: la una es exterior y la otra interior. La primera delimita el mundo de los objetos, la segunda el mundo de los sujetos. En el caso del ser humano, estas dos dimensiones son siempre presentes y no pueden reducirse la una a la otra. Sin embargo es un rasgo de la sociedad occidental de haber privilegiado el conocimiento de la realidad exterior y de haber descuidado, incluso ignorado, el estudio de la realidad interior. El capítulo de este libro llamado "la palabra y la gestión" tiende a dar de nuevo al mundo interior, a la subjetividad, el lugar que debetener en la vida profesional. El capítulo que trata de las representaciones da a entender que las empresas no tendrían razón de ignorar el mundo simbólico.

Pero al principio, se plantea el problema del estatuto del observador. La filosofía de las ciencias ha debatido largamente los méritos respectivos del realismo gnoseológico y del idealismo que constituyen las dos posiciones más contradictorias sobre este sujeto. La una postula la existencia de una realidad independiente del observador, la otra la de una realidad activamente construida por el observador. La lectura del libro de Bernard d'Espagnat demuestra que todavía hoy la física moderna oscila entre estos dos puntos de vista (D'Espagnat, 1979). En cuanto a las ciencias humanas, no pueden ignorar este problema del cual Devereux habla de una manera tan magistral en *De la angustia al método* (Devereux, 1979).

Es posible de establecer la lista de los diferentes modos de conocer solamente después de haber establecido esta importante distinción.

ANALITICA - GLOBALISTA

Descartes, al favorecer la descomposición de toda realidad compleja en elementos más sencillos, propuso el análisis como medio más fecundo para conocer. De hecho, es difícil privarse de este método y los autores han recurrido abundantemente a ello en este libro. No obstante, sería un error de ignorar el modo de conocimiento más global, holístico, desarrollado por los místicos, los poetas y los que han adquirido una familiaridad muy grande en un campo. Algunos dirigentes, obreros, que han llegado a un dominio en su especialidad tienen intuiciones que valen tanto como las conclusiones a las cuales llegan los que recurren a un modo analítico.

DISCIPLINARIDAD — MULTIDISCIPLINARIDAD

Unido a la división del trabajo, el modo analítico favoreció la proliferación y el desarrollo de un número creciente de disciplinas. Los progresos en el campo del conocimiento se hacen esencialmente por medio de una especialización muy avanzada que desemboca sobre una multitud de verdades parciales y temporarias que es muy difícil de integrar — Esta fragmentación de la realidad necesaria exige que un esfuerzo paralelo de juxtaposición y de puesta en relación de diferentes saberes sea puesto en práctica. Solamente, la filosofía, la antropología, la historia y la ecología inscriben la multicomplementariedad en el centro de su problemática. De costumbre, toda manera de hacer multidisciplinaria es sospechosa y considerada, a priori, como algo poco serio — Al contrario, este libro quiere ser una ilustración de las inmensas posibilidades ofrecidas por la multidisciplinaria y un paso hacia el desarrollo de una epistemología y de una pedagogía apropiadas.

SINCRONIA Y DIACRONIA

Cada disciplina puede ser considerada del punto de vista sincrónico o diacrónico. En el primer caso, se ponen de relieve los elementos constitutivos y la disposición de las partes en un momento dado. En el segundo caso, nos interrogamos acerca de su génesis y de su desarrollo. La sincronía subraya los invariantes, la estabilidad mientras que la diacronía insiste sobre los factores de tensión y sobre el cambio. Este doble enfoque permite de considerar ciertos hechos sobre un ángulo nuevo y de descubrir explicaciones más completas que nunca habrían surgido si se hubieran limitado a una sola manera de ver. Este libro recurre alternativamente a este doble punto de vista y pone de relieve sus relaciones dialéc-

ticas. El estudio de la Comisión hidroeléctrica en 1972 no permite prever su evolución posterior. El recurso a un solo análisis sincrónico presenta peligros en la medida en que se encuentran fenómenos aparentes y él desemboca sobre un exceso de confianza. Debe de ser necesariamente completado por un análisis diacrónico, el único capaz de revelar los cambios pendientes. El fenómeno del péndulo es una bonita ilustración de la fecundidad del análisis diacrónico.

VARIEDAD DE LAS TEORIAS

Al interior de cada disciplina coexisten en general un gran número de teorías que, cada una a su manera, tienen su mérito. En economía, las teorías formales marxistas y substantivistas se comparten la adhesión de la mayor parte de los economistas. Las tres tienen sus fuerzas y sus debilidades según el tipo de fenómeno que intentan explicar. La sociología comprensiva de Weber y la sociología positivista de Durkheim han dado, las dos, pruebas de fecundidad. Han sido utilizadas varias veces en esta obra, en el estudio de las nacionalizaciones de 1944 y de 1963 así como en la presentación de los aspectos escondidos de las estructuras.

VARIEDAD DE LOS CUADROS DE REFERENCIA

Las ciencias humanas adoptan, la mayoría de las veces cuatro grandes cuadros de referencia para integrar los hechos recogidos en las representaciones más generales, más abstractas y más lógicas: el funcionalismo, el estructuralismo, el análisis sistémico y el análisis dialéctico. Sin embargo, esta lista no es limitativa.

Hace unos cincuenta años, las numerosas variantes del funcionalismo eran, y de lejos, los análisis más utilizados para dar cuenta de las realidades biológicas, psicológicas e sociales estudiadas. El análisis funcionalista se apoya en el axioma siguiente: todo fenómeno aislado puede ser solamente entendido al interrogarse sobre la contribución que trae al funcionamiento de un conjunto. El capítulo "sistema de representaciones y identidad cultural" es un ejemplo de la utilidad del análisis funcionalista.

Al mismo tiempo, el estructuralismo aparecía en lingüística. Más tarde, debía de ser repetido por otras disciplinas y conocer hasta recientemente una gran fama. El estructuralismo, aunque se revista de diferentes formas, tiende esencialmente a descubrir el conjunto de elementos así como las relaciones de solidaridad y de oposición que existen entre estos elementos de manera a hacer que los hechos pueden ser observados más fácilmente. Los juegos de poder del tiempo de la Comisión se entienden mejor de un punto de vista estructural.

Recientemente, el análisis de los sistemas vino a ocupar un lugar privilegiado en la articulación del estructuralismo con el cual comparte cierto número de aspectos. Sin embargo, se diferencia de esto por la importancia que da a la dimensión temporal. La sección dedicada a la planificación recurre por lo esencial a este tipo de análisis.

El último cuadro de referencias que nunca careció de adeptos es el análisis dialéctico. El estudio de las relaciones de reciprocidad entre los fenómenos, entre las personas y los grupos constituye su campo de interés privilegiado. Las variantes de este tipo de análisis se distinguen por el lugar que conceden a las posibilidades de síntesis y de totalización y a las relaciones antagonistas. Este cuadro de análisis es especialmente apropiado para describir las situaciones de conflicto.

Estos cuatro instrumentos de pensamiento conocieron diversas fortunas en diferentes periodos de la historia y dieron

lugar a unos debates animados entre partidarios y adversarios de cada uno. En el análisis de Hydro-Québec han sido utilizados por turno.

VARIEDAD DE MODOS DE EXPRESION

Los resultados presentados por las diferentes disciplinas pueden ser expresados en forma cuantitativa o cualitativa por medio de modelos o esquemas o, de una manera discursiva. En la medida en que la mayoría de las ciencias humanas tomaron como modelo la física del siglo 19, se concurre a una verdadera religión del nombre con sus grandes sacerdotes y sus rituales sofisticados. En todas disciplinas, los "cuantitativos" procuran muy a menudo desacreditar el valor de todo análisis cualitativo y a presentar su manera de ver como la única capaz de llegar a la verdad... con gran asombro de los mismos matemáticos. Una de las metas de este libro es de mostrar la legitimidad del discurso y de los métodos cualitativos.

VARIEDAD DE TIPOS DE EXPLICACION

Como lo ha hecho notar Bohr desde 1932, es difícil para cada ciencia de escapar, sea de explicaciones mecanicistas que ponen de relieve un determinismo absoluto e probabilista, sea de explicaciones finalistas que encuentran su justificación con relación a unas metas buscadas. Las interpretaciones presentadas en este libro recurren alternativamente a estos dos tipos de explicaciones. Así, la nacionalización de 1963 está ya inscrita en la de 1944 y es bien analizada de un punto de vista mecanicista. El éxito del IREQ, al contrario, se explica mucho más por la finalidad del proyecto que por sus antecedentes.

LA COMPARACION

El análisis comparativo hace resaltar unos fenómenos y explicaciones que serían inapercibidos sin la regresión inherente a esta manera de hacer. Todavía muy profunda y actual, el análisis, de las sociedades democráticas realizado por Tocqueville es debido en parte a sus orígenes aristocráticos que le han permitido ver fenómenos y anticipar consecuencias más difíciles a comprender por un observador criado en un régimen democrático. La antropología demostró varias veces como la manera de ver comparativa se revela fecunda, a condición de tomar ciertas precauciones metodológicas y de evitar el etnocentrismo y el modernocentrismo. Así, las comparaciones con Ontario Hydro y con la Shawinigan Water and Power ayudan a entender mejor las especificidades de Hydro-Québec.

ESENCIA Y ACCION

Desde Platon, la sociedad occidental ha tenido la tendencia a interesarse a la esencia y a ignorar la comprensión de la acción; a privilegiar el conocimiento puro sobre los conocimientos prácticos. Sin embargo, una persona puede ser definida tanto por lo que hace que por lo que es. No es suficiente saber para hacer bien. Así, un buen conocimiento de las disciplinas de gestión no garantiza de ningún modo que se puedan poner en práctica. En el caso de la gestión no se trata de determinar lo que es sino que de comprender mejor los actos de gestión. Para Maurice Dufour:

"... La finalidad de las ciencias prácticas es la acción. Ahora bien la acción humana se sitúa en el orden de lo particular, no de lo necesario. Universal y necesaria tal es la ley de la ciencia teórica pura, pero lo particular y lo contingente no significan tampoco arbitrario" (Dufour, 1984).

Esta taxonomía de los complementariedades no es ni limitativa, ni exhaustiva. Incluye sin embargo la mayoría de

los medios tomados para constituir los diferentes saberes. Este esbozo de la multicomplementaridad, aunque sea sucinto, ayuda a delimitar los problemas planteados por esas concepciones al nivel del conocimiento y de la acción.

Permite también sacar los siguientes corolarios:

- 1) Un hecho considerado aisladamente no tiene significación. Saca esta del sistema de explicaciones en el cual está situado.
- 2) Los diversos accesos al conocimiento son en general — y se puede deplorarlo — mutuamente exclusivos. Se definen, los más de las veces, los unos respecto a los otros y entretienen entre ellos relaciones que, según el caso, son complementarias o antagonistas.
- 3) Todo fenómeno puede ser explicado de diversas maneras que no pueden reducirse la una a la otra. No hay verdad absoluta, solamente hay verdades parciales complementarias, no es siempre posible progresar por síntesis sucesivas.
- 4) Un fenómeno es mejor entendido si entra en varios sistemas de explicación. Como Devereux (1972) lo dice: “cada explicación demasiado minuciosa en el cuadro de un solo sistema explicativo destruye el fenómeno estudiado de demasiado cerca”
- 5) La ley de los rendimientos decrecientes se aplica a cada sistema de explicación. Más allá de un cierto lugar, es necesario gastar más y más energía y esfuerzos para obtener, en términos de explicación, ganancias, más y más reducidas. Al revés, el recurso a un nuevo sistema de explicación tiene tendencia a dar, en un primer momento, resultados más palpables, a menudo espectaculares.
- 6) Si es verdad que el conocimiento progresa gracias a la especialización que supone una cierta exclusividad de manera de hacer, esto no implica que deba ignorar de multiplicar los enfoques, tanto más que por la esencia misma, el campo de la acción es multidimensional.
- 7) A pesar de la riqueza de estas varias maneras de ver, se debe reconocer que los tecnócratas de nuestras sociedades utilizan solamente una parte ínfima del saber disponible. Son más propensos a limitarse a ciertas dimensiones de los fenómenos, a despreciar o más bien a ignorar deliberadamente muchos otros. Así, los ejecutivos de Hydro-Québec como los de los demás empresas, privilegian:
 - el hombre como objeto en comparación con el hombre como sujeto;
 - el análisis a la intuición;
 - disciplinas como la economía, la sociología y a psicología en comparación con la biología, la lingüística, el psico-análisis, la antropología. Pero la elección de disciplinas y de conceptos contenidos al interior de cada una ha sido hecha a partir de criterios ideológicos;
 - el punto de vista sincrónico en comparación con el punto de vista diacrónico;
 - los análisis funcionalistas y sistémicas en comparación con los análisis estructuralistas y dialécticos;

- las presentaciones cuantitativas en comparación con las que son más cualitativas;
- los problemas de definición en comparación con la comprensión de la acción.

Estas opciones no son sin afectar los problemas que conocen nuestras sociedades. Así, la negación de conceder a la realidad interior de las personas y a la vida simbólica la importancia capital que les toca en la vida de los hombres amenaza de conducir a formas de organizaciones más y más opresivas. El hecho de tratar la realidad interior según modalidades que convienen a la realidad exterior no hace más que aumentar el sufrimiento de los hombres. El reductionismo simplificador que reina en los medios de gestión, que sean académicos, patronales o sindicales, no favorece el establecimiento de relaciones de diálogo y tiene tendencia a aumentar las dificultades. Es una de las características de nuestra época, por fin, de intentar encontrar soluciones sencillas a los problemas complejos de nuestras sociedades. Problemas complejos exigen soluciones complejas. La multicomplementaridad no es nada más que el reconocimiento de esta complejidad en el conocimiento y en la acción. La estrechez de miras que tiene a menudo derecho de ciudadanía en los medios de gestión no puede más que desembocar en un anti-intelectualismo primario.

No obstante, la multicomplementaridad no es una panacea. Es también una visión simplificadora. En efecto Sapir (1967) recuerda que:

“No hay nada que decir una vez que se ha entendido claramente que el especialista de las ciencias humanas no se interesa al hombre sino que a la ciencia, y que cada ciencia tiene la avidez destructiva del rito obsesivo. No nos hagamos ilusiones: el sabio no nos puede decir algo sobre el hombre que no sea expresado según las definiciones y los modos verbales de su logos, hermoso campo mágico que a veces se acuerda de que el hombre es un organismo hecho de experiencias pero que nunca se hunde en la totalidad de esta experiencia...”

y añade Esterson (1972):

“Ningún conocimiento no es una verdad absoluta porque esto es muestra de un ser y de un conocimiento absolutos. Tal ser y tal conocimiento, si pueden existir en cierto sentido, habrían transcendido la dialéctica en sí misma con su distinción entre experiencia y acción entre sí y los otros. Esto no parece humanamente soportable o conocible”

Por fin, Georges Gusdorf (1967), uno de los más celebres representantes dice de la antropología:

“No se trata de constituir un especie de nuevo sistema filosófico, una doctrina... que se desearía imponer a los unos y a los otros. La multicomplementaridad, hoy día no puede ser una teoría sino que solamente una orientación del pensamiento, un estado de espíritu. Interviene antes de la adquisición de conocimientos precisos, más bien, ella es condición del conocimiento más que objeto de conocimiento”

Estas observaciones, a la luz de datos recogidos a Hydro-Québec, invitan al estudio de problemas de la acción.

ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL, GASTOS PÚBLICOS E PRIORIDADES SOCIAIS

Fernando Rezende*

INTRODUÇÃO

As dificuldades atualmente enfrentadas no tocante ao ajustamento da economia brasileira às dificuldades decorrentes da crise interna e externa colocam novamente na ordem do dia a discussão sobre a necessidade de uma maior preocupação com as questões sociais no planejamento dos gastos governamentais. Entre outras coisas, é necessário reconhecer que qualquer programa de ajustamento vai estar associado a taxas menos espetaculares de crescimento econômico e a uma maior preocupação com um processo de desenvolvimento socialmente equilibrado. Um ritmo mais lento de expansão econômica significa, entre outras coisas, uma menor taxa de crescimento das receitas públicas, num conflito direto com as perspectivas de expansão das demandas sociais que decorrem das transformações demográficas que estão se processando no país. A expectativa é, portanto, de um agravamento dos problemas sociais, cujas raízes se nutrem da defasagem entre o crescimento da força de trabalho urbana e o aumento das oportunidades de emprego nas cidades. Se no passado recente, quando o país experimentou taxas de crescimento inéditas do ponto de vista da sua experiência histórica, as evidências demonstraram que o ritmo de crescimento do emprego urbano não foi capaz de absorver as elevadas taxas de crescimento da força de trabalho nas cidades brasileiras, é pouco provável que frente a expectativas mais modestas de expansão da economia possam ser obtidos resultados mais favoráveis a esse respeito no futuro próximo.

Nesse caso, ao mesmo tempo em que devem ser desenvolvidos maiores esforços para se elaborar uma política de emprego, é fundamental ampliar programas compensatórios, especialmente aqueles voltados para reduzir os diferenciais de oportunidade de acesso de segmentos menos favorecidos da população a benefícios decorrentes de programas governamentais, tendo em vista evitar o agravamento da crise social durante a fase de transição. Com essa perspectiva, o foco principal deste trabalho é o de analisar as restrições institucionais a uma maior flexibilidade nas decisões relativas a distribuição dos recursos públicos, que inibem um ajustamento mais amplo dos gastos a novas prioridades de dispêndio voltadas para ampliar o conteúdo social dos programas urbanos. A análise dessas restrições tem em mira o propósito de conciliar as necessidades de ampliar o programa de gastos com a expectativa de um crescimento menos favorável da disponibilidade de recursos.

AS TRANSFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS E AS DEMANDAS SOCIAIS

Diversos estudos recentes têm a preocupação de apontar as implicações das transformações demográficas sobre o ritmo de expansão das demandas sociais. Aspectos mais significativos a esse respeito são:

- o ritmo acelerado de urbanização;
- o aumento na expectativa de vida da população;
- a queda na taxa de fecundidade; e
- o crescimento da participação da população feminina no mercado de trabalho.

Enquanto o aumento da população urbana tem reflexos imediatos na necessidade de expansão dos investimentos públicos nas grandes cidades, com o propósito de reduzir as carências de habitação, saneamento e transportes, o aumento da expectativa de vida traz conseqüências importantes no que diz respeito a dificuldades de assegurar o equilíbrio financeiro dos sistemas previdenciários, tendo em vista que uma crescente massa de população inativa pressiona uma parcela relativamente menor de contribuintes ativos do sistema. A médio e longo prazos, a queda na taxa de fecundidade modifica o ritmo de crescimento das demandas sociais naqueles programas cuja clientela tem relação particularmente definida com faixas etárias da população. Esse é o caso, por exemplo, de programas de ensino básico, de programas de assistência ao menor e de programas voltados para atendimento à população idosa que não é coberta pelo sistema previdenciário.

O impacto das mudanças demográficas pode ser reunido em duas categorias de problemas: de um lado, o crescimento da população urbana, associado ao aumento da participação feminina no mercado de trabalho, tende a agravar o já sério desequilíbrio entre o crescimento da força de trabalho nas cidades e as efetivas oportunidades de emprego no setor formal da economia; de outro lado, as expectativas de que a fase de ajustamento à crise econômica recente vai exigir a convivência com um ritmo menos acelerado de crescimento, significa a necessidade de garantir a expansão de programas compensatórios voltados para atenuar os efeitos da crise sobre os segmentos mais desassistidos da população.

Sem abandonar a necessidade de incorporar a preocupação social na definição das prioridades do desenvolvimento, uma estratégia de médio prazo voltada para a ampliação dos programas compensatórios é uma atitude importante no marco das dificuldades a serem enfrentadas na segunda metade da presente década. É claro, entretanto, que a ampliação dos programas compensatórios está limitada pela capacidade de o Estado mobilizar recursos da comunidade, seja através da extração compulsória de recursos via tributação — inclusive as chamadas contribuições sociais —, seja através da utilização de mecanismos alternativos de financiamento.

OS LIMITES À TRIBUTAÇÃO E AS MUDANÇAS NO PADRÃO DE FINANCIAMENTO DOS GASTOS SOCIAIS COMPENSATÓRIOS

Os limites financeiros à expansão de gastos públicos em programas sociais são mais ou menos elásticos em função de duas espécies de considerações: a primeira refere-se ao equilíbrio entre a intervenção estatal e os propósitos de se assegurar um maior espaço à livre iniciativa; a segunda, rela-

* Prof. da EBAP/FGV

ciona-se à capacidade de investimento do Estado, uma vez que a preservação dos investimentos é fundamental para assegurar a retomada do processo de crescimento.

É possível argumentar, dessa forma, que as possibilidades de ampliação dos gastos sociais que integram o orçamento público estão estreitamente associadas às possibilidades de crescimento da carga total de tributos e às possibilidades de mobilização de recursos alternativos para financiar os novos investimentos. É bom lembrar que dados recentes sobre a evolução da carga tributária na última década demonstraram que o total da arrecadação de impostos em relação à renda nacional manteve-se relativamente constante, dificultando a ampliação dos gastos sociais nesse período. Evidências fornecidas pela análise da estrutura do orçamento, que indicam uma elevação porcentual, na década de setenta, dos gastos em educação e previdência social, podem dar uma idéia equivocada a respeito, uma vez que boa parte desses acréscimos refletem apenas mudanças nos critérios de contabilização dos recursos distribuídos através do orçamento da União. (*)

A importância dos limites tributários fica ainda demonstrada pela identificação das opções adotadas no passado recente para contornar as restrições decorrentes da estabilidade na carga tributária. A esse respeito, vale a pena destacar:

- a fragmentação institucional decorrente do processo de descentralização administrativa, com a conseqüente multiplicação de instituições públicas envolvidas na execução de dispêndios em programas de interesse social;
- a crescente utilização de recursos provenientes de fundos de empréstimos no financiamento de investimentos sociais;
- a privatização de alguns segmentos da política social.

Todas essas mudanças contribuíram para novos padrões de financiamento dos gastos públicos e para a crescente opacidade da política orçamentária. A fragmentação institucional traduz-se na multiplicidade de orçamentos — o da União, o monetário e o das empresas estatais —, tornando cada vez mais difícil obter uma visão completa, do total de recursos aplicados pelo Governo e da parcela destinada à ampliação das políticas sociais. É certo que os recursos canalizados através do orçamento da União representam uma porcentagem pequena do total dos recursos aplicados pelo Estado com esse fim. Basta lembrar que a maior parte dos gastos do interesse social são administrados por instituições que não integram o orçamento fiscal, entre elas: o sistema de previdência social, o Banco Nacional de Habitação e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, este último responsável pela gestão dos recursos provenientes do Finsocial. (**)

Idênticos padrões de desenvolvimento institucional e financeiro foram reproduzidos a nível dos estados e municípios, trazendo como conseqüência principal uma redução progressiva no grau de autonomia dos níveis inferiores de gover-

no no que diz respeito a decisões sobre a distribuição dos recursos públicos. A descentralização da administração pública estadual e municipal significou a progressiva integração de instituições, que embora legalmente constituídas por estados ou municípios, integraram-se, progressivamente, a sistemas administrados por congêneres federais que exercem a posição de órgão central do sistema e atuam como *holdings* de um conglomerado setorial. Enfraqueceu-se, em conseqüência, a capacidade de coordenação do planejamento local, reduzindo as possibilidades de uma ação concentrada na área social.

AS RESTRIÇÕES INSTITUCIONAIS A PROPOSTAS DE REVISÃO NA POLÍTICA DE GASTOS PÚBLICOS

Em primeiro lugar é importante destacar que mudanças na organização governamental e nos padrões de financiamento dos gastos públicos consagraram uma atitude em que os direitos sociais não constituem um direito básico de cidadania, variando conforme a posição que distintos segmentos da população ocupam no mercado de trabalho. Uma parcela significativa da população brasileira — aquela que não possui emprego regular — não tem acesso a vários benefícios sociais administrados por instituições cujo financiamento depende de contribuições que incidem sobre a massa de salários, como é o caso de programas desenvolvidos pelo sistema de previdência e pelo Banco Nacional de Habitação. Mais ainda: a clientela teoricamente habilitada a usufruir desses benefícios os perde exatamente no momento onde a necessidade se torna maior. É o caso, por exemplo, da perda de benefícios decorrentes de programas de alimentação do trabalhador, ou da assistência médica provida pelo sistema previdenciário, que ocorre concomitantemente com a própria perda do emprego. Assim, à medida que boa parte dos benefícios sociais depende de o indivíduo estar empregado, o desemprego configura uma situação duplamente perversa: não só o trabalhador perde sua fonte de renda, mas perde, também, algumas vantagens associadas à manutenção do emprego.

Outra conseqüência importante da fragmentação institucional é a setorialização do processo decisório que torna muito difícil a elaboração de um programa integrado de gastos voltados para a implementação de uma política urbana com preocupações nitidamente sociais. Entre outras coisas, a multiplicidade de orçamentos, já referida anteriormente, introduz uma grande rigidez no que diz respeito ao remanejamento de recursos públicos, dificultando, sobremaneira, a expansão daqueles programas que dependem de recursos estáveis para financiar crescentes dispêndios operacionais. É bom lembrar, que o financiamento dos gastos correntes — uma parcela importante do dispêndio na maioria dos programas sociais — depende de recursos tributários para que seja possível estender os benefícios às camadas mais pobres da população. A iniquidade que resulta da diversificação dos mecanismos de financiamento manifesta-se pelo acesso desigual a benefícios sociais providos pelo Estado. Alguns programas de interesse social elevado, como aqueles ligados à área de saneamento, têm *a priori*, um caráter eminentemente seletivo, à medida que dependem de recursos obtidos diretamente dos usuários pelo pagamento de tarifas. O baixo nível de renda média da população que habita a periferia das grandes cidades não permite que o sistema se expanda naquela direção, uma vez que essa opção não asseguraria a rentabilidade dos investimentos e traria dificuldades financeiras às empresas encarregadas da gestão desse programa. Com relação à política de saúde, são conhecidas as críticas relacionadas ao desequilíbrio entre os

(*) Estudo recentemente divulgado pelo Instituto de Programação e Orçamento — INOR/IPEA (Retrospecto das Finanças da União: 1970/1971) indica que a participação dos gastos em saúde, no total dos gastos da União manteve-se praticamente constante entre 1970 e 1980 (cerca de 2,3%), enquanto a participação dos gastos nos programas de Educação e Assistência e Previdência teria aumentado para 8,6% e 12,7%, respectivamente (contra 5,3% e 10,6% no início da década). É necessário indagar, entretanto, qual a parcela do "acrécimo" nos gastos em educação que resulta, apenas, da incorporação de recursos do salário-educação ao orçamento. Quanto à previdência, é de se supor que o aumento reflete a mudança na política de pessoal, uma vez que a contratação pelo regime da C.I.T. significa contribuição previdenciária mais elevada.

(**) O Fundo de Investimento Social — Finsocial —, já representa a terceira fonte mais importante dos recursos obtidos compulsoriamente pelo Estado (abaixo apenas do Imposto de Renda e do IPI). No orçamento de 1984, a estimativa dos recursos que compõem esse fundo é de Cr\$ 1.100 bilhões.

recursos destinados ao setor no orçamento da União, provenientes da receita tributária, para aplicação em ações básicas de saúde e os recursos destinados pelo sistema de previdência social para programas de assistência médica individual. Além da desigualdade decorrente desse fato, crescem as complicações relacionadas à opção de se expandir o programa de assistência médica através da contratação da rede privada de hospitais, o que contribuiu para a apropriação parcial dos benefícios por contribuintes situados em faixas de renda mais elevadas.

Um aspecto não muito discutido, ainda relacionado a conseqüências das mudanças nos padrões de financiamento dos gastos sociais, é o que se refere a uma maior sensibilidade desses gastos a flutuações cíclicas da atividade econômica. Essa sensibilidade se explica pelo fato de que os recursos provenientes da cobrança de tarifas, de receitas parafiscais e do endividamento público, embora cresçam rapidamente em períodos de expansão, são diretamente afetados pelas medidas de política anti-inflacionária. Nos ciclos recessivos, as receitas dessas fontes de financiamento tendem a crescer a um ritmo mais baixo do que a própria taxa de inflação, uma vez que a contenção tarifária e o controle de expansão do crédito são elementos importantes de qualquer política de combate à inflação. Importante a ressaltar é que o oposto ocorre com relação a recursos provenientes da receita fiscal, uma vez que o aumento na carga tributária é, ao contrário, um instrumento clássico da política anti-inflacionária. Ocorre, portanto, uma inversão no que diz respeito ao comportamento dos distintos fluxos financeiros: os recursos tributários que integram o orçamento fiscal passam a crescer a um ritmo mais rápido em comparação com o crescimento dos recursos provenientes de outras fontes. O problema é que não há nenhuma garantia de que o acréscimo de recursos orçamentários provenientes da elevação da carga fiscal seja canalizado em benefício de uma ampliação dos gastos sociais. Ao contrário, o que normalmente ocorre é a utilização desse acréscimo de receita tributária para cobrir os desequilíbrios financeiros registrados nas instituições da administração descentralizada, cujos orçamentos são negativamente afetados pela política de estabilização. É importante notar que a transferência de recursos fiscais para o orçamento monetário — com a finalidade de cobrir compromissos gerados com a expansão anterior do endividamento — está estimada em cerca de seis trilhões de cruzeiros para o ano de 1984, quantia essa que representa pouco menos de um terço do orçamento da União. Ao mesmo tempo, os programas sociais são submetidos a cortes impostos pela política de controle da expansão dos gastos públicos.

BASES PARA A REVISÃO DA POLÍTICA ORÇAMENTÁRIA

No marco dessas dificuldades é que devem ser examinadas as possibilidades atuais de uma revisão na política de gastos públicos, tendo em vista a sua utilização como instrumento importante de uma política urbana voltada para a redução dos elevados índices de pobreza nas cidades brasileiras. Esgotadas as expectativas otimistas quanto à disponibilidade de recursos, é importante rever os padrões de financiamento do Estado, bem como adequar a estrutura institucional do setor público e seu programa de gastos a uma preocupação maior com a questão social.

As bases em que se devem assentar a revisão da política orçamentária são as seguintes:

- atribuir uma maior prioridade ao atendimento das populações mais carentes;
- concentrar recursos em programas que contribuam para

reduzir os diferenciais de oportunidade no tocante a uma maior mobilidade social;

- concentrar esforços na busca de opções tecnológicas mais apropriadas, tanto por razões ditadas pelo problema do emprego, quanto por motivo de serem menos exigentes no que se refere a recursos financeiros;
- assegurar que as decisões sobre a distribuição de recursos públicos sejam tomadas com base num processo onde as preferências da comunidade sejam devidamente consideradas.

O uso dos gastos públicos como instrumento de uma política social-urbana não se resume ao efeito direto da provisão de bens e serviços à população. Devem ser apreciados, ainda, os efeitos indiretos, relacionados ao emprego gerado pelo programa de gastos e às compras realizadas pelo Estado. Tendo em vista a importância do apoio a pequenas atividades produtivas, principalmente nas aglomerações urbanas de maior porte, em face da prioridade já mencionada à geração de empregos, esse apoio pode ser reforçado por um programa de compras governamentais dirigidas ao pequeno produtor. Alguns exemplos interessantes podem ser mencionados a esse respeito, nas áreas de nutrição, alimentação escolar, assistência médica, habitação etc. É importante que as compras referentes a materiais e outros insumos utilizados nesses programas sejam descentralizadas, reservando-se uma parcela do mercado governamental a pequenos produtores localizados nas próprias regiões onde esses serviços são oferecidos. Tais medidas representam uma forma de multiplicar os benefícios dos programas públicos voltados para a redução das carências sociais.

O problema a ser considerado, com um pouco mais de detalhe, é o que se refere às dificuldades que deverão ser enfrentadas para ajustar a política de gastos públicos às novas prioridades da política urbana. Por exemplo, o problema da pequena autonomia dos governos locais, que dificulta não só a mobilização de recursos financeiros para ampliar os dispêndios estaduais e municipais, mas interfere, principalmente, sobre a possibilidade de que a utilização desses recursos se faça de acordo com uma melhor identificação das preferências da coletividade. Além disso, a pequena autonomia dos governos locais levanta uma outra questão, relacionada à necessidade de melhorar as condições sociais na periferia das regiões metropolitanas. Os recursos acabam concentrando-se nos municípios das capitais em face de maiores repercussões políticas e da maior capacidade da população local influir no processo de alocação de recursos públicos.

As dificuldades de ajustamento dos gastos públicos a um programa integrado de desenvolvimento social incluem, também, problemas decorrentes de disfunções no processo de programação orçamentária, o qual não facilita um crescimento equilibrado dos programas sociais. Uma característica importante de programas sociais ligados às áreas de educação, nutrição e saúde é a de que esses programas requerem uma quantidade elevada de recursos para financiar gastos operacionais, em relação aos recursos que são necessários para financiar os gastos de investimento. Se a relação entre os gastos de custeio e os gastos de investimento é elevada, a restrição principal à ampliação dos níveis de cobertura de alguns programas sociais é a capacidade de mobilizar recursos para financiar gastos operacionais e não a capacidade de financiar a ampliação na capacidade do atendimento. Como se sabe, boa parte dos recursos públicos integram fundos de financiamento que garantem a realização dos investimentos, mas não contemplam o financiamento dos custos operacionais. É comum a constatação de que a ampliação da rede física ocorre em desequilíbrio com as possibilidades de operação de novos serviços

criados pelo setor público — o que é particularmente notado a nível de programas executados por estados e municípios. O equilíbrio nas fontes de financiamento dos gastos de expansão e de manutenção é um dos componentes importantes de uma reforma institucional voltada para um melhor ajustamento da política de gastos às prioridades sociais da política urbana.

Ao longo do processo de descentralização, impulsionado pela Reforma Administrativa de 1967, foram sendo progressivamente perdidas as linhas divisórias entre as diferentes espécies de instituições, uma vez que os critérios estabelecidos no decreto da Reforma, no que diz respeito a requisitos para enquadramento em cada uma das categorias organizacionais, não demarcaram fronteiras muito nítidas no tocante à relação entre a natureza das atribuições e o tipo de instituição que deveria ser encarregada de desempenhá-las. Essa ausência de critérios mais rigorosos para enquadramento das diferentes instituições públicas induziu a uma busca acelerada pelo estatuto jurídico que assegurasse um grau mais elevado de autonomia administrativa e financeira, acentuando, sobremaneira, as dificuldades de coordenação. Impõe-se, portanto, a necessidade de uma nova reforma institucional.

A REFORMA INSTITUCIONAL

A correção das dificuldades apontadas anteriormente vai exigir uma mais ampla Reforma Institucional voltada, entre outras coisas, para o objetivo de um maior controle social sobre os gastos públicos e para uma revisão nos respectivos padrões de financiamento. Além disso, essa reforma deverá contemplar propostas para reforçar a capacidade de atuação do CNDU no que diz respeito às suas responsabilidades de influenciar mais decisivamente na política urbana.

A preocupação inicial dessa Reforma deve ser a de contribuir para uma maior integração do processo de planejamento. Como se sabe, a dissociação entre os aspectos econômicos, social e urbano no processo de planejamento está refletida na própria organização do planejamento governamental, o qual se reparte entre as atividades executadas pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico, o Conselho de Desenvolvimento Social e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Urbano. É importante buscar alguma forma de integração entre as atividades desenvolvidas por estes distintos Conselhos entre elas uma atuação mais integrada das Secretarias Executivas na análise de assuntos de interesse comum. Além disso, seria interessante promover sessões plenárias conjuntas, onde os grandes temas da política nacional de desenvolvimento fossem considerados de forma ampla e integrada.

O segundo objetivo ao qual deve estar voltada a Reforma Institucional é o de um maior entrosamento entre as diversas fases em que se desdobra o processo de planejamento. Críticas recentes ao crescimento das atividades governamentais têm apontado o fato de que esse crescimento deve-se entre outras coisas ao descontrole proporcionado pela crescente autonomia que as entidades da Administração Indireta gozam, do ponto de vista de decisões acerca da utilização dos recursos financeiros. As dificuldades de controle são conhecidas e foram agravadas pela fragmentação institucional resultante da descentralização impulsionada pela Reforma Administrativa de 1967. Esta, conduziu a uma situação caracterizada por um policentrismo decisório e pela aproximação de interesses dos órgãos públicos aos das instituições privadas com as quais aqueles se relacionam.

A Reforma Administrativa de 67 teve, como fundamento, a necessidade de ajustar a administração pública brasileira a uma estratégia de desenvolvimento voltada para o obje-

tivo de promover um crescimento econômico acelerado. Nesse sentido, o objetivo principal era o de assegurar uma crescente capacidade de mobilização de recursos para financiar investimentos em grandes empreendimentos voltados para a consolidação da infra-estrutura econômica e para a constituição de um parque industrial moderno. Frente a uma nova realidade, onde impõe-se adaptar a estratégia de desenvolvimento a uma nova situação de escassez de recursos, as atenções voltam-se para um crescimento menos acelerado, porém mais equitativo, exigindo uma readaptação da estrutura administrativa a novas prioridades da ação governamental.

Um dos pontos centrais dessa nova reforma administrativa seria a busca de uma melhor identidade organizacional. Como já foi mencionado, a descentralização efetuada nos últimos anos não obedeceu a critérios muito rigorosos no que diz respeito a uma relação mais nítida entre o estatuto jurídico e a natureza das atribuições desempenhadas pelas várias instituições governamentais. A distinção entre Autarquias e Fundações não obedece, por exemplo, a qualquer critério mais rigoroso, a não ser talvez, o da data de criação. Da mesma forma, as Sociedades de Economia Mista e as Empresas Públicas não se distinguem por critérios claros do ponto de vista da natureza das funções desempenhadas por estas organizações governamentais. A rigor, poder-se-ia imaginar que Sociedades de Economia Mista seriam aquelas empresas estatais voltadas para a produção de insumos importantes para o desenvolvimento da atividade industrial, ou seja, aquelas instituições que integram o chamado setor produtivo estatal. Por outro lado, as Empresas Públicas seriam aquelas organizações empresariais voltadas para a produção de alguns serviços urbanos, boa parte deles apresentando um elevado conteúdo social.

A proposta de uma melhor identidade organizacional significa portanto, estabelecer critérios mais nítidos no que diz respeito a enquadramento das várias instituições governamentais nas distintas categorias previstas no Decreto-Lei 200 de 1967. Isso significaria uma revisão substancial no sentido de retirar do agrupamento de instituições que hoje integram o chamado orçamento das empresas estatais aquelas instituições que desempenham atividades estritamente públicas e cuja mudança de estatuto deveu-se, principalmente, a uma busca de maior autonomia financeira. Nessa situação encontram-se um grande número de Autarquias e Fundações que têm um papel relevante na política de gastos sociais as quais deveriam ser reincorporadas ao conjunto das instituições que integram a Administração Direta do Estado, de forma a estabelecer, de modo mais claro, a relação entre o tipo de instituição e a natureza das suas funções. Outra mudança importante deve ser promovida ao nível do conjunto das instituições empresariais. Nesse sentido, as empresas efetivamente voltadas para o atendimento ao consumo coletivo de serviços sociais e urbanos não deveriam ter estatuto de Sociedade de Economia Mista, enquadrando-se, ao invés, na categoria de empresas públicas tendo em vista a natureza das suas funções. Essa mudança deveria ser acompanhada da elaboração de um estatuto próprio para as Empresas Públicas, no qual poderia por exemplo, ser prevista a possibilidade de uma maior representação de interesses comunitários (inclusive de um segmento importante de não-consumidores) nas decisões relativas a ritmo de expansão e localização dos novos investimentos. Do ponto de vista específico dos interesses da política urbana seria possível imaginar a possibilidade de o CNDU ter um papel importante na elaboração do estatuto jurídico das empresas públicas tendo em vista assegurar um papel permanente na discussão de decisões referentes à política de preços e de investimento dessas empresas.

O terceiro componente da Reforma Institucional em questão refere-se ao objetivo de descentralização do processo decisório. Trata-se, basicamente, de reforçar a capacidade do poder local interferir na formulação e implementação da política urbana, buscando, inclusive, assegurar um maior envolvimento da comunidade na solução dos seus próprios problemas. Nesse caso, além de o CNDU se juntar ao coro que hoje em dia defende uma reforma mais ampla na política tributária e financeira, com o propósito de aumentar a disponibilidade de recursos, dos governos estaduais e municipais, será importante promover algumas outras mudanças que tenham o propósito de contribuir para os objetivos dessa descentralização. Algumas medidas nesse sentido poderiam ser mencionadas à guisa de sugestões para uma maior discussão, como, por exemplo, a idéia de se modificar a composição do Conselho Deliberativo das Regiões Metropolitanas para obter uma maior representatividade dos municípios da periferia nas decisões destes Conselhos. Outra sugestão refere-se ao exame da possibilidade de o CNDU deixar de ser um órgão estritamente voltado para uma atividade de coordenação administrativa, transformando-se em uma instituição voltada para uma tarefa mais ampla de coordenação política. Isso significaria, entre outras coisas, incorporar representantes de associações públicas (de prefeitos e/ou de vereadores) e privadas não só nos trabalhos técnicos, mas também no plenário das decisões do colegiado tendo em vista a preocupação com a representatividade da política urbana.

A REVISÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

A reorganização institucional, permitirá implementar algumas propostas de revisão no processo orçamentário voltadas para o objetivo de ajustar as decisões sobre gastos públicos a preocupações específicas da política urbana. Essa revisão do processo orçamentário inclui basicamente três tipos de preocupações. A primeira delas refere-se à necessidade de dar uma maior abrangência ao orçamento da União. Esse orçamento, como se sabe, é aquele que inclui os recursos que provêm da receita fiscal, sendo, por esse motivo, o de maior importância do ponto de vista da necessidade de ajustar a política urbana aos propósitos de redução da pobreza nas cidades brasileiras. Hoje em dia, o orçamento da União constitui-se, basicamente, de um orçamento de transferências, isto é, a maior parte dos recursos fiscais que transitam por esse orçamento são transferidos para o orçamento monetário, o orçamento das estatais, estados e municípios. É necessário reverter essa tendência de que o orçamento da União se constitua basicamente num orçamento de transferências através da reincorporação de instituições da Administração Indireta que desempenham funções essencialmente públicas ao orçamento fiscal. Neste sentido, o orçamento da União, ampliado na forma proposta, poderia, por exemplo, compor-se de três grupamentos:

- o orçamento dos gastos da Administração Direta propriamente dita, conforme a definição hoje adotada na administração pública brasileira.
- o orçamento dos órgãos autônomos, isto é, aquelas instituições da Administração Indireta — Autarquias ou Fundações — que desempenham funções estritamente públicas, boa parte delas voltadas para programas sociais, e que, não obstante, estão, hoje em dia, incluídas no orçamento das estatais. Inclui-se aí, por exemplo, uma boa parte dos programas educacionais desempenhados através das universidades federais e todo o programa de previdência e assistência social desenvolvido através do sistema de previdência.

- o orçamento de subsídios e despesas tributárias, englobando as subvenções concedidas pelo governo federal a programas de natureza econômica e/ou social, além dos gastos implícitos no mecanismo de benefícios fiscais — as chamadas “despesas tributárias” Estas “despesas tributárias” abrangem um conjunto de deduções, abatimentos e outras vantagens concedidas através da legislação tributária e que beneficiam determinados segmentos da população. Exemplos a esse respeito são encontrados com abundância na legislação do imposto sobre a renda através de uma série de deduções permitidas em função de gastos efetuados pelos contribuintes em educação, saúde, aplicações financeiras, etc... Esses benefícios representam, na realidade, um subsídio concedido aos contribuintes desse imposto em função de decisões familiares sobre a utilização dos respectivos orçamentos. Como os benefícios decorrentes dessas vantagens só atendem a contribuintes de renda mais elevada, a ampliação dessas despesas tributárias termina sendo uma forma bastante regressiva de utilização de recursos fiscais.

A simples ampliação do conteúdo do orçamento da União, todavia, não é suficiente para os propósitos de uma revisão nas prioridades de utilização dos gastos públicos frente às novas realidades da política urbana. É importante, ainda, que essa redefinição do conteúdo do orçamento seja acompanhada de uma revisão nos critérios utilizados na distribuição dos recursos públicos e na classificação das contas orçamentárias. O sistema hoje utilizado, que classifica os gastos governamentais em duas grandes categorias: as despesas de capital e as despesas de custeio, não é suficiente do ponto de vista de assegurar um mais adequado planejamento social. A alternativa a ser examinada é a de substituir essa classificação por uma outra que identifique claramente o orçamento de expansão e o orçamento de manutenção. Este último seria composto dos recursos necessários para sustentação das atividades existentes ao nível da capacidade de atendimento instalada, enquanto o orçamento de expansão incluiria os recursos destinados à ampliação da capacidade de atendimento existente. Na elaboração do orçamento de expansão poderiam ser adicionados critérios de decisões voltados para a dimensão espacial do gasto ao invés da sua destinação setorial. Nesse caso, o processo decisório poderia centrar-se na identificação de áreas-problemas e não na análise isolada das carências setoriais.

Na linha de reformulação do processo orçamentário é importante, ainda, lembrar a necessidade de separar o orçamento das Empresas Públicas, conforme definição estabelecida anteriormente, do orçamento das Sociedades de Economia Mista, ambas incorporadas, atualmente, ao chamado orçamento das estatais. Por razões já apresentadas, a elaboração do orçamento das Empresas Públicas deveria submeter-se a um processo decisório que assegurasse uma melhor representatividade dos interesses comunitários nas decisões sobre investimentos em serviços urbanos, evitando-se sua composição a um nível puramente administrativo. Seria possível, por exemplo, defender a idéia de que as propostas orçamentárias das empresas públicas fossem submetidas, em primeira instância, à apreciação do CNDU, uma vez que a maior parte das empresas a serem enquadradas nessa categoria relaciona-se especificamente com a produção de serviços urbanos. Numa segunda instância, tais orçamentos deveriam, necessariamente, serem submetidos ao crivo do poder legislativo.

Quaisquer que sejam as reformas institucional e orçamentária a serem implementadas, é importante ter em mente que elas não garantem uma interferência efetiva nas decisões globais de política econômica e financeira que condicionam o

desenvolvimento ou o empobrecimento das cidades. Há, como tem sido assinalado em diversos estudos a respeito do planejamento governamental brasileiro, uma distância sempre presente entre a organização formal do planejamento e o lugar onde as principais decisões são efetivamente tomadas. Essa distância entre o formal e o real no processo decisório sobre políticas públicas torna-se mais sentida durante as fases mais desfavoráveis da atividade econômica, uma vez que conjunturas desfavoráveis fazem com que as políticas voltadas para a correção dos desequilíbrios sobreponham-se às medidas voltadas para uma preocupação, de prazo mais longo, com a correção das desigualdades sociais. É nesse sentido, que a simples reformulação administrativa ou institucional não é suficiente para assegurar uma melhor coordenação da política urbana. É

necessário, além disso, que o CNDU possa desempenhar um papel mais ativo de catalisador das preferências da comunidade, assegurando um canal de transmissão das demandas sociais ao poder estadual e federal. Esse papel poderia ser reforçado através de ligações informais desse Conselho com instituições que começam a tomar corpo na realidade urbana brasileira sob a forma de associações de moradores, grupamentos profissionais e outras modalidades de associação. Trata-se, essencialmente, de admitir que a atuação do CNDU seja pautada por uma dose maior de flexibilidade, no sentido de admitir que as tarefas de coordenação da política urbana sejam exercidas através de uma maior negociação e não através da imposição arbitrária de padrões de desempenho, definidos com base em critérios estatísticos ou comparações internacionais.

**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.

POLÍTICA DE PESSOAL E GESTÃO DAS INCERTEZAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo *

INTRODUÇÃO

A história da administração de pessoal mostra fenômenos de sucessão e de encadeamento temporal concomitantes ou decorrentes da evolução industrial no Brasil. Mas este desenrolar, por mais importante que seja, não é suficiente para a compreensão deste procedimento administrativo e gerencial.

A aparente sincronia das formações discursivas sobre esta evolução tenta mostrar as correlações entre uma situação externa, seja política ou econômica, e a função de pessoal nas organizações. Para analisar tais eventos é insuficiente constatar modificações e relacioná-las, em seguida, a um modelo existente ou em construção. Acredita-se ser necessário, definir precisamente em que consistem tais modificações ou seja, como elas se operam e o que elas visam.

Pode-se encontrar diversificação na perspectiva analítica da função de pessoal, considerando objetivos e concepções específicos utilizados nesta análise. Para delineamento do campo de estudo, partiu-se da concepção de que o conflito nas relações sociais de produção, é o objeto permanente da função de pessoal nas organizações. Assim sendo, as políticas de pessoal buscam orientar a gerência de uma relação de poder nas relações de trabalho, buscando o controle desta força de trabalho e orientando-a para a consecução de certos objetivos organizacionais.

Estudos recentes mostraram semelhanças significativas quando compara-se modelos internacionais de administração de pessoal (1), deixando acreditar na existência de contornos de um modelo universal. Por outro lado, se existem semelhanças a nível mesmo internacional, constata-se também, entre empresas de um mesmo país, divergências consideráveis na administração de pessoal. A explicação que se pode avançar baseia-se na existência, dentro de toda empresa, de dois centros de poder — a direção e o pessoal — que defendem sistemas de valores e interesses divergentes e mesmo opostos. Segundo a relação de força e as circunstâncias do momento, o compromisso que daí decorre, e conseqüentemente a prática de gerência de pessoal passa a ser bastante variável.

Com estes parâmetros de análise, buscar-se-á, neste estudo, compreender a prática de política de pessoal em uma das unidades de produção de grande empresa siderúrgica situada no Estado de Minas Gerais, através da análise das mutações das políticas de pessoal e, conseqüentemente das suas ações funcionais. Se é verdade que estas mutações originam-se nas mudanças econômicas e políticas, elas se valem principalmente das mudanças nas relações sociais de produção, mostrando um fluxo e refluxo das relações de trabalho e nas ações dos atores sociais.

MUTAÇÕES NAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAL

A partir de 1960, inicia-se a terceira etapa de industrialização no Brasil, caracterizando-se pela implantação das empresas multinacionais e por um processo de industrialização acelerado. Neste período, marcado por uma forte intervenção e controle do Estado nas relações de trabalho, as principais mudanças na administração de pessoal foram decorrentes do acréscimo de procedimentos funcionais ao então Serviço de Pessoal, já existente e estruturado para responder às necessidades de rotina da administração de pessoal previstas por lei.

A grosso modo, as grandes mudanças na administração de pessoal, durante o período 1970/78 foram impulsionadas pelo governo através de leis elaboradas com o objetivo de regular e favorecer a formação e o treinamento dentro das empresas (Lei nº 6297 de dezembro de 1975) e, ainda, resolver problemas de segurança e higiene no trabalho. A partir de 1978, observa-se mudanças mais significativas ocorridas para fazer frente a uma certa mobilização dos trabalhadores que traçava contornos mais precisos, com o prenúncio de certas alterações nas relações de trabalho.

No entanto, quando as mutações na gerência do trabalho são focalizadas na perspectiva de uma empresa, encontram-se algumas ações diferenciadas que explicitam de forma mais clara o encaminhamento das práticas gerenciais nas relações de trabalho. Veja-se o caso da empresa "AB"

A empresa "AB" do setor siderúrgico, localizada em Minas Gerais, tem na qualidade do produto, o principal componente de sua política de produção. Desta forma, ela utiliza um sistema de controle bastante desenvolvido permitindo-lhe identificar em qualquer ponto do processo de produção, o(s) responsável(is) por um defeito no produto.

Nos anos 60, a estrutura organizacional do serviço de pessoal da empresa "AB" era bastante simples, limitando-se às atividades básicas e legais da administração de pessoal, estando agrupada na área funcional de segurança do trabalho. Em decorrência de uma greve ocorrida naquele período, iniciou-se a estruturação de uma unidade de Relações Industriais que "fornecesse meios necessários para a administração dos recursos humanos" informou um gerente entrevistado.

A primeira ação diferenciada foi a criação de um Serviço de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Também um Conselho de Representantes dos Trabalhadores, como resultado da greve, foi concebido para funcionar como um meio de mediação entre a direção e os operários. Tratava-se de uma via para canalizar as reivindicações dos operários e de uma resposta às pressões sofridas pela empresa.

A partir de 1978, a emergência de movimentos reivindicativos conduzidos pelos sindicatos e o surgimento de greves levaram a novas mudanças na política da empresa e nas ações diferenciadas na função de pessoal. Foi criada uma unidade funcional no sistema de gerência de pessoal, responsável

* Professora e pesquisadora do Curso de Mestrado em Administração Departamento de Ciências Administrativas da UFMG.

pelo tratamento de questões vindas das relações de trabalho, das relações com os sindicatos, além de acompanhar todo o processo de negociação coletiva que a partir deste período passava a ganhar maior espaço. Também foi instituído um grupo encarregado de efetuar estudos sociais e econômicos gerais referentes às relações de trabalho destinados a informar níveis mais altos da gerência da empresa.

Em meados de 1981, encontrou-se uma situação nas políticas de pessoal que privilegiava: o papel de integração desempenhado pelas políticas de pessoal; práticas de recrutamento dentro da concepção da formação de uma grande família; um plano de salário acima da média de mercado na região; a utilização de práticas avançadas de gerência de pessoal; plano de carreira no nível operacional; ênfase na formação das relações humanas, na vida em grupo nos estilos de liderança; e procedimentos informais, de regulação de conflitos. Estas práticas, no seu conjunto, constituíam-se em uma estratégia para o controle de conflito nas relações de trabalho buscando evitar as mobilizações coletivas (2).

No segundo semestre de 1983, voltando à empresa "AB" deparou-se com uma mudança significativa na política de pessoal. Houve uma total mudança no sistema de recrutamento, com proibição de admissão de familiares. Além disto, depois de selecionado e do contrato experimental de 90 dias, o operário poderia ser despedido, sem manter nenhuma ligação com a empresa, ou ficar como "reserva treinada" no mercado de trabalho (3). A política de pessoal passou a enfatizar o *turnover* e criou-se uma segunda tabela de cargos e salários, com sensível rebaixamento dos mesmos. A avaliação de desempenho passou a ter um novo discurso, definindo-se como Análise de Desenvolvimento, com objetivo de maior controle. Houve um certo retrocesso e relação ao CCQ — Círculo de Controle de Qualidade, pois segundo um gerente "muita gente achava que CCQ era sinônimo de estabilidade" A estrutura das atividades funcionais clássicas de administração de pessoal foi modificada, mantendo-se na unidade aquelas consideradas básicas.

O discurso dos entrevistados, não importando sua área funcional, era uniforme em termos de racionalização do trabalho e produtividade. A concretização deste discurso era evidenciada na reorganização do trabalho.

Até final de 1981, a tendência na organização do trabalho da empresa "B" era de criar e manter o especialista por tarefa. A partir daí "foi notório a derrubada do tabu da especialização, passando a ter assim um empregado mais flexível, pois na especialização, o operário faz a tarefa repetitivamente, sem interesse do antes nem do depois" (4).

Este período, final do ano 81, coincide com o advento da informática e da microeletrônica nas indústrias brasileiras no caso específico da empresa "AB" foi o início da fase do operário polivalente. O operário especialista e treinado numa função foi substituído por grupos de homens que "fazem coisas diferentes" Se as máquinas estão paradas em um determinado setor, eles são deslocados para outro lugar. A organização do trabalho passou a ser em equipes. O novo processo, constituído por três operários operando quatro máquinas, possibilita o remanejamento do pessoal dependendo da oscilação da demanda, além de simplificar sensivelmente a substituição de operários no processo de produção.

Segundo os entrevistados, este novo processo possibilitou a redução de custos de mão-de-obra e redução do número de operários. A sua implantação foi facilitada pela crise, pelo nível geral do emprego, pela pressão e, conseqüentemente, pelo "medo do desemprego, apesar de haver pessoas que se entusiasmaram com isso, pois a polivalência permite maior possibilidade de emprego"

Com a perspectiva de sedimentar este processo de organização de trabalho, como reflexo de uma política de pessoal, a empresa, segundo informação de gerentes entrevistados, pretende reativar dispositivos automáticos exigindo menor esforço humano, realizar investimentos voltados para equipamentos mais sofisticados que utilize menos homens, pois os resultados mostram que é "cada vez mais compensador investir em automação"

Estas mutações na política de pessoal leva a questões interessantes. Assim, a prática da gerência de pessoal, em meados de 1981 mostra os traços de um sistema de mediação. A organização buscava desenvolver as forças produtivas e ao mesmo tempo manter o controle e subordiná-las aos objetivos da organização através de técnicas e procedimentos gerenciais semelhantes àqueles empregados por empresas ditas hipermodernas, localizadas em países desenvolvidos.

As mutações destas políticas e práticas na gerência do trabalho observadas em 1983, além de afastarem-se num primeiro momento, das expectativas teóricas de processos de mediação, seriam unicamente reflexo da crise brasileira? Que articulações desenvolvem as políticas de pessoal nas relações entre empregados e empregador? Que tipo de relação de trabalho a direção deseja introduzir e desenvolver na organização? Em outras palavras, como se constrói na prática a política de pessoal de uma organização?

Apesar da complexidade do assunto, tentar-se-á avançar no esforço de sua elucidação, desenvolvendo um esquema de compreensão das políticas de pessoal considerando o seu processo de formulação seguindo-se da sua análise como um sistema de mediação e, finalmente, incorporando a variável "certeza-incerteza nas relações de trabalho" para a sua determinação.

POLÍTICAS DE PESSOAL

Naturalmente, a abordagem de políticas de pessoal, mesmo numa perspectiva clássica, remete a problemas genéricos como:

- o da existência ou não de uma dicotomia clara entre o domínio técnico, político ou econômico e o social dentro da organização;
- o da intencionalidade, ou seja, a definição e a explicitação de objetivos e intenções neste campo.

De fato o discurso organizacional (direção, agentes de pessoal, gerentes) valoriza o aspecto "racional" das decisões gerenciais, fazendo com que suas ações pareçam como respostas a questões e critérios facilmente identificáveis, tendo por finalidade atender a objetivos claros. No entanto, na formulação de políticas, sejam elas explicitadas ou não, existem intenções não ditas. Ora, como Livian (1982) afirma, se fossem explicitados aos empregados os reais desejos da direção, e nisto é preciso admitir que a direção não age por puro empirismo e que, de fato, ela formula certos objetivos que ela deseja evidentemente esconder, este conhecimento por parte dos empregados seria desfavorável à direção.

Desta forma, políticas de pessoal podem significar uma maneira simples de exprimir o fato de que os membros da direção agem claramente em função de certos fins que podem ser implícitos e instáveis, mas sempre coerentes entre eles.

No entanto estes problemas genéricos não são suficientes para explicar o conteúdo e o papel de políticas de pessoal.

Uma outra pista seria a análise das políticas de pessoal como processos de mediação desenvolvidos no interior das organizações que, tratando as contradições entre os interesses

do sistema capitalista e dos trabalhadores, permitem, no seu estágio mais avançado, construir um sistema quase perfeito de ocultação destas contradições (5).

O sistema de mediação constitui-se numa solução de dois objetivos contraditórios que leva a fazer economia do conflito nas relações de trabalho. O sistema de mediação relaciona-se à uma síntese proposta pelo sistema social às contradições de ordem econômica, política, ideológica ou psicológica. Nesta direção, o sistema social e por extensão a organização aparecem como uma rede de sistema de mediação ligando as contradições individuais e coletivas umas às outras.

Entre outros corolários desta proposição pode-se reter dois:

- quanto mais o sistema de mediação é unificado e interconectado mais forte é o poder do sistema sobre os indivíduos;
- o poder do sistema de mediação está em relação com a impotência dos indivíduos e da coletividade em assumir suas contradições inerentes aos conflitos que as implicam.

O sistema de mediação realiza-se sobretudo através das políticas de pessoal. Seu papel é o de gerir contradições geradas pelas estruturas sociais organizadas, atenuando seus efeitos e evitando que estas contradições explodam em conflitos abertos.

As organizações são também produtos da ação dos indivíduos e sistema de respostas às contradições. A organização, ao formular políticas de pessoal com o papel de interceptar as fortes pressões sofridas pelo indivíduo no seu trabalho, utiliza a oferta de fortes vantagens. Evidentemente esta prática não se realiza somente segundo um ator social nas relações profissionais: a direção. Na ação gerencial não se pode ignorar as reações/ações do outro ator: os empregados.

Ora, estas "vantagens" deverão facilitar a integração do indivíduo à organização, levando-o a aceitar as pressões, as relações de exploração e de dominação por parte da empresa. As vantagens funcionam, então, como elemento mediador que se interpõe entre os objetivos da organização e a percepção das restrições pelo trabalhador, percepção esta que poderia conduzi-lo à luta.

As vantagens são oferecidas ao indivíduo, separando-o dos outros trabalhadores, buscando com isto evitar a manifestação do conflito a nível coletivo. De outro lado, o processo de mediação transforma uma contradição da estrutura social de produção em uma condição interna às políticas da organização (6).

O empregado é, então, submetido a estímulos contraditórios que, na maioria das vezes, ele não compreende, o que acaba se traduzindo em um conflito interno (7). Ele é consciente das políticas de pessoal vantajosas que são ao mesmo tempo fonte de suas satisfações e origem de sua servitude. Soma-se, ainda, as fontes complementares de satisfação dadas pelos "grandes princípios" da política de pessoal que encarnam concretamente os valores de consideração à pessoa, o respeito ao indivíduo, a valorização do esforço e do sacrifício, da integridade, do sucesso individual, do progresso técnico, do serviço e da eficácia, etc.

O que passa a ser novo nestas práticas gerenciais é a extensão espetacular do poder indo da esfera econômica às esferas política, ideológica, psicológica. Decorrente deste processo desenvolvem-se, sob finalidades organizacionais das tarefas, organização do trabalho etc., novos meios de controle, penetrando em esferas julgadas "privadas" como aquelas dos ideais, valores, estilos de vida, sistemas de defesa do indivíduo, pulsões, estrutura da personalidade. Depara-se, então,

com a introdução de pressões mais sutis, acompanhadas de uma despersonalização acentuada das relações de poder.

A empresa clássica ou moderna sempre procurou absorver e transformar as contradições antes que delas surgissem conflitos coletivos. À medida que as organizações se desenvolvem, esta característica se afirma, chegando ao ponto que a empresa hipermoderna não se limitaria a tratar os conflitos nas relações de trabalho, mas a preveni-los, detectando aqueles potenciais e tomando medidas antecipadoras.

O sistema de mediação mostra a evolução da empresa moderna (capitalista) para empresa hipermoderna (neo-capitalista) que se caracteriza pelo desenvolvimento fantástico dos processos de mediação, sua extensão a novas zonas (8) e pela interconexão cada vez mais ramificada constituindo-se em sistemas cada vez mais coerentes.

Observou-se (9) em grandes empresas brasileiras a presença e o desenvolvimento de estratégias e procedimentos, na área de políticas de pessoal, próprios às empresas hipermodernas, através de sistemas de mediação que se transformavam em instrumentos para controlar, prever, prevenir e antecipar os conflitos estruturais e sua manifestação coletiva nas relações de trabalho. Preocupou-se, então, com as conseqüências, no campo das relações profissionais no Brasil, desta economia de estágios na evolução das relações entre empregados e empregadores vivenciadas nos países onde as estratégias gerenciais próprias ao neo-capitalismo chegaram depois de uma institucionalização do conflito. No entanto, ao voltar-se a uma das empresas pesquisadas para acompanhar a prática social existente na organização, novas questões colocaram-se neste campo das relações de trabalho.

GESTÃO DAS INCERTEZAS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Um terceiro ponto de análise do papel da política de pessoal deve incluir a variável "incerteza nas relações de trabalho" Esta variável parece estar mais ligada às mutações das políticas de pessoal sem deixar, no entanto, de contribuir para o quadro analítico de seu papel na gestão das relações de trabalho.

Buscar-se-á, inicialmente, apreender alguns aspectos da política e da função de pessoal, alguns de seus eixos de ação e como eles se articulam numa ótica operacional. Tomar-se-á a análise da função de pessoal tendo por papel criar um certo tipo de relação de trabalho, ou seja, uma certa atitude do assalariado face a organização (10). Este papel somado à gerência da força de trabalho tende a favorecer dois tipos de relações de trabalho: objetivação/despersonalização e adesão individual/personalização das relações de trabalho.

A objetivação relaciona-se com tudo aquilo que contribui a fazer da situação do trabalhador uma situação percebida como sendo sem existência de arbitrariedade. Esta situação deve ser fundada em dados objetivos, o mais freqüente quantificáveis, cuja precisão e o respeito deverão ser incontestáveis na situação de trabalho. Naturalmente, conjugada com esta objetivação presume-se a busca de uma neutralidade e de uma despersonalização das relações sociais de produção.

A adesão refere-se a tudo aquilo que contribui a criar uma ligação mais direta e mais personalizada entre o assalariado e a organização, fazendo com que as individualidades possam ser reconhecidas.

Dentro desta perspectiva, a ação sobre a situação de trabalho, através da função de pessoal não é ocasional e nem isolada. As organizações, na busca de suscitar uma atitude favorável, e de manter o seu poder podem direcionar os cami-

nhos de gerência da força de trabalho através da utilização de técnicas de objetivação, de personalização ou “mixagem” delas. Os processos sofisticados de gestão de pessoal chegam a levar o empregado a passar de uma relação de dependência clássica e direta face à autoridade patronal, ou suas representações, a uma situação de dependência, mais estreita, desta vez face à organização (11).

As hipóteses que tentam esclarecer que fatores e/ou características organizacionais, tais como tamanho da organização, o número de empregados, o tipo de trabalho e sua contribuição direta à produção, estariam mais propensos a delinear a utilização de técnicas de objetivação como meio de integração, de personalização das relações sociais, ou de “mixagem” não são suficientes para se chegar a uma conclusão teórica.

É a partir, então, da reintegração do outro parceiro social nas relações de trabalho, ou seja, os empregados, é que se pode avançar na compreensão das práticas gerenciais de administração de pessoal. Em decorrência, formula-se a hipótese de que é pelo fato dos empregados terem este ou aquele poder que respostas gerenciais são preparadas (Henriet, 1979). Ou simplesmente, a gerência da mão-de-obra não é somente uma administração ou “fazer funcional” mas também a gerência de uma relação de força.

Em termos práticos, as ações organizacionais são criadas ou são modificadas no tempo como respostas às pressões, restrições ou limitações, internas ou externas, à organização. Do crescimento da empresa ou das pressões existentes, a organização se diferencia e o seu funcionamento deverá estar integrado no sistema organizacional. Lawrence & Lorsch (1967) estudaram a influência dos estados de diferenciação e de integração nos sistemas organizacionais, de onde tomamos emprestado estas duas variáveis — diferenciação e integração — para desenvolver uma análise das mutações nas políticas de pessoal e por consequência na função de pessoal.

A divisão do trabalho e os objetivos da gerência do trabalho conduzem a diversos estados de diferenciação e de integração no interior de toda organização. A diferenciação exprime os diferentes objetivos, ações e atitudes no campo funcional. A integração é a busca de procedimentos e de estratégias adequadas para resolver situações da manifestação dos conflitos e manter o controle sobre a força de trabalho. Nesta direção, as políticas de pessoal visam controlar e tornar predizível as relações de trabalho.

A incerteza, no campo de ações da função de pessoal, pode ser definida como a falta de informações sobre acontecimentos futuros, medidos pela variabilidade dos elementos de informação que a administração de pessoal deve tratar, ou seja, o número e a frequência encontrada na atividade e o tempo necessário para julgar os resultados (12), e ainda, no desconhecimento dos fatores relativos às ações/reações diferenciadas dos trabalhadores.

As políticas de pessoal e por consequência as ações da gestão de pessoal são, em última instância, resultado das relações de poder dos atores sociais dentro da organização. Assim, são as pressões e o nível de certeza-incerteza que intervêm, num primeiro momento, no estabelecimento de um certo tipo de políticas de pessoal (13).

As políticas de pessoal, formuladas a nível da direção, determinam ações de diferenciação e de integração, na organização e na área de gerência da força de trabalho. As ações diferenciadas, ou seja, diferenciadas em relação às outras atividades funcionais na organização (trata-se das funções clássicas da administração de pessoal) são geradas e gerenciadas pelo departamento de administração de pessoal, com a criação de

instrumentos a serem utilizados para a gerência da força de trabalho (14). As ações de integração dependem tanto do departamento de pessoal como de outros órgãos ou serviços cujas atividades têm no homem o seu objeto (medicina do trabalho, serviços de segurança, assistência social etc.) e ainda de todos os níveis de gerência.

A integração pode ser realizada das diversas formas, que não são mutuamente exclusivas, indo:

- da manipulação afetiva e/ou ideológica;
- submissão imposta ou consentida. Neste caso é bom lembrar que esta situação pode ser resultado da reprodução, nas relações de trabalho, da dominação onipresente que sustenta a integração social nas relações de poder mais amplas da sociedade e da cultura, e, ainda, na convicção que os conflitos são, sobretudo, disfunções organizacionais que é preciso evitar quando a sociedade tem por base a cooperação entre indivíduos e classes;
- até o contrato entre as partes, através da negociação.

Ao analisar-se, por exemplo, as mutações nas políticas e gerência de pessoal da empresa “AB” parece que, de uma maneira geral, as novas políticas foram formuladas como resultado muito mais de uma mudança/ alteração no contexto das relações de força do que no contexto econômico. Em outras palavras, o nível das pressões, a presença ou não de restrições e as certezas ou incertezas influenciam na determinação das ações diferenciadas relativas à gerência das relações de trabalho e nas formas diferentes de integração no controle da força de trabalho.

Esta integração desenvolve-se num campo complexo onde sua concretização, seja pela manipulação, pela imposição/ submissão, pela negociação, ou pela fusão destes objetivos dependem das relações de poder/ força nas relações de trabalho, incidindo, então, sobre a prática da gerência de pessoal.

Na organização do processo de produção, área correlata de aplicação de pessoal e da gerência da força de trabalho pode ser detectado uma certa dependência destas relações de poder. Para Montmollin (1974), a existência da luta de classes e resistência operária condicionam e fornecem uma parte das explicações nas variações das práticas patronais em relação à organização do trabalho.

Segundo Kelly (1984) é necessário considerar a totalidade do circuito do capital como ponto de partida das análises das mudanças das práticas patronais de reestruturação do processo de trabalho: a compra da força de trabalho, a extração da mais-valia no seio do processo de trabalho, a realização da mais-valia sobre o mercado de produtos. Considerando as dificuldades de comparação dos pesos relativos nos diversos momentos do circuito do capital pela sua interdependência, o autor sugere que uma abordagem mais fecunda da análise das variações destas práticas patronais, consiste em examinar o circuito do capital de maneira dialética, ou seja, identificando as contradições internas ao circuito como motor de mudanças. Ora, nesta desarticulação em cada etapa do circuito do capital e nas contradições internas não estaria a relação certeza/incerteza para fundamentação da escolha de uma determinada política pessoal?

Veja-se, a reorganização do trabalho na empresa “AB”, efetivada em 1983, à medida que utiliza estruturas de trabalho através dos grupos de operários polivalentes, sendo eles responsáveis por um conjunto de tarefas, permitindo à empresa superar alguns pontos importantes do circuito do capital.

- este tipo de organização do trabalho autoriza a empresa a exigir que o volume de trabalho seja assegurado por um nú-

mero menor de operários, melhorando sua posição de concorrência no mercado de produtos;

- com a atual recessão econômica, a empresa buscou reduzir o controle que os operários podem exercer sobre a oferta de trabalho e sobre o processo de trabalho. A estrutura polivalente ainda facilita as substituições dos empregados, reduz a participação dos salários nos custos totais da empresa entre outros.

Concorda-se com a afirmação de Litter & Salaman (1982) de que o controle patronal não pode ser simplesmente considerado como uma medida coercitiva imposta aos operários: ele repousa freqüentemente sobre um consentimento mais ou menos voluntário dos trabalhadores. No entanto, não se pode deixar de considerar o fato de que este consentimento passa pelas diversas formas de integração, e, ainda, pela relação de força entre os atores sociais. Nesta relação de força, um ator social pode ter mais vantagem do que o outro, sem estar, no entanto, totalmente "desprovido" face ao outro (Crozier & Friedberg, 1977). Mas, por outro lado, a margem de liberdade detida por um dos atores engajados nesta relação de poder pode estar materialmente reduzida, o que restringe a margem de escolha de suas estratégias.

No capitalismo, a dominação do capital e de seus agentes é um resultado que, continuamente, exige um processo para assegurá-lo ou reproduzi-lo (15). Ora, as políticas de pessoal têm um papel importante no assegurar ou no reproduzir a dominação do capital e de seus agentes. A prática destas políticas passa, naturalmente, por uma evolução, por um processo sofisticado de aprimoramento. No entanto, dados empíricos parecem indicar que mudanças nas políticas de pessoal fazem-se, muito mais, em decorrência dos níveis de certeza e incerteza nas relações de força (poder) na gestão do trabalho do que da lógica de uma certa evolução prevista neste campo.

CONCLUSÃO

Buscou-se neste trabalho identificar algumas mutações nas políticas de pessoal e nas práticas gerenciais da administração da força de trabalho na tentativa de melhor compreender o fluxo e refluxo das ações dos atores sociais nas relações de trabalho.

Observa-se a utilização crescente da função de pessoal como instrumento de uma melhor integração do fator trabalho, passando a assumir o papel da gerência de uma relação de força nas relações de trabalho. No entanto, parecem ser as pressões e o nível de certeza-incerteza que intervém, num dado momento, na escolha de uma determinada política de pessoal.

Naturalmente não se busca aqui propor conclusões definitivas sobre as mutações das políticas de pessoal e como são resolvidos, na prática, os problemas relativos à incerteza nas relações de trabalho. Trata-se muito mais de uma constatação de uma prática social, dentro de uma organização industrial de grande porte, sobre um assunto determinado, o que levou a uma reflexão sobre o que é feito nas empresas quanto à gerência das certezas-incertezas nas relações de trabalho, com o avanço de algumas proposições explicativas.

Acredita-se que a análise das políticas de pessoal deverá permitir melhor compreensão sobre a prática da função de pessoal na empresa brasileira de hoje. Toda sociedade conhece contradições estruturais crescentes e a existência de contradições crescentes nas relações sociais de produção e nas forças produtivas comporta numerosas implicações, com algumas questões básicas: como evoluirão as relações sociais de produção no Brasil? Quais são as transformações mais significativas na força operária relativa às relações de trabalho? Que tipos de relações profissionais serão produzidas? Como serão regulados os conflitos nas relações de trabalho nos próximos anos?...

NOTAS

- (1) Ver, entre outros, MOREL, Christian. *La grève froide: stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1981.
- (2) Ver LOPES MELO, Marlene C. O. *Les moyens et les procédures de traitement des conflits dans de grandes entreprises brésiliennes*, Tese de Doutorado, Universidade de Paris - IX Dauphine, 1983.
- (3) Segundo um dos agentes de pessoal, os critérios para admissão final do operário poderia ser sintetizado no desempenho, produtividade, boa vontade, iniciativa e relacionamento com o colega, apontados pelo Chefe.
- (4) Os trechos entre aspas referem-se a parte de entrevistas com os gerentes da empresa pesquisada.
- (5) As proposições sobre sistema de mediação são apoiadas nos trabalhos de PAGES, Max; BONETTI, Michel; DESCENDRE, Daniel e GAULEJAC, Vicente - *Recherche sur le pouvoir dans les organisations*; relatório feito ao CORDÉS Paris 1976 e *L'Émprise de l'Organisation*, Paris, PUF, 1979, dos mesmos autores.
- (6) Um bom exemplo são as políticas referentes aos planos de carreira dentro das organizações.
- (7) Observa-se que este é um dos objetivos do sistema de mediação. Impedindo a emergência do conflito externo, consolida-se o processo e mantém-se a contradição ao nível intra-individual, onde ela deve ficar.
- (8) É bom lembrar que as políticas de pessoal não funcio-

nam somente como mediação econômica mas elas têm também funções ideológicas, políticas, psicológicas.

- (9) Ver LOPES MELO, Marlene C. O. *Op. cit.*
- (10) Ver estudo de HENRIET, Bruno. *La fonction de personnel dans l'entreprise: évolution et significations*, CRESST, Université Paris-Sud, Paris, 1979.
- (11) Max Pages et alii, mostra que é a organização que se torna por excelência o objeto de investimentos por parte do indivíduo e não mais os chefes, como nas organizações capitalistas clássicas. O investimento é numa entidade, nas regras, política e princípio e não mais em uma pessoa. Isto vem assegurar, ao mesmo tempo, uma reprodução mais segura da organização menos submissa aos acasos conjunturais das relações interpessoais e uma subjulgação mais rigorosa do indivíduo.
- (12) Cf. CANDAU, Pierre. *Pouvoir et stratégies et rôles d'un département de personnel*, in *Revue Personnel*, nº 235, Paris, sept. 1981, p. 21-24.
- (13) Ver LOPES MELO, Marlene C. O. *Op. cit.*
- (14) Observe-se, por exemplo, as diferentes formas de recrutamento e seleção utilizadas por empresas de um mesmo setor, ou, os procedimentos de avaliação e promoção, entre outros.
- (15) KELLY, John. *Pratiques patronales de restructuration du travail: procès de travail, marche de l'emploi et débouchés commerciaux*, in *Revue Sociologie du Travail*, Paris, nº 1, 1984, p. 39.

BIBLIOGRAFIA

- BACHY, Jean-Paul — *Administration du travail et conflits collectifs*. CRESST, Paris, Université Paris-Sud, 1979.
- BORZEIX, A. & CHAVE, D. — *Reorganization du travail et dynamique des conflits*. CNAM, Paris, Laboratoire de Sociologie du travail et des Relations Professionnelles, 1975.
- CANDAU, P. — Pouvoir, stratégies et rôle d'un département de personnel, in *Revue Personnel*, Paris, n° 233:21-24, sept. 1981.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. — *L'acteur et le système*. Paris, Editions du Seuil, 1977.
- DUBOIS, P. — *Le ouvriers divisé*. Paris, FNSP, 1981.
- GARCIA, Fernando C. — *Ação patronal, poder e organização no setor siderúrgico de Minas Gerais*. CMA/DCA/UFGM, 1984 (mimeo.).
- HENRIET, B. — *La fonction personnel dans l'entreprise: évolution et significations*. Paris, CRESST, Université Paris-Sud, 1979.
- HIMMELSTRAND, V — Ideologie, science et action: réflexions sur les tâches et les défis des sciences sociales, in *Revue Internationale des Sciences Sociales*, Unesco, vol. XXXIV(3):539-554, 1982.
- KELLY, John. Pratiques patronales de restructuration du travail: procès de travail, marché de l'emploi et débouchés commerciaux, in *Revue Sociologie du Travail*, Paris, 1:26-49, 1984.
- LAWRENCE, Paul R. & LORSCH Jay W — *As empresas e o ambiente*. Petrópolis, Editora Vozes, 1973.
- LITLER, C. & SALAMAN, G. — Bravermanic and beyond: recent theories of the labour process, in *Sociology*, 16(2):251-269, 1982.
- LIU, M. Technologie, organisation du travail et comportement des salariés in *Revue Française de Sociologie*, XXII: 205-221, avril/juin 1981.
- LIVIAN, Yves-Frédéric — *Contribution à l'étude des politiques sociales des entreprises*. Tese de Doutorado, Paris Fondation Nationale des Sciences Politiques, Institute d'Etudes Politiques de Paris, 1982.
- LOPES MELO, Marlene C. O. — *Les moyens et les procédures de traitement des conflit dans de grandes entreprises bresiliennes*. Tese de Doutorado, Paris, Universidade Paris IX — Dauphine, 1983.
- MONTMOLLIN, M. de. Taylorisme et anti-taylorisme, in *Revue Sociologie du Travail*. Paris, oct/dec, 1974.
- MOREL, Christian — *La grève froide: stratégies syndicales et pouvoir patronal*. Paris, Les Éditions d'Organisation, 1981.
- PAGÈS, M. et alii — *Recherche sur le pouvoir dans les organisations*. CORDES, Université Paris IX — Dauphine, Laboratoire de Changement Social, Relatório de Pesquisa, 3 vols., 1976.
- PAGÈS, M. et alii — *L'emprise de l'organisation*. Paris, PUF, 1979.
- REYNAUD, J.D.V — *Sociologie des conflits du travail*. Paris, PUF, 1980.
- TRAGTENBERG, M. *Mudanças na administração do trabalho*. São Paulo, ABAP, 1981 (mimeo.).

ASSINE A
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
Tel: (011) 212-3080

O PODER NA UNIVERSIDADE ENQUANTO BUROCRACIA: UM ESTUDO SOBRE DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS

Maria Estela Dal Pai Franco *

INTRODUÇÃO

“A UNIVERSIDADE BRASILEIRA ESTÁ EM CRISE!” A freqüência com que esta afirmativa aflora no pensamento educacional de hoje pode conduzir a uma interpretação falaciosa. Por um lado, a expressão tem sido entendida como um modismo educacional, restringindo uma reflexão mais fecunda. Por outro lado, a expressão tem assumido conotações tão diversas que seus próprios significados ficam diluídos no excesso.

Partindo do pressuposto de que a crise da educação superior brasileira não é uma prerrogativa dos dias de hoje, mas nasceu e cresceu com a universidade o presente estudo procura examinar alguns aspectos do que pode ser chamada como a crise do poder. Tal crise se reflete na estrutura e no funcionamento do ensino, abarcando inúmeras dimensões organizacionais da universidade, especialmente a de centralização e a de formalização. No nível das relações Estado-Universidade essas dimensões estão afetadas à própria autonomia universitária. Já no nível de relações intra-institucionais, as dimensões trazem à tona a questão da democratização nas decisões da universidade, e a questão da liberdade acadêmica. Tendo presente os dois níveis de relações de poder inerentes às dimensões organizacionais, os seguintes questionamentos orientaram o estudo:

- As dimensões organizacionais de centralização e de formalização têm-se manifestado nas relações Estado-Universidade e nas relações intra-universitárias, como características da universidade brasileira?
- Quais as diferenças na descrição das dimensões organizacionais de centralização e de formalização, considerando o tipo de universidade, a função exercida pelo professor e a sua área de conhecimento?

O estudo de tais questões desenvolveu-se em três etapas distintas mas inter-relacionadas: a da configuração teórica, a da configuração histórica e a da investigação empírica.

A etapa da *configuração teórica* buscou a delimitação do tema através de uma síntese teórica sobre as dimensões organizacionais, com o objetivo de orientar o estudo da evolução da universidade brasileira, que perfaz a segunda etapa, e de subsidiar a elaboração do quadro teórico norteador da investigação empírica.

Na configuração teórica, observa-se que a maior parte dos estudos sobre as dimensões organizacionais assemelha-se por reproduzir, expandir, adaptar ou criticar as propriedades da burocracia indentificadas por Weber. Entretanto, eles diferem da vertente weberiana pela dimensionalidade das características das organizações burocráticas, ou ainda pela abordagem teórico-metodológica.

Weber (1978) descreve a burocracia numa perspectiva dimensional, porém unitária, que implica na ausência ou pre-

sença dos atributos. Com Udy (1978), no final da década de cinquenta, a burocracia passa a ser vista num *continuum*, cujas características podem ou não estar associadas às características de racionalidade. Enquanto as primeiras referem-se à hierarquia de autoridade, à divisão do trabalho, à competência técnica e às recompensas diferenciadas, as segundas dizem respeito ao desempenho e à consecução de objetivos.

No estudo de Hall (1963), a visão unitária é efetivamente ultrapassada, à medida em que o autor identifica seis dimensões independentes e que variam em *continua*.

A visão unidimensional de cada característica foi questionada por Punch (1969), que as analisou fatorialmente, evidenciando relações ortogonais e, logo, a emergência de outras características ou dimensões, além das inicialmente propostas. Esta multidimensionalidade foi evidenciada em diversos estudos, tal como o de Bishop & George (1973), para quem as dimensões organizacionais, também chamadas de propriedades estruturais ou burocráticas, são entendidas como características e padrões mais ou menos permanentes da organização, envolvendo políticas, procedimentos e todo o comportamento organizacional prescrito.

Concepções dessa natureza contribuíram para delinear a síntese teórica que delimita a investigação no plano teórico, e aponta direções para o plano do método.

A delimitação no plano teórico serve primordialmente para orientar a análise das relações Estado-Universidade e das relações intra-universitárias na evolução da universidade brasileira que perfaz a segunda etapa do estudo. A expressão “dimensões organizacionais” é entendida como características que transpassam e articulam a organização em um dado momento, e se expressam em comportamentos organizacionais. Mas as dimensões de uma organização burocrática são também entendidas como expressões de poder e de ideologias, à medida que os modos de organização e de operacionalização servem de instrumento para grupos obterem o poder e manterem-se neles. É o que se depreende em trabalhos como os de Motta, 1981; Tragtenberg, 1977, 1980; Fávero, 1980, 1977; Albuquerque, 1980; Graciani, 1982.

No que se refere às direções apontadas pela *síntese teórica* para o plano do método, cumpre destacar que a primeira delas está presente no conceito de burocracia como poder político e como ideologia, ou seja, como um modo de organização e de operação que reflete as idéias e os interesses de um dado grupo. Tal conceito pressupõe conflitos entre os que detém o poder e decidem, e aqueles que são afetados pelas decisões mas não têm o poder de decidir. Para desvelar as relações de poder é apropriado o uso de uma abordagem qualitativa ou de conflito. Esta direção é adotada na etapa de *configuração histórica*.

A *configuração histórica* visou prescrutar na evolução da universidade brasileira a presença das dimensões organizacionais de centralização e de formalização, bem como de suas dimensões componentes, tendo como referência a *síntese teórica*. Objetivou também, caracterizar as dimensões organizacio-

* Professor Adjunto DEE/FACED e do Curso de Pós-Graduação em Educação UFRGS.

Doutor em Ciências Humanas — Educação — CPG/EDU — UFRGS

nais da universidade de hoje e algumas das contradições que lhe estão afetas, perfazendo a *síntese teórica enriquecida*.

Esta etapa orientou-se pelo primeiro dos questionamentos apontados, e seu desvelamento teve como objeto primeiro, a organização formal declarada (leis, decretos, pareceres, exposição de motivos, planos globais) aliada a ocorrências sócio-político-econômicas que a antecedem e/ou sucedem. Nela foram utilizadas tanto fontes primárias (documentos) quanto secundárias (citações, interpretações de estudos afins). No desvelamento, os conteúdos foram *contrastados com a síntese teórica*, para verificar o quanto dela se aproximam e/ou se opõem. Faz-se, também, uso da contrastação de conteúdos na busca de possíveis contradições e implicações.

No processo foi construída a *síntese teórica enriquecida*, onde se observa que a tendência de *centralização* nas relações Estado-Universidade parece predominar na história do ensino superior brasileiro, expressando-se através dos limites impostos à *participação nas decisões*, da acentuada *hierarquia de autoridade* e do incipiente *profissionalismo* dos docentes de nível superior. O mesmo ocorre com a tendência organizacional de *formalização*, que tem como principais expressões a *definição de normas* e o *controle de observância* das mesmas, de algum modo sempre presentes na evolução da universidade brasileira, aliadas a um tênue *comprometimento* com seus objetivos.

A segunda das direções apontadas para o plano do método está presente no conceito de dimensões organizacionais como características diferenciadas da organização burocrática, que se expressam em comportamentos organizacionais. Despreende-se que as dimensões organizacionais podem variar em *continuum* quanto ao grau de manifestação, e que os comportamentos organizacionais são mensuráveis e suscetíveis de serem investigados através da abordagem instrumental. Esta direção é adotada na investigação empírica, cujos objetivos, método e resultados são explicitados a seguir.

OBJETIVOS

A investigação buscou responder ao segundo dos questionamentos anteriormente propostos, ou seja, verificar as diferenças na descrição das dimensões organizacionais de centralização e de formalização, bem como de suas dimensões componentes, considerando o tipo de universidade, a função exercida pelo professor e a sua área de conhecimento.

Buscou-se, portanto, verificar os efeitos principais e os efeitos interativos dos fatores tipo de universidade, função exercida pelo professor e sua área de conhecimento sobre (1) o grau de centralização e o de suas dimensões componentes e; (2) o grau de formalização e o de suas dimensões componentes.

Os termos e as variáveis são entendidos com os significados a seguir especificados.

Tipo de Universidade — foi analisado como variável independente. Para desenvolver a tipologia de universidade, dois aspectos foram considerados: a especificidade das universidades do Estado do Rio Grande do Sul (federais e particulares) e as características organizacionais que poderiam discriminar instituições de uma mesma dependência administrativa. A literatura oferece inúmeras evidências de que a complexidade é fator preditivo e determinante de características estruturais, e funcionais da organização (Child, 1973; Bishop & George, 1973; Pennings, 1973; Hage & Dewar, 1973; Hall, 1972; Aiken & Hage, 1971). Ela é preditora de controle burocrático, mais especificamente de centralização e de formalização. Por outro lado, o tamanho da organização é preditor do grau de centralização, e esse relaciona-se significativamente com o grau de complexidade (Child, 1973). A partir das definições

propostas pelos autores citados, a complexidade é entendida como a diversidade institucional na estruturação de sua tarefa.

A partir dos indicadores apresentados no Quadro 1, são considerados quatro tipos de universidades:

- universidade federal de alta complexidade a que apresenta alta diversidade na estruturação de sua tarefa.
- universidade federal de baixa complexidade, isto é a que apresenta baixa diversidade na estruturação de sua tarefa;
- universidade particular de alta complexidade, a que apresenta alta diversidade na estruturação de sua tarefa;
- universidade particular de baixa complexidade, a que apresenta baixa diversidade na estruturação de sua tarefa.

Esta tipologia não pressupõe igual complexidade organizacional entre instituições de diferentes dependências administrativas consideradas de alta ou baixa complexidade. Existem características próprias da dependência administrativa e que dizem respeito, por exemplo, ao grau de autonomia que a instituição usufrui em relação ao Estado ou ainda à fragmentação decisória. Tais aspectos foram analisados qualitativamente como subsídios para melhor interpretar os resultados do estudo.

Função exercida pelo professor — é analisada como variável independente. São consideradas duas funções, exclusivas a partir do enquadramento na primeira: administrador acadêmico e docente. Por administrador acadêmico entende-se diretores e vice-diretores de unidades, chefes de departamentos, coordenadores de programas de pós-graduação e coordenadores de cursos.

Área de conhecimento — é analisada como variável independente, tendo presente as áreas e sub-áreas de conhecimento indicadas pelo CNPq. Considerando o departamento ao qual o professor está vinculado, os respondentes foram classificados em três áreas:

- ciências humanas e sociais, onde estão incluídas as áreas de ciências sociais, de educação, de profissões sociais, artes, letras e lingüística.
- ciências exatas e tecnologia, onde estão incluídas as áreas de ciências exatas e profissões técnicas;
- ciências biológicas e saúde, onde estão incluídas as áreas de ciências biológicas e profissões da saúde.

Grau de centralização — é analisado como variável dependente. Consiste na concentração de poder decisório em posições sociais hierarquicamente superiores. É indicado pelo grau de participação nas decisões, pelo grau de hierarquia de autoridade e pelo grau de profissionalismo.

O *grau de participação nas decisões* é entendido como a presença e a influência do indivíduo, de seus colegas e de seu superior imediato, no estabelecimento de metas e políticas a nível institucional e em decisões de ordem acadêmica e administrativa a nível de unidade. Tem sentido oposto ao grau de centralização e é indicado pela:

- participação no estabelecimento de políticas acadêmicas (ensino, pesquisa, extensão) e administrativas (procedimentos administrativos e orçamentários);
- influência do indivíduo na modificação de políticas acadêmicas e administrativas e no estabelecimento de objetivos institucionais;
- participação em decisões sobre a adoção de novos programas, tais como os de prestação de serviços e os de qualificação docente e sobre a alocação de recursos financeiros;
- influência exercida na adoção de novas disciplinas e na contratação de novos professores.

O *grau de hierarquia de autoridade* é entendida como a concentração de poder decisório no nível hierárquico superior

sobre as tarefas desempenhadas pelo indivíduo. Diz respeito à autonomia individual nas decisões técnicas sobre o próprio trabalho e na manifestação de valores pessoais e, logo, ao controle social superior sobre as tarefas que o indivíduo desempenha e sobre a manifestação de seus valores pessoais. É de sentido único em relação ao grau de centralização sendo indicado por:

- estímulo recebido para tomar decisões relativas ao próprio trabalho;
- liberdade para estabelecer os próprios procedimentos técnicos de trabalho;
- necessidade de autorização superior para desenvolver planos e solucionar problemas de trabalho;
- expressão de valores pessoais e posição ideológica em reuniões, aulas, palestras e trabalhos escritos.

O grau de *profissionalismo* é entendido como a ação ocupacional assentada na seleção crítica de conhecimento especializado, referenciada em grupo profissional, e na interdependência das instituições para servirem à sociedade. É de sentido oposto ao grau de centralização sendo indicado por:

- busca e seleção crítica de conhecimentos especializados;
- ação referenciada no grupo profissional;
- reconhecimento da interdependência da própria profissão com instituições econômicas e sociais;
- atividades profissionais de serviço à comunidade.

Grau de Formalização é entendido como a padronização de normas e regulamentos que definem como os ocupantes de posições sociais devem proceder, e o emprego de mecanismos controladores de desvios dos padrões estabelecidos.

O grau de *formalização* do indicado pelo grau de definição de normas, pelo grau de controle na observância de normas e pelo grau de comprometimento com a instituição.

O grau de *definição de normas* é entendido como a existência de normas e regulamentos sobre os comportamentos do indivíduo no trabalho e na organização. Diz respeito, portanto, à existência de especificações formais sobre deveres e atribuições dos membros da instituição e procedimentos a serem seguidos nas diversas situações institucionais. Tem sentido único em relação ao grau de formalização. É indicado por:

- especificação em regimento e regulamentos dos procedimentos a serem seguidos na confrontação com problemas;
- reações de crítica e discordância quanto à quantidade de normas e requisitos que devem ser atendidos para desenvolver atividades acadêmicas e administrativas e para iniciar programas.

O grau de *controle na observância de normas* é entendido como a existência, a quantidade e o emprego de mecanismos controladores de desvios das normas estabelecidas com vistas ao seu cumprimento. Tem sentido único em relação ao grau de formalização. É indicado por:

- necessidades de submeter ao superior relatório de atividades desenvolvidas na instituição;
- necessidade do departamento e/ou unidade submeter à aprovação superior planos administrativos, orçamentários e relatórios de atividades que atendam requisitos estabelecidos;
- emprego de sanções para os desvios dos padrões estabelecidos ou reforços para o cumprimento de normas.

O grau de *comprometimento* com a instituição é entendido como a responsabilidade assumida com a missão que justifica a razão de ser da universidade, envolvendo os objetivos e os meios para alcançá-los. Opõe-se ao grau de formalização, sendo indicado por:

- responsabilidade na consecução dos objetivos do ensino

superior, da excelência educacional e do uso eficiente de recursos;

- busca de soluções para problemas considerando os objetivos do ensino superior, o conhecimento especializado e a adequação de políticas pertinentes.

A definição e a escolha de indicadores para a centralização e a formalização, bem como para as dimensões que as compõem, assentaram-se nas linhas teóricas propostas por Hall (1978), Likert (1978), Nirenberg (1977), Bishop & George (1973), Pennings (1973), Grassie & Carss (1972), Bennis (1969), Hall (1978) e Aiken & Hage (1966).

MÉTODO

Sob o ponto de vista metodológico, os estudos sobre dimensões organizacionais se diferenciam pela adoção de três abordagens: a instrumental, a institucional e a mista.

A abordagem instrumental é mais subjetiva e se detém nas percepções dos membros da organização obtidas através de instrumentos diversos, tais como escalas de atitudes. Tem sido utilizada em estudos de Hall (1963), Hage (1965), Aiken & Hage (1966, 1971), Bishop & George (1973), Nirenberg (1977). Ela tem sido criticada pela subjetividade na inferência de fatos a partir de percepções e por centrar-se nos subordinados.

A abordagem institucional é mais objetiva e se detém nos aspectos mais globais da organização. Os dados são obtidos através de relatórios e documentos, mas também através de instrumentos descritivos aplicados às autoridades organizacionais. Ela tem a vantagem de fornecer informações mais claras e com baixa contaminação de percepções individuais, mas é criticada por limitar-se ao que é formalizado, por fazer uso de documentos muitas vezes já obsoletos, e por usar poucos informantes.

A abordagem institucional é adotada nos estudos de Evan (1963) e de Porter & Lawler (1965). Foi, no entanto, com Pugh e associados (1968) da Universidade de Aston, que o uso da abordagem se expandiu estando presente em estudos de Blau (1970, 1973), Blau & Schoenherr (1971), Aldrich (1972), Child (1973) e Skeff (1978).

Na tentativa de superar as limitações mencionadas, alguns estudos têm adotado uma abordagem mista, evidenciando razoável equivalência entre as respectivas variáveis e, sobretudo, mostrando que as mesmas se complementam (Souza & Hoy, 1981; Wright, 1976 e Pennings, 1973).

Entre os estudos mistos destaca-se o de Pennings (1973) que analisou a validade convergente e discriminante de medidas de dimensões organizacionais. Ele fez uso tanto de indicadores propostos por Pugh et alii (1968), como dos apreçados por Hage & Aiken (1967), e evidenciou correlação razoável entre as medidas institucionais e as instrumentais no que se refere à organização como um todo. Entretanto, foi alta e negativa a correlação entre a autonomia da organização em relação ao seu ambiente e a participação dos membros nas decisões institucionais. Desse resultado, o autor infere a existência de suas dimensões de autonomia: a da organização e a do indivíduo, que não necessariamente caminham na mesma direção. A segunda implica na dimensão de centralização entendida em relação a distribuição de poder intra-organizacional.

No presente estudo é adotada uma abordagem mista, ou seja, a instrumental para as dimensões organizacionais e a institucional para a complexidade organizacional. Destaca-se que as dimensões não são dicotômicas no sentido de ausência

ou de presença do padrão comportamental, e que cada uma delas varia independentemente.

No que se refere à amostra, o estudo foi realizado com 354 professores e administradores acadêmicos de quatro universidades do RGS. A seleção dos respondentes foi realizada através de estágios múltiplos em combinação com procedimentos de mostragem estratificada, tanto intencional quanto aleatória, tendo como referência para o primeiro estágio, os indicadores de tamanho e complexidade expressos no Quadro 1.

Foi previsto um delineamento fatorial 4x2x3 cujos fatores são a seguir especificados:

FATOR A — tipo de universidade

A1 — UFAC = Universidade Federal da Alta Complexidade
 A2 — UPAC = Universidade Particular de Alta complexidade
 A3 — UFBC = Universidade Federal de Baixa Complexidade
 A4 — UPBC = Universidade Particular de Baixa Complexidade

FATOR B — função exercida pelo professor.

B1 — ADM = Administrador Acadêmico

B2 — DOC = Docente

FATOR C — área de conhecimento do professor

C1 — CHS = Ciências Humanas e Sociais

C2 — CET = Ciências Exatas e Tecnologia

C3 — CBS = Ciências Biológicas e Saúde

QUADRO 1 — Indicadores de tamanho e complexidade das universidades do R.G.S.

INDICADORES	FEDERAL ALTA COMPLEXIDADE		PARTICULAR ALTA COMPLEXIDADE		FEDERAL BAIXA COMPLEXIDADE		PARTICULAR BAIXA COMPLEXIDADE		
	UFRGS	UFSM	PUCRGS	UNISINOS	UFPeI	FURG	UPF	UCPeI	UCS
Nº total de professores	2.182	1.253	1.343	674	825	470	437	388	398
Nº professores TI	908	923	304	107	514	298	23	40	21
Nº professores TP	1.263	330	1.039	567	311	172	414	348	277
ÍNDICE REGIME TRABALHO	30,7(A)	21,7	16,4(A)	7,8	13,3	8,1	4,6	4,3	3,1(B)
Nº ALUNOS MATRICULADOS	14.888(A)	8.178	19.621(A)	15.957	4.375	3.417	6.268	5.312(B)	8.911
ALUNOS CONCLUINTES	2.317(A)	1.484	3.166(A)	1.181	577	366	1.169	612(B)	1.389
Nº professores doutores	414	107	176	33	74	27	4	18	4
Nº professores mestres	436	241	173	82	78	49	17	39	23
Nº professores especialistas		372	420	178	175	104	92	100	47
ÍNDICE QUALIFICAÇÃO ESP.	29,6(A)	21,9	20,6(A)	7,3	8,8	4,6	2,5	3,8	1,7(B)
Nº CURSOS GRADUAÇÃO	38	40(A)	34(A)	28	18(B)	20	29	19(B)	24
Nº vagas vestibular	2.966	1.788	4.358	4.161	935	830	1.970	1.620	3.090
Nº inscritos vestibular	23.536	11.827	22.592	9.270	7.328	2.017	8.032	3.615	4.832
ÍNDICE DV/VAGAS	7,9(A)	6,5	6,3(A)	2,2	7,8	2,4	4,0	2,2	1,6(B)
Nº CURSOS PG(SS)									
Mestrado	24(A)	10	9(A)		9	1			
Doutorado	5		1						

FONTE: DR6-MEC-RS, Jan. 1980

Foram consideradas as seguintes variáveis dependentes:

DC — grau de centralização

PD — grau de participação nas decisões

HA — grau de hierarquia de autoridade

PR — grau de profissionalismo

DF — grau de formalização

DN = grau de definição de normas

CN = grau de controle na observância de normas

CI = grau de comprometimento com a instituição

Os dados referentes às dimensões organizacionais foram coletados através da Escala de Dimensões Organizacionais (EDO), especialmente desenvolvida para o presente estudo. A referida escala foi delineada de modo a obter descrições de comportamentos organizacionais nas suas dimensões componentes de centralização e de formalização na perspectiva de docentes e de administradores acadêmicos. Ela é composta de declarações sobre comportamentos do respondente, dos membros de seu departamento ou unidade enquanto partes da instituição, de modo a expressarem comportamentos organizacionais. O respondente indica numa escala de oito pontos a frequência com que se manifestam os comportamentos. O desenvolvimento da escala apoiou-se parcialmente em instrumentos desenvolvidos por Likert (1978), Nirenberg (1977), Bishop & George (1973), Hall (1968), Aiken & Hage (1966).

A validade de conteúdo da escala foi obtida através dos seguintes procedimentos:

- delineamento preliminar da escala de acordo com o quadro conceitual, com dez itens por dimensão perfazendo sessenta itens;

- submissão do quadro conceitual e do delineamento preliminar da escala a três especialistas;
- reformulação do quadro conceitual e da escala com supressão de indicadores e de itens;
- submissão do quadro conceitual e da escala a cinco especialistas.
- reformulação e delineamento da escala para testagem, com oito itens por dimensão perfazendo 48 itens.

Para testagem, a escala foi aplicada a 68 professores e administradores acadêmicos de três diferentes IES, uma de alta complexidade e duas de baixa complexidade.

Para análise dos itens foram calculados índices de consistência interna e de poder discriminativo baseados na pontuação de grupos extremos, ou seja, os 27% com pontuação superior e os 27% com pontuação inferior. Estes índices foram calculados para os itens em relação a sub-escala da EDO de que fazem parte.

Para obtenção do índice de consistência interna do item em sua relação com o total da sub-escala, foi calculado o índice de correlação bisserial de pontos (r_{bp}).

Nos resultados da correlação bisserial de pontos, cinco itens apresentam um índice $r_{bp} < 0,30$ limite estabelecido como critério para presumir-se que o item mede o mesmo que a sub-escala a que pertence.

Para obtenção do índice de poder discriminativo aplicou-se o Teste t de student, cujos resultados evidenciam que sete itens não foram significativos e, logo, não se pode presumir que eles diferenciem os indivíduos do grupo. Estes itens foram, portanto, eliminados da escala em sua forma final, vis-

to, entre eles, estarem presentes os que não atingiram o critério estabelecido para a correlação bisserial de pontos.

Juntamente com a EDO, e com o objetivo de verificar a validade concorrente da escala, foram aplicadas a Escala de Alienação de Aiken & Hage (1966) e a Escala de Clima Organizacional de Kolb (Kolb, Rubin & McIntyre, 1978). Buscou-se este tipo de validade que, segundo Kerlinger (1973), não deixa de ser uma validade de critério, por permitir a comparação dos resultados das dimensões da EDO com variáveis externas medidas pelas duas escalas citadas. Optou-se por este procedimento em face das relações evidenciadas na literatura entre as dimensões da EDO e algumas das variáveis medidas pelas escalas.

Tomando conjuntamente os resultados da EDO em relação às duas outras escalas que foram aplicadas, pode-se inferir validade de construto, compreendendo este tipo de validade como a verificação do que realmente a escala está medindo e quais outros construtos com ela se relacionam. Os resultados da testagem diferenciam empiricamente as dimensões da EDO entre si, assim como as dimensões da EDO com outros construtos, através das correlações obtidas com outras variáveis, atendendo-se pois ao requisito de discriminabilidade. Para atender ao requisito da convergência, também necessário na testagem de hipóteses, poder-se-ia considerar a similar direcionalidade das correlações entre a EDO e os índices de Alienação e entre este e a Escala de Burocracia de Aiken & Hage (1966).

Tal aspecto torna-se mais claro trazendo a concepção de Tuckman, quando afirma que a validade de construto "... é uma tentativa de relacionar testes que medem diferentes mas conceptualmente relacionadas qualidades" (Tuckman, 1975).

Para verificar a fidedignidade da EDO, foi utilizada uma generalização do método de Kuber-Richardson, fórmula KR20, desenvolvida por Cronbach e por isso denominada coeficiente Alpha de Cronbach. Decidiu-se pelo não emprego da

KR20 por exigir itens dicotômicos e pelas críticas de que é alvo quando seu uso implica dicotomização artificial dos itens (Santarosa, 1979).

O coeficiente α de Cronbach permite estimar a fidedignidade de escalas quanto à consistência interna, assentando-se numa matriz de variâncias e covariâncias de itens.

O α de Cronbach foi calculado para cada sub-escala ou dimensão da EDO e para a escala em seu todo. Obteve-se uma variação de coeficiente alpha de 0,50 a 0,87 com um alpha total de 0,82. Na forma final 40 itens compõem a EDO.

No que se refere ao tratamento e à análise dos dados foram inicialmente utilizadas estatísticas descritivas, especialmente resultados médios e medidas de variabilidade das variáveis dependentes em relação aos fatores e sua interação. As hipóteses foram testadas através de análise de variância fatorial.

Tendo presente as limitações do estudo decorrentes das frequências desiguais nas células que compõem o delineamento fatorial foram adotados os procedimentos sugeridos por Dayton (1970), Winer (1972) e Nie et alii (1975). Os efeitos e as interações da análise de variância fatorial que acusaram significância foram submetidos, a posteriori, ao teste de homogeneidade Bartlett-Box. Somente foram considerados os efeitos principais e as interações que não contradizem o pressuposto de homogeneidade de variância. Para verificar a localização de diferenças significativas foi ampliado o teste de diferenças de Duncan aos pares de médias de cada efeito e interação referidos.

RESULTADOS

Os resultados médios e as medidas de variabilidade das dimensões organizacionais de centralização, de formalização e das respectivas dimensões componentes estão expressos na Tabela I.

TABELA 1—RESULTADOS MÉDIOS E MEDIDAS DE VARIABILIDADE NAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS SEGUNDO OS FATORES TIPO DE UNIVERSIDADE, FUNÇÃO DO RESPONDENTE E ÁREA DE CONHECIMENTO.

FATORES	CENTRALIZAÇÃO		FORMALIZAÇÃO		PARTICIPAÇÃO		HIERARQUIA		PROFISSIONAL		DEF. NORMAS		CONTROLE		COMPROMETIMENTO	
	\bar{X}_1	S_{x1}	\bar{X}_2	S_{x2}	\bar{X}_3	S_{x3}	X_4	S_{x4}	\bar{X}_5	S_{x5}	\bar{X}_6	S_{x6}	\bar{X}_7	S_{x7}	\bar{X}_8	S_{x8}
TOTAL	92,6	22,8	69,1	12,9	28,1	13,3	22,0	6,8	33,9	7,9	23,5	6,2	27,2	6,1	25,3	6,8
A A1	86,7	22,4	68,1	12,5	31,9	13,8	26,7	6,5	35,8	7,9	24,5	6,1	35,9	7,1	25,5	6,6
A2	96,1	21,5	70,5	12,5	25,4	12,8	31,0	7,0	33,4	7,5	23,3	6,6	29,8	3,6	27,3	6,3
A3	89,9	19,4	71,0	10,5	31,2	12,4	20,3	6,0	35,7	6,5	25,2	5,8	26,8	6,9	25,9	6,3
A4	98,7	25,2	66,6	15,1	25,2	12,9	23,6	7,4	31,1	8,5	21,3	6,5	26,2	8,5	24,2	7,5
B B1	86,0	21,4	69,8	10,4	35,2	12,5	21,1	6,4	35,0	7,1	24,2	5,5	27,9	6,8	27,0	5,9
B2	98,3	22,5	68,6	14,8	21,9	10,7	22,1	7,2	36,1	8,4	22,9	6,7	26,6	8,8	24,6	7,3
C C1	88,6	23,8	70,1	14,7	27,6	13,9	23,5	7,2	35,6	8,1	24,1	6,8	27,9	8,4	25,5	7,0
C2	95,9	21,4	68,3	12,4	29,0	12,7	23,1	6,4	30,9	7,8	22,6	5,3	26,9	7,6	25,4	6,1
C3	94,1	22,5	68,8	10,9	27,7	13,3	22,7	6,6	35,1	6,8	23,8	6,2	26,6	7,7	26,2	7,1

Com o objetivo de verificar a significância das diferenças entre as médias mencionadas utilizou-se a análise de variância fatorial. Os resultados indicam que ocorrem diferenças significativas entre os grupos do fator A (tipo de universidade) nas duas dimensões globais e nas seis dimensões organizacionais que as compõem (Tabela 2).

De acordo com o critério estabelecido foi aplicado o teste de homogeneidade de variâncias Bartlett Box que acusou diferenças não significativas entre as variâncias dos grupos nas seguintes dimensões: centralização ($F = 1,98$; $p = 0,11$), parti-

cipação nas decisões ($F = 0,33$; $p = 0,8$), hierarquia de autoridade ($F = 1,37$; $p = 0,24$), profissionalismo ($F = 1,84$; $p = 0,13$), definição de normas ($F = 0,64$; $p = 0,58$), controle na observância de normas ($F = 2,51$; $p = 0,05$) e comprometimento com a instituição ($F = 1,5$; $p = 0,2$). A dimensão formalização acusou diferenças significativas ($F = 3,5$; $p = 0,01$) não sendo, portanto, considerada.

Nas dimensões que não acusaram diferenças significativas no teste de homogeneidade foram efetivados contrastes entre partes de médias pelo teste Duncan ao nível de 0,05.

TABELA 2 - Resultados da análise de variância fatorial referentes às dimensões organizacionais

FONTE DE VARIÇÃO	GL	CENTRALIZAÇÃO		FORMALIZAÇÃO		PARTICIPAÇÃO		HIERARQUIA		PROFISSIONALISMO		DEFINIÇÃO NORMAS		CONTROLE OBS. NORMAS		COMPROMETIMENTO	
		QM	F	QM	F	QM	F	QM	F	QM	F	QM	F	QM	F	QM	F
FEITOS PRINCIPAIS																	
A	3	2.981,34	6,60***	380,63	2,31*	1.312,57	8,29***	165,77	3,74**	392,11	7,25***	254,44	7,51***	291,61	4,66**	162,501	3,78**
B	1	14.644,76	30,21***	179,52	1,79	15.289,34	23,59***	14,93	0,33	359,80	6,65**	144,25	4,26*	194,31	3,10	517,78	12,00***
C	2	2.349,79	5,20**	137,4	0,8	146,64	1,20	271,66	6,13	735,52	13,60***	73,52		60,55		23,97	0,55
AB	3	46,88	0,10	134,67	0,31	133,97	1,09	10,113	0,22	19,74	0,36	0,84	0,84	62,69	1,01	60,42	1,40
AC	6	945,23	2,09*	284,25	1,72	346,60	2,82**	92,82	2,09*	135,62	2,50*	163,90	4,54***	48,19	0,77	65,24	1,52
BC	2	971,69	2,15	127,14	0,7	7,58	0,06	217,63	4,91**	9,01	0,16	41,21	1,21	32,55	0,52	6,20	0,14
ABC	6	224,37	0,49	220,79	1,34	235,58	1,93	24,18	0,54	70,84	1,3	54,09	1,59	63,50	1,01	104,98	2,44
ERRO	330	451,60		149,69		122,06		44,25		54,08		33,85		62,52		42,90	
SOMA DOS QUADRADOS	353	184.799,95		54.343,00		62.805,54		16.772,99		22.307,44		13.654,02		22.723,10		16.398,06	

*** p ≤ 0,001 ** p ≤ 0,01 * p ≤ 0,05

Os resultados relativos à H₁, que pressupõe que *universidade federal de alta complexidade comparada à universidade federal de baixa complexidade apresenta grau inferior de centralização e grau superior de formalização*, não evidenciam diferenças significativas. Cabe destacar que enquanto a centralização indica uma tendência ao direcionamento da hipótese do estudo, a formalização indica uma tendência oposta a esse direcionamento. Analisando as dimensões componentes de centralização, verifica-se que tendem à direcionalidade da hipótese do estudo, não ocorrendo o mesmo com as dimensões componentes de formalização.

Para melhor compreender e interpretar tais resultados, cumpre discuti-los sob duas ordens de relações de poder e de controle: as relações Estado-Universidade e as relações intra-universitárias.

Na ordem de relações Estado-Universidade destaca-se que a UFAC é organizada juridicamente como autarquia federal, enquanto a UFBC assume natureza jurídica fundacional, mantida pelo poder público.

É notório que as universidades federais organizadas como fundações usufruem maior autonomia em relação ao Estado do que as universidades federais autárquicas, o que se manifesta em aspectos de ordem econômica, financeiro-orçamentária e de ordem administrativa. Na última ordem, destaca-se a autonomia nas decisões alusivas à contratação, alocação e demissão de pessoal docente e técnico administrativo de apoio, tendo como referência o DASP. Constitui exceção a nomeação de dirigentes que, mesmo com a interferência do Poder Executivo em ambos os tipos de universidade, reflete uma sistemática mais participativa nas autarquias que nas fundações.

Nos demais aspectos da vida universitária, as relações de poder entre Estado-Universidade não diferem substancialmente em função da natureza jurídica da universidade.

Cabe, no entanto, lembrar que Pennings (1973) evidenciou em seus estudos não haver uma relação direta entre a autonomia que a organização usufrui em relação aos organismos governamentais e a centralização entendida, como no presente estudo, na óptica da distribuição de poder intra-organizacional e envolvendo a participação nas decisões, a hierarquia de autoridade e o profissionalismo. Mesmo tendo presente tal evidência, não se pode omitir que o questionamento da autoridade constituída, presente em inúmeros movimentos da educação brasileira de hoje, faz com que o tema da eleição de

dirigentes transcenda o âmbito das relações Estado-Universidade para se tornar a bandeira de inúmeros movimentos e pressões nas relações intra-universitárias, o que pode influenciar as percepções sobre as relações de poder.

Nesta mesma linha de pensamento, no que se refere à distribuição de poder intra-universitário, a existência de inúmeros colegiados nos diferentes níveis hierárquicos das duas universidades em pauta, seria conducente ao fracionamento decisório exacerbado. Essa situação se manifesta, de um modo especial na UFAC, onde tem assento nos órgãos colegiados, em termos numéricos, cerca de metade dos docentes da instituição (Araújo Filho, 1981). Os professores, no entanto, parecem cientes de que as decisões organizacionais são tomadas e a autoridade é exercida por pessoas que concomitantemente têm assento em vários colegiados das instâncias universitárias e que tal estrutura serve de veículo para indivíduos e grupos manterem-se no poder (GRACIANI, 1982; Araújo Filho, 1981).

No que se refere à formalização e suas dimensões componentes, não foram evidenciadas diferenças significativas entre a UFAC e a UFBC. A colocação da hipótese do estudo assentou-se na pressuposição de que a formalização, no nível intra-institucional, serviria de mecanismo neutralizador da descentralização. Tal raciocínio não foi em vão, à medida que se tem presente que as duas instituições tendem à descentralização e apresentam um grau razoável de formalização, destacando-se, inclusive, no grau de definição de normas. Destaca-se, no entanto, que as organizações com interesses profissionais tendem a apresentar bastante normas e documentos os quais não seriam vistos pelos membros como negativos, ao contrário de outras organizações (Child, 1973).

Os resultados alusivos à H₂, que pressupõe que a *universidade particular de alta complexidade, comparada à universidade particular de baixa complexidade*, apresenta grau inferior de centralização e grau superior de formalização, não evidenciam diferenças significativas, mas uma tendência à direcionalidade da hipótese do estudo.

Verifica-se, no entanto, que nas dimensões componentes de centralização, a UPAC apresenta maior grau de profissionalismo que a UPBC e tende a apresentar maior grau de participação nas decisões e menor grau de hierarquia de autoridade e de centralização. No que diz respeito à formalização e suas dimensões componentes, a UPAC, comparada à UPBC, apresenta grau superior de definição de normas, de controle na observância de normas e de comprometimento com a institui-

ção. Todos os resultados indicam uma tendência à direcionalidade da hipótese do estudo, a não ser na dimensão de comprometimento com a instituição.

O resultado de que a UPAC é superior em profissionalismo à UPBC tem apoio em inúmeros estudos.

Os autores Aiken & Hage (1971) e Bishop & George (1973) evidenciam que organizações com ocupações mais especializadas e cujos membros têm maior treino profissional e mais atividades profissionais extra-organizacionais, tendem a maior participação nas decisões e à menor hierarquia de autoridade, pois os membros reivindicam e buscam maior controle individual sobre o próprio trabalho.

A UPAC, ao contrário da UPBC, oferece cursos de pós-graduação à nível de mestrado e de doutorado e apresenta índices marcadamente superiores de qualificação de corpo docente e de regime de trabalho. De tais aspectos decorrem prestações de serviços, contatos com outras instituições que operam nas mesmas áreas de conhecimento, publicações e acesso a pesquisas, o que oportuniza uma orientação mais profissional e universalista em contraposição a uma orientação mais paroquialista. Cumpre, no entanto, destacar que mesmo tendo sido verificada a superioridade da UPAC no que concerne ao profissionalismo, as duas instituições têm nessa dimensão uma de suas características mais marcantes. Na UPBC o expressivo grau de profissionalismo pode decorrer da tentativa de superar a dependência da universidade ao modelo de ensino superior da capital do Estado (Paviani, 1982).

A ausência de diferenças significativas entre a UPAC e a UPBC quanto à centralização e duas de suas dimensões componentes pode decorrer do fato de que as duas universidades têm, por seus regimentos, uma estrutura de poder bastante concentrado e uma nítida discrepância entre o prescrito e o real.

No que se refere a formalização não são observadas diferenças significativas entre a UPAC e a UPBC, verificando-se, entretanto, uma tendência à direcionalidade da hipótese do estudo. Ao analisar-se as dimensões componentes de formalização, verifica-se que a UPAC é superior à UPBC nas dimensões de definição de normas, de controle na observância de normas e de comprometimento com a instituição. Pugh et alii (1968) apoiam tais resultados ao evidenciar que as grandes organizações têm mais normas definidas e exercem mais controle na observância das mesmas.

No que se refere ao comprometimento com a instituição, cabe lembrar que na UPBC predominam professores horistas, cujo comprometimento primeiro não é com o ensino superior, seus objetivos e os meios para alcançá-los, mas sim com a atividade de trabalho exercida fora da universidade e que lhes garante o sustento. O vínculo com a universidade seria mais uma questão de "status na comunidade do que um exercício profissional efetivo. O número significativamente superior de professores em tempo integral apresentado pela UPAC, aliado ao fato de que muitos dos professores que trabalham em regime de tempo parcial, exercem a docência universitária como profissão na UFAC, garante maior compreensão sobre o ensino superior, seus objetivos e meios.

As várias facetas do conceito de comprometimento com a instituição também podem elucidar os resultados verificados. O conceito tal qual posto, envolve comprometimento com os objetivos e com os meios organizacionais para alcançá-los. Estes se expressam, pela aceitação de normas adequadas e pela busca de procedimentos assentados em conhecimentos especializados. Isso implica comprometimento com uma dada área de conhecimento e logo, com uma profissão, assim como, comprometimento com a organização, à medida que a última

não se contrapõe à primeira. A evidência de que os vários comprometimentos podem se manifestar conjuntamente é apresentada por Thornton (1970), em especial quando a organização tem orientação profissional nos seus critérios de desempenho, no exercício de autoridade e de supervisão.

Os resultados da H3 que pressupõe que a *universidade federal de alta complexidade, comparada à universidade particular de alta complexidade, apresenta grau inferior de centralização e grau superior de formalização*, apresentam parcialmente diferenças significativas.

Verifica-se, conforme o previsto, que a UFAC apresenta *menor* grau de centralização e *maior* grau de participação nas decisões e de profissionalismo quando comparada à UPAC. Tende, outrossim, a apresentar menor grau de hierarquia de autoridade.

No que se refere à formalização e às suas dimensões componentes de definição de normas e de comprometimento com a instituição, não foram verificadas diferenças significativas, mas enquanto a formalização *tende* ao direcionamento oposto ao da hipótese do estudo, a definição de normas e o comprometimento com a instituição tendem ao direcionamento previsto. Quanto à dimensão do controle na observância de normas, verifica-se que a UFAC *apresenta* grau inferior ao da UPAC, contrariando as expectativas.

Cabe, no entanto lembrar que nas relações de poder Estado-Universidade, a UPAC apresenta maior autonomia que a UFAC, em aspectos de alta visibilidade organizacional, tais como a nomeação de dirigentes, a contratação e lotação de pessoal, e a administração financeiro-orçamentária, com exceção das taxas escolares. Tais características garantem à UPAC a necessária agilidade decisória para a otimização de recursos na solução de problemas, o que é essencial para sua própria sobrevivência como organização. Entretanto, a autonomia em relação ao Estado, nos aspectos mencionados, só mediará a agilidade administrativa, se o poder em nível organizacional fosse concentrado na administração superior. Desse modo, alguns preceitos da reforma de 1968 que estimularam a descentralização intra-institucional estão presentes nos documentos da universidade mas não em seus comportamentos reais. É o caso da estrutura departamental, como evidencia Sebben (1983).

A UFAC, por ser mantida pela União, gratuita e altamente visível ao público, teve como questão prioritária a legitimação das próprias decisões pela co-responsabilidade, seja essa real ou ilusória. A descentralização do poder e a fragmentação pelas diversas instâncias além de gerarem sentimentos de co-participação, neutralizaram movimentos perturbadores da ordem estabelecida. Os estudos de Graciani (1982) corroboram tal interpretação.

No que se refere ao grau superior de profissionalismo evidenciado pela UFAC, cumpre apontar a influência da política governamental sobre pós-graduação e pesquisa, estabelecida a partir de 1972 que favoreceu a referida universidade na qualificação avançada de docentes e nas condições de apoio técnico-administrativo.

No que se refere à formalização é às suas dimensões componentes de definição de normas e de comprometimento com a instituição, não foram verificadas diferenças significativas. Observa-se, no entanto, a *tendência* da UFAC apresentar menor grau de formalização, de comprometimento com a instituição e maior grau de definição de normas. Outrossim, verifica-se que a UPAC, comparada à UFAC, *apresenta* grau superior de controle na observância de normas.

A ausência de diferenças significativas entre as duas universidades, no que tange à formalização, é compatível com os resultados apontados por Hall (1972). Para o referido

autor, o crescimento do tamanho é sempre acompanhado pelo aumento da formalização e da complexidade, que é o caso das duas universidades.

Em relação ao grau superior de controle na observância de normas verificado na UPAC, cabe lembrar que sendo uma universidade particular, mantida por um grupo confessional, torna-se mais viável o exercício de controle.

Os resultados referentes a H4, que *pressupõe que a universidade federal de baixa complexidade, comparada à universidade particular de baixa complexidade, apresenta grau inferior de centralização e grau superior de formalização*, apresentam diferenças significativas, na direcionalidade prevista. A UFBC apresenta grau inferior de centralização, quando comparada à UPBC. Nas dimensões componentes de centralização, a UFBC, comparada à UPBC, apresenta grau superior de participação nas decisões e de profissionalismo e grau inferior de hierarquia de autoridade. No que concerne à dimensão de formalização, as diferenças significativas verificadas, não serão consideradas por problemas de variância, conforme o já referido anteriormente. Nas dimensões componentes de formalização, verifica-se que a UFBC apresenta grau superior de definição de normas ao da UPBC.

Com referência ao grau de centralização e das suas dimensões componentes, cabe chamar a atenção para a similaridade do direcionamento das variáveis com aqueles evidenciados na comparação entre a UFAC e a UPAC. Parece existir uma mesma tendência de direcionalidade na comparação entre universidades federais e particulares.

As evidências de que a UFBC apresenta grau superior de definição de normas que a UPBC indicam a mesma tendência de direcionamento que os resultados da comparação entre a UFAC e a UPAC, permitindo pressupor que a dependência administrativa é decisiva no grau de definição de normas. De acordo com a literatura pertinente, o tamanho também parece ser fator de diferenciação, tendo em conta que a UPAC apresenta maior grau de definição de normas que a UPBC. Análises adicionais corroboram tal suposição visto que a UFAC evidencia grau superior de definição de normas quando comparada à UPBC.

É justamente a UPBC que comparada às demais universidades apresenta os resultados médios mais baixos em profissionalismo, em comprometimento com a instituição, em participação nas decisões e em definição de normas, ao mesmo tempo que os mais altos em hierarquia de autoridade e na dimensão de centralização. Já a UFBC indica resultados extremos superiores em definição de normas e em formalização. A UFAC apresenta os maiores resultados médios em participação nas decisões e em profissionalismo e os menores em hierarquia de autoridade, controle na observância de normas e centralização. A UPAC destaca-se pela superioridade no controle, na observância de normas e no comprometimento com a instituição.

No que concerne ao fator B (função do respondente), os resultados da análise de variância fatorial indicam que ocorrem diferenças significativas na dimensão global de centralização e nas dimensões componentes de participação nas decisões, profissionalismo, definição de normas e comprometimento com a instituição, como pode ser observado na Tabela 2. O teste de homogeneidade de variância Bartlett-Box, indica, no entanto, que somente a dimensão centralização apresenta diferenças não significativas ($F = 0,49$; $p > 0,05$).

A evidência de que os professores descrevem a universidade com grau superior de centralização do que os administradores é explicada pela própria estrutura das universidades em pauta. Os ocupantes de cargos administrativos em estru-

ras burocráticas como a da universidade, sempre possuem, mesmo que em grau restrito, alguma latitude decisória que pode ser magnificada pela distorção perceptual que a posição organizacional e a participação em órgãos colegiados deliberativos propiciam. É o senso de pertencer ao "grupo que decide" que pode levar os administradores acadêmicos a perceberem a universidade com menor grau de centralização.

Nos efeitos de interação que envolvem os fatores AC (tabela 2) observa-se significância nas dimensões de centralização, participação, hierarquia de autoridade, profissionalismo e definição de normas. O teste de homogeneidade de variância Bartlett-Box indica, no entanto, que só a dimensão de participação ($F = 1,24$; $p = 0,24$) evidencia diferença não significativa entre as variâncias dos grupos.

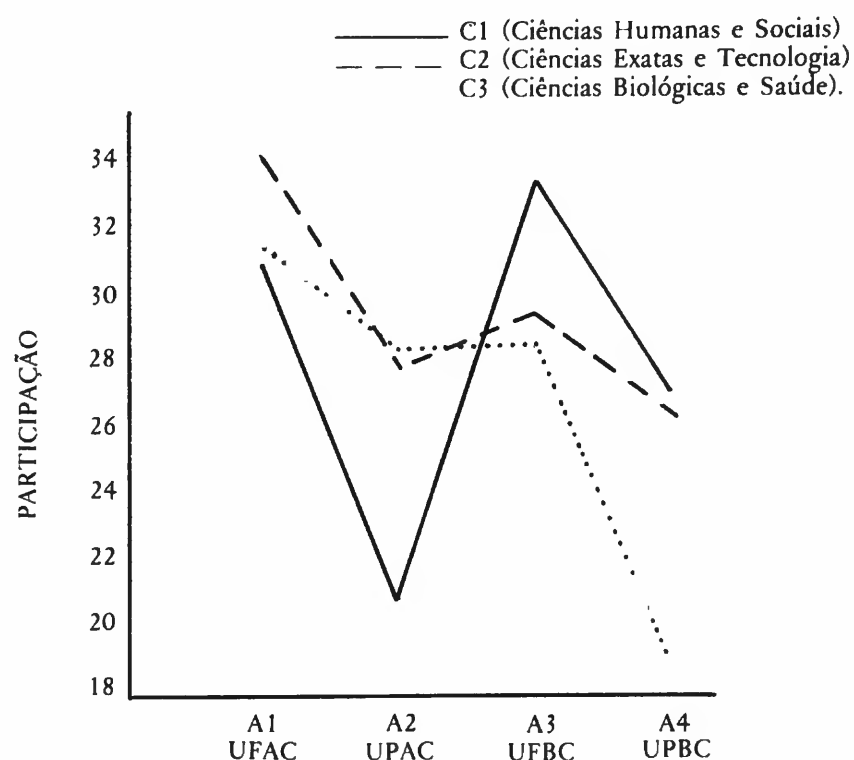


FIGURA 1 RESULTADOS MÉDIOS ALCANÇADOS PELOS RESPONDENTES EM PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES SEGUNDO A COMBINAÇÃO DOS FATORES TIPO DE INSTITUIÇÃO (A) E ÁREA DE CONHECIMENTO (C).

Portanto na H5, que *pressupõe que o tipo de universidade interage com a área de conhecimento do respondente, afetando diferencialmente o grau de centralização e de formalização descritos*, foram verificadas diferenças significativas na participação nas decisões (Figura 1).

Com tais resultados se evidencia que na comparação entre as mesmas áreas, a não ser na de CHS, a UFAC apresenta maior participação nas decisões que os grupos da UFBC. Destaca-se, outrossim, que o grupo da área de CET da UFAC é o que apresenta, em relação a todos os demais grupos da interação A e C, o maior índice de participação nas decisões, seguido do grupo da UFBC da área de CHS.

A alta participação nas decisões do grupo da área de CET da UFAC é, possivelmente, decorrência de toda uma política científica e tecnológica do país. É justamente na UFAC, que existe um elevado número de programas de Pós-Graduação, com substanciais verbas extra-orçamentárias provenientes da FINEP, da CNEN, da CNPq e da CAPES, quando não da prestação de serviços à comunidade. É, também, na área da CET da UFAC que foi criada a Fundação Universidade Empresa de Tecnologia e Ciências (FUNDATEC), organização que atua como intermediária entre as necessidades comunitárias de serviços e a prestação dos mesmos pelos diversos grupos da universidade, e que tem em seu conselho superior membros representantes da universidade, indicados pelo rei-

tor. Situações como as citadas, fazem com que a área de CET transponha em parte, à burocracia da UFAC, orientando-se por um controle muito mais profissional, que burocrático, e por maior participação nas decisões.

Cabe, também destacar, que é justamente o grupo da área de CHS, que na UFAC indica o mais baixo grau de participação. É tal, grupo o que mais tende a questionar a estrutura decisória e a autoridade constituída, a reivindicar participação e a desenvolver modelos co-gestionários.

Parece importante registrar que independentemente das áreas de conhecimento é nas duas universidades federais que se verifica maior participação nas decisões enquanto na UPBC verifica-se participação inferior. Outrossim, enquanto nas duas universidades de maior complexidade a área de CHS, comparada internamente com as demais, é a que apresenta

menor participação nas decisões, nas duas universidades de mais baixa complexidade a área de CHS é a que apresenta maior participação nas decisões.

Especialmente no caso das duas universidades de alta complexidade, os resultados evidenciados por Wright (1976) são esclarecedores, pois mostram que os administradores universitários pós-graduados na área de educação sentem-se com menos autonomia que os pós-graduados em outras áreas, provavelmente segundo o autor por terem uma visão mais realista das limitações do poder decisório nas instituições e, também, por perceberem menos opções profissionais disponíveis, caso tivessem que procurar outros empregos.

A presente investigação clarificou alguns aspectos da distribuição de poder intra-institucional, mas aponta, para a necessidade de novas investigações que aprofundem o conhecimento sobre as relações de poder na universidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIKEN, M. & HAGE, J. — Organizational alienation: a comparative analysis. *American Sociological Review*, 31:497-507, Aug. 1966.
- AIKEN, M. & HAGE, J. — The organic organization and innovation. *Sociology*, 5:63-82, 1971.
- ALDRICH, Howard E. — Technology and organizational structure: a reexamination of the findings of the Aston group. *Administrative Science Quarterly*, 17:26-43, 1972.
- ALBUQUERQUE, J. A. Guilhon — *Instituição e poder*. Rio de Janeiro, Graal, 1980.
- ARAÚJO FILHO, Luis Soares — *A co-gestão nas universidades federais do Piauí e do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, Dissertação de Mestrado; Curso de Pós-Graduação em Educação, PUCRS, 1981.
- BENNIS, Warren G. — Organizational developments and the fate of bureaucracy. In: CUMMINGS, L.L. & SCOTT, Jr., W. E., org. *Organizational behavior and human performance*. Georgetown, Richard & Irwin, 1969, p. 434-448.
- BISHOP, L. K., & GEORGE, J. R. — Organizational structure: a factor analysis of structural characteristics of public elementary and secondary schools. *Educational Administration Quarterly*, Ohio, 9(3):66-80, autumn, 1973.
- BLAU, P.M., & SCHOENHERR, R.A. — *The structure of organizations*. New York, Basic, 1971.
- BLAU, Peter M. — *The organization of academic work*. New York, John Wiley and Sons, 1973.
- CHILD, J. — Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18:168-85, 1973.
- DAYTON, C. Mitchell — *The design of educational experiments*. New York McGraw-Hill Book Company, 1970.
- EVAN, W. M. — Indices of the hierarchical structure of industrial organizations. *Management Science*, 9:468-77, 1963.
- FÁVERO, Maria de Lourdes de A. — *A universidade brasileira em busca de sua identidade*. Petrópolis, Vozes, 1977
- FÁVERO, Maria de Lourdes de A. — *Universidade & poder — análise crítica/fundamentos históricos: 1930-45*. Rio de Janeiro, Achiamé, 1980.
- GRACIANI, Maria Stela S. — *O ensino superior no Brasil*. Petrópolis, Vozes, 1982.
- GRASSIE, M. C., & CARSS, B. W. — School structure, leadership quality, and teacher satisfaction. *Education Administration Quarterly*, Ohio, 9(1):15-26, Winter, 1972.
- HAGE, J. & AIKEN, M. — Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1):72-92, 1967
- HAGE, J. — An axiomatic theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3):289-320, december, 1965.
- HAGE, J. & DEWAR, R. — Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18:279-90, 1973.
- HALL, Richard H. — O conceito de burocracia: Uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- HALL, Richard H. — *Organizations structure and process*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1971.
- HALL, R. H. — The concept of bureaucracy: an empirical assessment. *American Journal of Sociology*, Chicago, 69(1):32-40, jul. 1963.
- KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. — *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1978.
- LIKERT, Rensis — *The profile of a school: a resource for improving school administration*. Ann Arbor, Michigan Rensis Likert Associates, Inc, 1978.
- MOTTA, Fernando C. Prestes — *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon*. São Paulo, Brasiliense, 1981.
- NIE, N. H. et alii — *Statistical package for the social sciences*. McGraw-Hill, 1975.
- NIRENBERG, John — A comparison of the management systems of traditional and alternative public high schools. *Educational Administration Quarterly*, Ohio, 13(1):80-104, winter, 1977
- PAVIANI, Jayme — Aspectos do ensino universitário no interior: a Universidade de Caxias do Sul. *Revista do Sete*. Porto Alegre, Sistema Estadual de Informação Técnica e Estatística, 3(2):42-45, 1982.

- PENNINGS, Johannes — Measures of organizational structure: a Methodological note. *American Journal of Sociology*, Chicago, 79(3):686-704, Nov. 1973.
- PORTER, Lyman W. & LAWLER, E. E., III — Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, Washington, 64(1):23-51, 1965.
- PUGH, Derek S. et alii — Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1):65-105, 1968.
- PUNCH, K. F — Bureaucratic structure in schools: toward redefinition and measurement. *Educational Administration Quarterly*, Ohio, 5:43-57, Spring, 1969.
- SANTAROSA, Lucila Maria Costi — Fidedignidade de escalas. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, 4:101-120, jan./jun. 1979.
- SEBEN, Maria Margarida Pistone — *As dificuldades, para a implementação da função de ensino pesquisa e extensão nos departamentos das universidades de Porto Alegre*. Porto Alegre, Dissertação de Mestrado, Curso de Pós-Graduação em Educação, PUCRS, 1983.
- SKEFF, Ana Maria F. — *Condições institucionais da produção científica*. Brasília, Fundação Universidade de Brasília, 1978. Série Sociologia, nº 8.
- SOUZA, David A. & HOY, Wayne K — Bureaucratic structure in schools: a refinement and synthesis in measurement. *Educational Administration Quarterly*. 17(4):21-39, Fall, 1981.
- TRAGTENBERG, Maurício — *Administração poder e ideologia*. São Paulo, Moraes, 1980.
- TRAGTENBERG, Maurício — *Burocracia e ideologia*. São Paulo, Ática, 1977.
- THORNTON, Russel — Organizational involvement and commitment to organization and profession. *Administrative Science Quarterly*. Cornell University, 15(4):417-426, dec. 1970.
- UDY Jr., Stanley H. — Burocracia e racionalidade na teoria weberiana da organização: um estudo empírico. In: CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- WEBER, Max — Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.
- WINER, B.J. — *Statistical principle in experimental designs*. New York, McGraw-Hill, 1971.
- WRIGHT, Richard George — *Professionalization of administrators; development in the community college field, 1917 to 1975*. New York, Dissertação de doutorado, Teachers College Columbia University, 1976.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS E PARTICIPAÇÃO DO TRABALHADOR NA AGROINDÚSTRIA

Rosa Maria Fischer Ferreira
Maria Tereza Leme Fleury
André L. Fischer

Participação e democracia tem sido palavras de ordem no momento atual, na maioria das propostas que perpassam a sociedade brasileira.

Desde as propostas mais abrangentes, que objetivam encontrar saídas para os impasses do país, às mais simplistas, que visam introduzir estratégias participativas nos locais de trabalho, a questão de participação tem sido alvo de projetos, debates. Retoma-se, até mesmo, as idéias mais fundamentais das tradicionais polêmicas que animavam os teóricos da democracia no século XVIII, acerca do exercício da cidadania, considerada como participação cotidiana no conjunto da vida social, inclusive na situação de trabalho.

No âmbito das organizações a participação tem sido comumente definida como um processo no qual duas ou mais partes podem se influenciar mutuamente, planejando, elaborando políticas e/ou tomando decisões (Pateman, 1970). Isto permitiria prever que todos os elementos estruturais e funcionais de uma organização seriam definidos pelo equilíbrio de forças entre os indivíduos e grupos aptos a participar dos processos de gestão nos quais esses elementos são gerados.

Entretanto, é importante observar que na maioria das definições de participação ocorre uma ambigüidade concêntrica entre influência e poder, que são tomados como sinônimos, sendo o termo influência o mais frequentemente utilizado. Nas situações concretas é possível observar com clareza que eles não o são, isto é, entre ter influência e ter poder existe toda uma gama de possibilidades.

A participação, em sua concepção mais abrangente, implica em um processo em que cada indivíduo detém igual poder para determinar o produto da decisão e a própria dinâmica do processo de gestão.

Logo, a participação implica necessariamente que haja a possibilidade de alterar a estrutura de poder das organizações.

Quando a participação é concebida nas situações de trabalho, onde é referida a funcionários de diversos escalões da hierarquia e trabalhadores de diferentes níveis de qualificação, a questão do poder torna-se mais complexa, à medida que envolve outra dimensão, constituída pelos padrões de relações do trabalho nelas vigentes.

As relações do trabalho verificam-se entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: os trabalhadores, detentores da força de trabalho e os empregadores, detentores dos meios de produção. Os agentes definidos por esta oposição divergem quanto à percepção e à capacidade de influenciar a estrutura de poder existente em cada situação de trabalho determinada.

Considerando-se que os padrões de relação do trabalho vigentes nessas situações são sobredeterminados pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade abrangente tem-se que, quaisquer práticas participativas estarão delimitadas, concomitantemente, pelos parâme-

tros estabelecidos por ambas as estruturas: a sócio-econômica e a organizacional.

Estas colocações constituem um ponto de partida para equacionar-se a discussão sobre estratégias participativas em organizações e seus objetivos.

Greenberg (1975) propõe uma tipologia a respeito de modelos participativos, identificando pontos de vista, que divergem entre si quanto às formas apropriadas de participação, quanto aos valores a serem atendidos e quanto aos seus resultados:

- do ponto de vista administrativo, a participação dos trabalhadores é uma estratégia que pode ser utilizada para melhorar o desempenho organizacional, seja em termos de aumento de produtividade, seja através de maior capacidade de adaptação às mudanças. Um outro objetivo, mas dificilmente explicitado é o da possibilidade de exercer-se melhor controle sobre o comportamento de indivíduos e grupos e um certo processo de cooptação;
- do ponto de vista psicológico (originário principalmente da Escola de Relações Humanas americana) a participação dos trabalhadores é vista como uma necessidade do ser humano maduro, que busca no seu trabalho a oportunidade para o autocrescimento. O trabalhador menos alienado é também um trabalhador mais produtivo.
- do ponto de vista político — Greenberg distingue duas correntes: a dos democratas clássicos e a esquerda participatória.

Segundo os teóricos da primeira corrente, as pessoas somente adquirem comportamentos democráticos se forem encorajadas a participar em todas as esferas de sua vida cotidiana, como por exemplo, no local de trabalho.

A esquerda participatória (cujas raízes se encontram principalmente em Gramsci) atribui também importância fundamental à participação no local de trabalho, como meio das classes trabalhadoras educarem-se para a gestão de uma sociedade socialista.

Tomando como pano de fundo a discussão teórica e conceitual que se processa acerca do tema da participação procurou-se, neste trabalho, descrever uma experiência participativa realizada numa empresa do setor sucro-alcooleiro, no contexto de uma intervenção visando aperfeiçoar a organização do processo de trabalho.

Foi criado um sistema de representantes dos trabalhadores agrícolas não-qualificados, com o intuito de estabelecer canais de comunicação com o contingente de empregados da área operacional agrícola. Estes canais faziam-se necessários em virtude da grande quantidade de trabalhadores empregados nessa área (variando de 3.000 a 5.000 homens) e, principalmente, dos resultados insatisfatórios advindos de longos anos durante os quais essa mão-de-obra contratada temporariamente e intermediada por empreiteiros não fora administrada pela própria empresa.

Resulta que praticamente inexistia identificação da empresa pelo trabalhador, assim como qualquer tipo de participação deste na forma como o trabalho se realizava e nos modos como as relações do trabalho eram estabelecidas.

As mudanças introduzidas ao nível da organização do trabalho visavam, por um lado, diminuir a defasagem existente entre o grau de evolução tecnológica alcançado pelas empresas do setor e a falta de aperfeiçoamento dos processos de trabalho humano e, de outro, acompanhar a expansão qualitativa e quantitativa das atividades agrícolas da empresa.

A introdução de estratégias participativas mostrou-se necessária uma vez que se propunha realizar intervenção em dimensões bastante tradicionais do processo de trabalho e relações de trabalho, dimensões estas internalizadas tanto no cotidiano e nos hábitos culturais do trabalhador como nas práticas administrativas da gerência (1).

Este sistema de representantes teria como objetivos explícitos:

- estabelecer um canal de comunicação entre os trabalhadores e os níveis gerenciais da empresa;
- checar possíveis reações positivas ou negativas dos trabalhadores em relação às mudanças introduzidas na organização do processo de trabalho;
- recuperar sugestões dos trabalhadores para aperfeiçoamento das mudanças propostas.

E como objetivos implícitos, o sistema criado visaria propiciar as condições para que o processo de mudanças nas relações de trabalho assumisse um caráter irreversível, o que poderia ser considerado, ainda dentro dos limites próprios da gestão numa empresa capitalista, um processo de mudança na estrutura de poder da empresa.

Uma descrição, ainda que sumária, das principais características do sistema, possibilita a discussão destes objetivos, principalmente daqueles implícitos no esquema proposto.

O primeiro passo para a realização deste Programa de Representantes foi a sua divulgação entre os próprios trabalhadores e entre os vários níveis de chefia intermediária da Gerência Agrícola da empresa (fiscais de turma, fiscais gerais, chefes de setor), definindo-se o conteúdo do Programa, quais as funções do representante e a sistemática de encaminhamento de reuniões.

O segundo passo foi a realização da escolha dos representantes, os quais foram eleitos a partir de uma indicação prévia feita pelos trabalhadores.

Após esta eleição, estabeleceu-se um cronograma de reuniões envolvendo a gerência da empresa, os fiscais e os representantes. Nestas reuniões são discutidos problemas e sugestões relativos ao processo de trabalho, transporte, equipamentos de trabalho, lanche fornecido pela empresa e relações entre fiscais e trabalhadores.

Estas reuniões assumem especial relevância para estes trabalhadores que até recentemente eram contratados, transportados, fiscalizados e "financiados" por um empregador ou "gato". Este era considerado o seu real patrão e quem intermediava as suas relações com a empresa.

No processo de transformações dos padrões de relações do trabalho vigentes neste setor, a criação de novos

canais de comunicação entre a gerência e os trabalhadores, torna-se fundamental para que a empresa consiga assumir os múltiplos papéis tradicionalmente desempenhados pelo empregador (recrutamento, seleção, admissão, avaliação, remuneração, assistência social e benefícios, demissão). Isto porque a ligação do trabalhador com o empregador, apesar de altamente espoliativa, tende a ser considerada como a única segura, uma vez que as empresas contratantes dessa mão-de-obra tradicionalmente vêm se negando, ao longo do tempo, a assumir os custos, encargos e obrigações do patronato. Logo, para romper a influência do empregador, é preciso não só criar os serviços como comunicá-los e garanti-los aos trabalhadores.

E, por outro lado, este sistema de representantes introduz mudanças que, embora de caráter muito restrito, alteram o jogo de forças internas da estrutura de poder da empresa. Esta possui a base da pirâmide achatada, com elevada amplitude de controle, num modelo comum à maioria das empresas do setor.

Em trabalho anterior (2) foi mencionado que esta empresa caracteriza-se por uma administração familiar, altamente centralizadora e que somente na última década começou a se profissionalizar. Existe uma estrutura hierárquica rígida onde ainda prevalece o estilo paternalista e personalista nos processos de tomada de decisão, em detrimento, muitas vezes, de critérios mais técnicos.

Ora, a introdução de esquemas mais participativos exige, por um lado, maior flexibilidade na estrutura hierárquica e, por outro, cria demandas por definições e respostas, baseadas em critérios técnicos, de certa forma negociados entre a gerência e os trabalhadores.

Estas mudanças não são evidentemente introduzidas sem encontrar resistências e obstáculos tanto por parte da gerência (de alguns diretores às chefias intermediárias) como por parte dos próprios trabalhadores. Em termos da gerência, estas mudanças correspondem a uma postura de modernização técnica, administrativa e de relações de trabalho que não é compartilhada por todos, pois há os que vêm mais riscos do que ganhos nas transformações em curso. Em termos dos trabalhadores, observa-se também resistência e desconfiança em mudar certas relações e padrões de comportamento que lhes possibilitaram sobreviver em condições extremamente precárias.

As barreiras por parte dos trabalhadores são, entretanto, mais facilmente transponíveis do que as colocadas pela gerência. Isto se explica pelo fato de que estes trabalhadores, a partir desta última década, vêm vivenciando a sua condição de assalariados agrícolas como irreversível.

Ao fechar-se as possibilidades do assalariamento urbano, face à recessão e desemprego ou de conseguir "uma terrinha para plantar", estes trabalhadores tendem a perceber-se como uma categoria que deve lutar por seus direitos enquanto tal (3).

Estas colocações remetem à colocação inicial a respeito dos objetivos e resultados a serem esperados com a introdução de estratégias participativas em empresas. Retomando a tipologia proposta por Greenberg, poder-se-ia classificar o caso estudado na primeira categoria, em que esquemas participativos são implantados como uma técnica administrativa, visando monitorar uma situação de mudança.

Existe, entretanto, subjacente a estes objetivos manifestos, uma outra dimensão da participação, que parece muito importante: a do aprendizado político, que uma experiência como esta pode significar para todos diretamente envolvidos, principalmente os trabalhadores.

Este aprendizado, que entre os operários urbanos tem

(1) A caracterização destas empresas e análise das mudanças no processo de trabalho e nas relações de trabalho foi feita pelos autores em dois outros artigos: "Gestão e participação na organização do trabalho rural" e "Processo e organização do trabalho na agroindústria canavieira".

(2) Fleury e Ferreira: "Gestão e participação na organização do trabalho rural".

(3) Os acontecimentos recentes em Guariba ilustram bem esse fato.

frequentemente acontecido pela via sindical, para os trabalhadores rurais tem sido praticamente inexistente, em função da desarticulação do movimento sindical pós-64.

Mudanças neste quadro não ocorrem rapidamente, como bem o atestam os movimentos recentes de trabalhadores volantes ocorridos na região de Ribeirão Preto.

Não é objetivo deste trabalho recuperar a dinâmica desses movimentos, mas apontar alguns aspectos que parecem significativos, como:

- o seu caráter espontâneo, explosivo, fruto de impossibilidade destes trabalhadores reproduzirem-se naquelas condições de trabalho e de vida;
- a falta de uma liderança que se mostrasse como legítima e representativa dos interesses da categoria;
- em consequência, a ausência de interlocutores capazes de proceder a entendimentos e negociações, tanto do lado dos trabalhadores quanto dos empresários e do próprio Estado;
- a existência de espaços sociais e políticos para articulação e mobilização dos trabalhadores, acarretando a emergência de movimentos “espontaneístas” sujeitos a diversas e contraditórias influências e com baixa capacidade de organização da categoria.

Isto revela a necessidade de um aprendizado político por parte dos trabalhadores rurais, o qual poderia ser canalizado para a prática sindical ou de outros movimentos em defesa de seus interesses.

Um espaço para isto pode ser aberto pela introdução de estratégias participativas nas empresas, embora seja um espaço limitado, porque é definido pelos objetivos de produção, os quais não serão modificados pela influência dos trabalhadores.

Por outro lado, para trabalhar com processos participativos, mesmo de pequeno alcance, a empresa agroindustrial necessita estar preparada para romper com os padrões mais tradicionais em que pautou suas relações de trabalho: o desinteresse pelo valor do trabalho humano, a desobediência à legislação trabalhista, a falta de preocupação com a manutenção e o aperfeiçoamento da mão-de-obra não qualificada e de baixa qualificação.

Pode-se, então, questionar sobre o interesse das empresas do setor em promover mudanças tão fundamentais em suas políticas e práticas de administração de Recursos Humanos.

Para responder a esta questão é importante levar-se em consideração certas mudanças que vêm ocorrendo no cenário político e econômico brasileiro e que repercutem no quadro das relações de trabalho.

Em termos econômicos, a recessão por que vem atravessando o país, provocando nos últimos anos a desativação de vários setores e elevando a taxas alarmantes o desemprego, pouco tem afetado a agroindústria sucro-alcooleira. Isto os coloca evidentemente em uma situação privilegiada e alvo especial de críticas e questionamentos por toda a sociedade. O próprio Estado começa a cobrar do empresariado do setor uma certa “responsabilidade social” principalmente em relação aos trabalhadores agrícolas, pressionando-os a realizar mudanças nas relações e nas condições de trabalho. E, neste caso, considerando a influência do Proálcool no crescimento do setor, o Estado tem condições para reforçar estas exigências. Em termos políticos, a abertura, acompanhada das mudanças de guarda — principalmente cargos públicos municipais e estaduais configuraram um novo espaço para os movimentos de trabalhadores rurais, organizados ou não por sindicatos, Igrejas e Partidos Políticos.

Em certas regiões do Estado de São Paulo, o Sindicato de Trabalhadores Rurais abandona a atitude passiva e a abrangência local, assumindo a liderança dos movimentos sociais, na luta pela regularização dos direitos trabalhistas. Em outras, as alas progressivas da Igreja, através da Pastoral da Terra, acolhem a defesa dos interesses dos trabalhadores.

E, finalmente, a divulgação pelos meios de comunicação, das condições de vida e de trabalho desta categoria de trabalhadores começa a influenciar a opinião pública, que é confrontada com um dos mais duros contrastes da realidade brasileira: um setor em expansão, com elevado nível de capitalização e desenvolvimento em que a mão-de-obra vive e trabalha em condições sub-humanas.

Este quadro geral, que soma as características sociais, econômicas e políticas do meio em que estão inseridas as agroindústrias do setor sucro-alcooleiro, as necessidades internas às empresas surgidas em função de seu crescimento e desenvolvimento, indica que novos procedimentos administrativos deverão ser criados especificamente por estas organizações. Estes procedimentos, se concebidos apenas como técnicas inovadoras, serão insuficientes se não forem adotados a partir de mudanças fundamentais das próprias políticas que escoram os modelos de gestão empregados.

No caso específico da gestão dos Recursos Humanos, a passagem para uma política de valorização do homem parece inevitável. Nesta trajetória serão redefinidos, necessariamente, os padrões de relação de trabalho. É nesse caminho que os processos participativos deverão assumir um papel preponderante, provavelmente trazendo com sua introdução mudanças que se expandirão além dos limites físicos da organização que os introduzir.

OS EXECUTIVOS: AS CONDIÇÕES DE ACESSO ÀS POSIÇÕES DOMINANTES NAS EMPRESAS DE AUTOPEÇAS: ESTUDOS DE CASOS

Roberto Venosa*

Muito tem sido dito sobre a “classe dos executivos” porém o consenso sobre o seu significado ainda está longe de ser atingido. Alguns sugerem que eles constituem uma nova classe dominante, proposta que parece ser exageradamente pretensiosa e sem fundamentação empírica, pois, nem se conseguiu ainda definir se os executivos constituem realmente uma classe social. Outros preferem defini-los por negação, ou melhor ainda, por oposição, pois não sendo nem classe dominante nem classe dominada eles adquirem sua identidade — classe média, pequena burguesia, tecnocratas, inteligentzia etc — na diferença. Neste caso o elemento diferenciador deve ser procurado na esfera do consumo e não da produção.

Pode-se perceber que lutam pela hegemonia da explicação dois tipos de lógicas, a lógica da acumulação que pretende rebater toda análise ao modo de produção e a lógica das estamentações que pretende buscar uma explanação para a “classe” a partir dos movimentos que levam a uma autonomia relativa do campo administrativo. De um lado encontram-se, em simbiose estrutural, tanto o discurso que propõe para os executivos o papel de inovadores, elementos dinâmicos, chave para o desenvolvimento dos negócios e aquele que os coloca na incômoda posição de acumuladores sem escrúpulos, tiranos das classes dominadas. De outro lado encontramos tentativas de delineamento do campo administrativo a partir do conjunto de recursos mobilizados, internacionalmente ou não, para se ter acesso a este campo, bem como dos critérios de inclusão, exclusão e de aceleração de carreiras.

Mesmo fazendo a ressalva que os planos de explicação não são mutuamente exclusivos, embora assim se apresentem nas disputas internas ao campo da produção intelectual, um deles, o que rebate todas as variáveis à lógica da acumulação, prescinde de agentes sociais. É bem verdade também que não podemos admitir por definição e *a priori* uma autonomia se empiricamente não puder ser constatada.

Pretendendo-se objetivos porque objetivados, se oferecem às diversas classes sociais como porta-vozes de um discurso subjetivo e largamente subjetivado que decreta o fim das ideologias. “Especialistas sem espírito, sensualistas sem coração, esta nulidade imagina haver atingido um nível de civilização nunca antes alcançado”

A resposta à questão da identidade dos executivos leva, sem ira nem paixão, à tradição que examina os grupos sociais a partir das variáveis internas a esses grupos, ou seja, o acervo de conhecimentos biograficamente incorporado e à disposição para ser utilizado nas interações sociais.

No caso das pequenas e médias empresas de autopeças, entrevistou-se alguns administradores e executivos e, não se tendo conseguido uma amostra que permitisse a elaboração de um “tipo-ideal” optou-se pela apresentação de quatro casos onde a questão do acesso às posições dominantes colocou-se com bastante clareza.

Nas entrevistas, foi utilizado um questionário no qual procurou-se levantar os seguintes aspectos:

- 1) Núcleo dos Familiares do Entrevistado
 - 2) Núcleo dos Familiares da Esposa do Entrevistado.
 - 3) Educação Formal do Entrevistado
 - 4) Carreira Profissional do Entrevistado
 - Empregos anteriores
 - Emprego atual
 - Perspectivas dentro da empresa
 - empreendimento próprio
 - 5) Mapa de Relações Sociais
 - 6) Condições Sócio-Econômicas
 - 7) Visão Política
 - 8) Destino dos Filhos
-
- O diagrama é uma árvore de conexão. À esquerda, há uma lista numerada de 1 a 8. À direita, há um ponto central rotulado 'Destinos Prováveis' com uma seta apontando para ele. Linhas horizontais conectam cada item da lista a uma linha vertical comum. Linhas verticais adicionais conectam essas linhas horizontais a um único ponto central, formando uma estrutura de árvore que indica que todos os aspectos listados contribuem para os 'Destinos Prováveis'.

Investigando estes “núcleos de determinação” foi possível esboçar, em alguns casos, com maior evidência do que em outros, a trama social dentro da qual o destino desses profissionais se delineou.

ESTUDO DE CASO SOBRE EXECUTIVOS O caso AZF

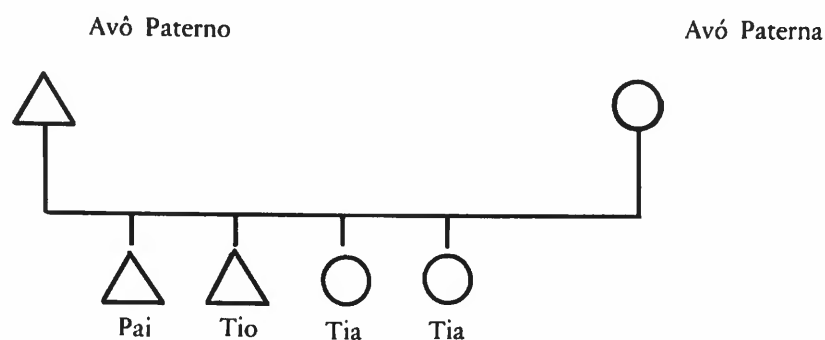
A.Z.F. é hoje diretor industrial de uma empresa metálgica fornecedora de autopeças para as montadoras. A.Z.F. é casado, tem 37 anos e formou-se em engenharia química na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Na primeira pergunta tentou-se levantar a rede de relações sociais da família de A.Z.F. e, seu depoimento foi o seguinte:

“Meu pai é amazonense, a mãe dele era francesa e o pai era brasileiro e eles tiveram naquele período áureo da borracha um sucesso financeiro bastante bom, mas depois meu avô morreu e eles faliram e foram para o Rio de Janeiro. Meu pai formou-se em engenharia pela Politécnica do Rio de Janeiro. e, se não me engano ele formou-se em 1921 e especializou-se em pontes, rios e canais. Naquele tempo o pessoal se formava relativamente cedo e ele saiu, foi trabalhando em várias cidades do país e um dos lugares em que ele passou mais tempo foi em Santa Catarina... Os irmãos do meu pai ficaram no Rio de

Janeiro. A família do meu avô foi toda para o Rio. Todo mundo está no Rio”

A família paterna que migrou para o Rio de Janeiro era composta de:



O capital econômico que o grupo familiar carregou para o Rio só permitiu a educação superior de um dos filhos — o pai do entrevistado — e os demais filhos foram alocados em profissões que amortecessem a queda social do grupo, assim, o tio foi trabalhar no Banco do Brasil e as tias entraram para o funcionalismo público, sendo que uma casou-se com um militar e outra com um comerciante.

Como será visto adiante o capital social e econômico do ramo materno é muito superior ao registrado no ramo paterno, o que predispõe o entrevistado em relação aos parentes:

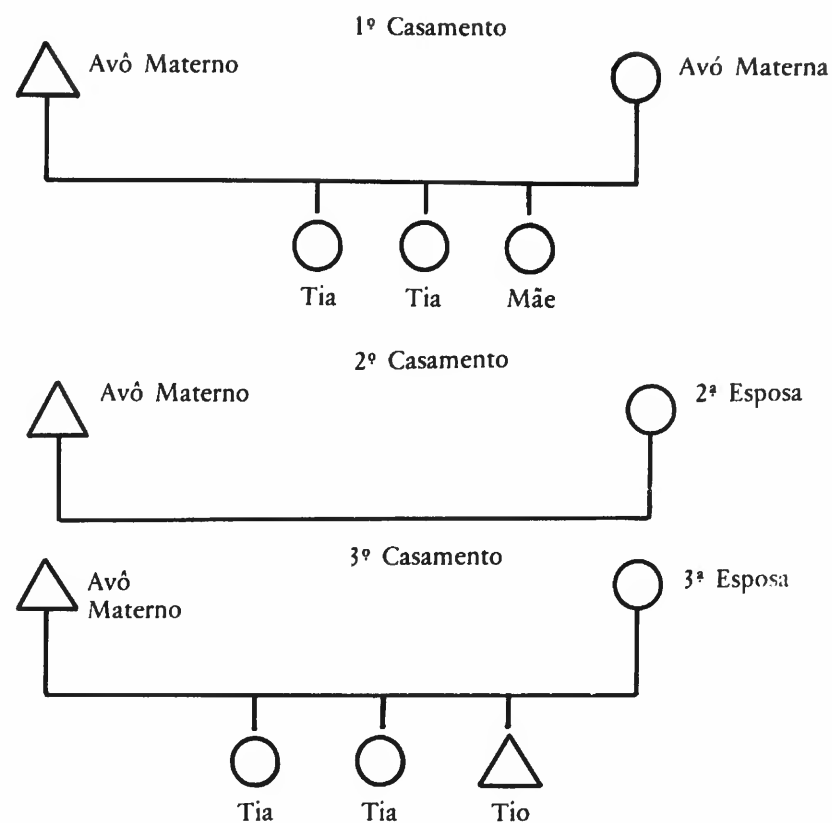
“Com as minhas duas tias, não gosto delas, acho umas chatas, do meu tio eu gosto. Ele é o chefe da biblioteca do Banco do Brasil, morou na Inglaterra, é muito estudado, mas é um pouco teórico demais. Na minha opinião, em qualquer ponto ele se perdeu, tornou-se um cara chato, repetitivo... Eu não os considero parte da família, apesar de ter morado no Rio. Nós vibramos em amplitudes diferentes”

A predisposição em relação ao lado paterno fica mais clara quando examinamos o ramo familiar materno.

“Meu avô materno era austríaco, morou quinze anos na Inglaterra e formou-se em hotelaria. Da Inglaterra ele foi para a Argentina. Na Argentina ele conheceu uma mulher casada, eles acabaram casando, ou sei lá, juntando, e indo para Blumenau que era outro local de alemães. Em Blumenau eles tiveram três filhas e minha avó morreu quando as filhas tinham três, quatro e cinco anos ... Uma dessas filhas é minha mãe. Aí meu avô se viu numa situação difícil, ele tinha 37 anos e casou-se com outra mulher que na ocasião era governanta dos filhos do Governador. Essa mulher durou cinco anos só e morreu também. Ficou um tempo solteiro e veio a 2ª Guerra Mundial. Aí, ele já morava em Cabeçadas e tinha montado um pequeno hotel na praia, e começou a ser perseguido pelo pessoal. Aquele negócio todo de espião, *black-out*, o pessoal dizia que ele fazia sinais de luz, com vela, aquelas bobagens todas e ele teve que fugir. Ele fugiu para uma aldeia acima de Blumenau, depois de Rio do Sul, uma cidadezinha mínima. E ele acabou ficando lá três anos ou coisa parecida e as meninas nesse tempo com 15, 16 e 17 anos ficaram tomando conta do Hotel”

O avô de A.Z.F. acabou constituindo um leque de relações sociais que abrangia indústrias e governo (daí o casamento com a governanta dos filhos do governador). Tendo começado como hoteleiro ele acabou como industrial nos ramos têxtil e de alimentos. As empresas ainda existem e são geridas por um filho do terceiro casamento. A terceira esposa era natural da cidade onde o avô de A.Z.F. se refugiou.

Desta maneira o ramo familiar materno está assim constituído:



Todas as tias de A.Z.F. estão casadas com industriais, uma em Porto Alegre (RS), duas outras em Santa Catarina e outra em São Paulo, esta última casada com um empresário da construção civil.

A acumulação começou com o avô materno de A.Z.F. “Olha, basicamente o negócio começou da seguinte maneira. Ele (o avô) começou a ganhar dinheiro com o Hotel, então o pessoal começou a pedir emprestado, formavam sociedades. Ele acabou sendo um investidor em ações antes de existir a bolsa. Essas firmas... Artex, Buttner, em todas elas ele tinha participação, em algumas firmas ele tinha participação grande. Daí é que veio o patrimônio que ele conseguiu fazer”

Como já salientado, a acumulação econômica não dispensa uma matriz de significados onde ela faz sentido e que, em geral, é passada entre gerações. Com efeito, os parentes austríacos do avô materno de A.Z.F. são pequenos empresários em Melk (Áustria): uns têm uma cervejaria, outros uma companhia de turismo.

À tradição empresarial acumulada biograficamente “transformada” em aptidão para o ramo de hotelaria o avô de A.Z.F. conseguiu adicionar o que o entrevistado definiu como outro potencial:

“Outro potencial que o meu avô teve foi o potencial político, porque o governador do Estado e as famílias Konder, Bornhausen moravam na praia de Cabeçadas, eram vizinhos de casa. Minha família nunca fez opção política, mas sempre conseguiu andar bem no meio dos políticos”

Este capital social provisionado vai se tornar capital social em estado prático na geração de A.Z.F. Os dois irmãos de A.Z.F. são médicos radiologistas. Assim como A.Z.F. passaram uma temporada no exterior. Os três estudaram no Rio de Janeiro onde habitavam um apartamento dos pais. A.Z.F. se diz “apolítico” porém um dos seus irmãos, é político pelo PMDB e o outro é casado com a sobrinha do governador e milita no PDS.

O capital social provisionado pelo avô de A.Z.F. criou as predisposições necessárias à ocupação de espaços no campo político o que se realiza na terceira geração. Importante também salientar que essas “vocações políticas” dizem muito sobre o próprio campo, ou seja, o campo é propriedade privada uma vez que tanto governistas quanto opositores têm a mesma origem social. A carreira política, pelo que o caso indica, é um destino provável, possivelmente com maior frequên-

cia, para aqueles que foram criados na mesma extração social que A.Z.F. e seus irmãos.

O pai de A.Z.F. apesar de também ter se convertido em empresário (madeira, habitação etc) jamais abandonou seu principal trunfo, o capital escolar, tendo sido diretor do departamento estadual de pontes, rios e canais e, na época da entrevista, era professor da universidade, tendo 68 anos.

O casal teve três filhos, A.Z.F. é o filho mais velho e deu conta da "vocação de engenheiro" que lhe foi transmitida pelo veio paterno. Como os dois irmãos e segundo a prática muito comum nas famílias de imigrantes bem-sucedidos, fez sua *tourneé* européia a qual rendeu dividendos sociais pois foi, mais tarde, uma amiga que havia conhecido na Inglaterra que o apresentou a sua esposa.

A história do núcleo familiar da esposa de A.Z.F. é bastante significativa para a compreensão da equação social que o predispôs à carreira de executivo.

O sogro de A.Z.F., também de origem estrangeira, veio para o Brasil como técnico de uma firma que instalava geradores. Como técnico em eletrônica ele primeiro se instalou em Manaus depois veio para o Sul tendo trabalhado em várias firmas até o momento em que resolveu se estabelecer por conta própria dedicando-se ao ramo de autopeças. Como a maioria das indústrias de autopeças começou pequena, com mulher e filhas que segundo o entrevistado "assistiam televisão montando as pecinhas"

A firma do sogro de A.Z.F., fundada em 1957. logo passou a fornecer para a Willys Overland. A empresa na origem tinha três sócios: o sogro de A.Z.F. que montava as peças, um comerciante que as vendia e um "rapaz que trabalhava na Panair e que trazia alguns componentes"

A sogra de A.Z.F. brasileira de Livramento, fronteira com o Uruguai, conheceu o marido durante a guerra.

O casal teve duas filhas e como o empreendimento tinha se expandido a perpetuação do patrimônio logo foi colocada em jogo.

A primeira filha, cunhada de A.Z.F., formou-se em engenharia, tentou habilitar-se para a sucessão porém, por ser mulher estava alijada da concorrência. Atualmente ela trabalha em um Sindicato julgando a existência de similares nacionais em pedidos de importação.

A segunda filha, esposa de A.Z.F., embora não tenha diploma universitário fez alguns cursos de línguas no exterior que a habilitaram para o mercado matrimonial, tendo conhecido A.Z.F. no Rio de Janeiro.

"No Rio de Janeiro (quando A.Z.F. foi estudar lá) depois de alguns anos eu consegui fazer um relacionamento social bastante bom, e eu conheci uma moça que ficou minha amiga. Ela foi para a Inglaterra e foi estudar no mesmo colégio em que minha esposa estava estudando, sim, porque o costume do meu sogro é que cada filha que completasse quinze anos ele mandava para o exterior aprender uma língua"

Voltando-se agora para o exame da formação profissional de A.Z.F. percebe-se como os "acidentes" os fatores "sorte e acaso" são componentes de importância muito pequena.

AZF estudou no Rio de Janeiro onde ele se graduou em engenharia química. Após concluir o curso de graduação. AZF perambulou entre vários empregos todos eles sem maior expressão e nenhum deles conduzente a uma carreira promissora, até que a família dá conta do destino do entrevistado. "Eu dependia da família para sobreviver e eles ficavam umas feras... Foi aí então que eu fui trabalhar na Embasa. Meu tio (sócio diretor da empresa) experimentou vários engenhei-

ros recém-formados e chegou à conclusão que ia ter que ensinar alguém, então queria ensinar alguém da família. Eu acho que eu realmente comecei a aprender, em termos de vida, com esse meu tio. Lá pelas tantas eu descobri que ganhava a metade dos outros engenheiros, fui reclamar com esse meu tio. Ele me falou: eu te pago teu salário para te ensinar. E realmente me ensinou muitas coisas da vida, do modo de agir, porque o que ele me ensinou nenhuma escola ensina"

Na época AZF cuidava da implantação de canteiros de obras embora sua especialização não fosse engenharia civil. Quanto à competência pudemos averiguar que AZF fez um curso de engenharia com desempenho excelente. O que pretendemos ressaltar é que entre os vários que fizeram o curso de engenharia com distinção foi AZF o escolhido. A família, a empresa, a classe social o escolheram muito antes que ele pudesse ter pensado em opções.

A atividade de engenharia civil durou até 1972/1973 quando pelo casamento AZF se habilitou para a sucessão do sogro.

O sogro, resolvida a questão da continuidade do patrimônio, vendeu sessenta por cento da empresa para um outro empresário (segundo AZF pelo preço de cem por cento) deu dez por cento para o genro, reteve trinta por cento, nomeou o genro diretor industrial e se afastou da empresa.

Quando indagado sobre seu patrimônio financeiro, AZF exibiu discricção, como parece ser o comportamento dos herdeiros. Pudemos constatar nas entrevistas com outros executivos a tendência de esconder o capital social e econômico quando estes foram herdados, no entanto, quando o núcleo familiar do entrevistado era relativamente desprovido de uma boa composição de capitais, invertia-se o comportamento e o executivo procurava mostrar "tudo o que construiu com o próprio esforço"

Quando indagado sobre questões políticas AZF procurou demonstrar extrema reserva como fica bem àqueles que se pretendem "técnicos" e percebem a política como um objeto contaminado e indigno. Em geral, os executivos das PMEs principalmente aqueles que têm formação de engenharia, colocam-se, em relação a política, no papel de simples eleitores. AZF por exemplo não votou em nenhuma eleição. A política só pode ser compreendida se associada ao seu mundo "Eu acho muito arriscado você deixar um ou outro grupo comandar sozinho, teria que haver uma composição. É como aqui, se você deixar que o controle de qualidade tenha mais força que a produção, você cria monstros, tem que haver uma paridade. Eu acho que a igreja é importante, os políticos são importantes, os militares são importantes, mas não deixar só um sobrepular, se não você cria monstros, teria que dar um jeito para que isso não aconteça. Os tecnocratas, eles estão com uma força maluca. Um cara do imposto de renda falando parece... Eles não querem nem saber das dificuldades. Estão dissecando um animal. O imposto, a tarifa de telefone, de luz, a da água, que era bimestral. Você vai por exemplo tentar... não temos aqui uns componentes que existem em 4 ou 5 fábricas no mundo. Tem que implantar. Tem que implantar e é baratíssimo. Você tem que ir a Brasília para conseguir autorização, ser atendido num chiqueiro e pegar o avião e voltar amanhã. Emplaquei o carro este ano e cobraram a mesma multa duas vezes. Você acaba massacrado. Minha posição política hoje? Eu era capaz de fazer campanha para a oposição para, no momento em que ela ganhar, ser contra de novo. Eu acho que a mudança é necessária"

AZF demonstra com coerência a incoerência com que percebe a atividade política. Já no plano social responde às determinações do *habitus* de classe:

“Minha filha, levo-a a assistir música, ao teatro... O pequeno tem que fazer outro tipo de atividade. Isso eu faço como parte da minha obrigação. Eu acho que sou o cara que mais conhece museus em São Paulo; já fui ao planetário, a tudo. A minha família gostaria de ir a Praça da Sé ver o pessoal que toca sanfona, engole fogo, agora não tem mais. Tenho que achar aonde anda o pessoal. Na minha cabeça parece ser o mais certo”

O caso JMS

As determinações sociais que decidem o acesso às posições dominantes nas empresas tendem a se camuflar quando examina-se as trajetórias modais. Tudo se passa como se o processo se naturalizasse, como se o capital social fosse secundário embora ajudasse aqui e ali.

De certa forma, é isso mesmo que acontece. Como não está em jogo um exercício substantivo de poder, o capital escolar somado à farsa de vocação e condimentado pelo “brilhanatismo” pela “genialidade” pelos “dotes de inteligência” são os requisitos necessários e suficientes para a mobilidade dos executivos no espaço limitado das carreiras intermediárias.

Tendo atingido “bem menos do que pudesse merecer pelos seus dotes, porém bem mais do que poderia almejar” o executivo intermediário, gerente, administrador, superintendente, seja lá o título que lhe confirmam, faz um balanço da relação qualidade/preço e se comporta como o “melhor sucedido”. A arrogância, a crença nos seus atributos próprios, a ilusão de possibilidades ilimitadas para seu progresso social acompanham estes pequenos grandes profissionais que se percebem demiurgos dos destinos da classe social e da organização a que pertencem. A consagração seria uma mera questão de tempo.

JMS é um exemplo dessas trajetórias modais. Descendente de imigrantes tanto pelo ramo paterno quanto pelo ramo materno conviveu sempre entre profissionais liberais: avô materno dentista, avô paterno advogado e professor universitário, pai médico, mãe pedagoga e psicóloga.

Apesar do acidente de percurso (morte prematura do pai) que acarretou a profissionalização da mãe longe da sua formação básica — embora tenha se graduado psicóloga e pedagoga foi ser gerente financeira de várias empresas — o grupo familiar não viu dilapidado seu patrimônio escolar que se reproduziu na terceira geração. Um irmão de JMS é médico e professor universitário, casado com engenheira química, outro irmão é engenheiro e trabalha em vendas técnicas numa empresa de grande porte, outro irmão é estudante de medicina, e, finalmente, JMS possui ainda um irmão de 27 anos excepcional.

No casamento JMS reafirma o gosto da classe, tendo estabelecido aliança matrimonial com filha de imigrante italiano, funcionário de empresa de parentes, com mãe de sangue espanhol, professora de curso secundário. Não faltaram na descrição da ocasião do primeiro encontro entre JMS e esposa dados oníricos — “conheci minha esposa num *reveillon* a bordo em viagem a Salvador (77/78) e fui atraído por sua beleza” — que selecionam e omitem as condições objetivas onde as práticas sociais ocorrem (viagem para Salvador, provavelmente em excursão, em navio italiano, após ter acumulado algumas economias, tendo que optar entre várias excursões em função da duração e do custo da viagem, enfim todos aqueles dados que constroem a escolha e que valorizam o evento após sua realização).

JMS foi educado no interior e orgulha-se do seu relativo sucesso escolar (3º colocado em provas do cursinho preparatório, 27º lugar no vestibular) e minimiza as perdas: “queria

entrar na Politécnica da USP por ser em São Paulo de onde não queria sair por causa dos esportes. Fiz vestibular no ITA mas não passei porque não queria ir para lá”

O bizarro, o folclórico são também utilizados para definir a vocação: “desde pequeno gostava de engenharia, destruía carros para consertar depois, gostava de desenhar”

Como um fiel personagem da sua extração social, JMS ensaiou os primeiros passos no cenário organizacional quando era terceiroanista de engenharia. Tendo sido indicado por um amigo da família — fato minimizado na descrição de sua vida profissional — JMS começou como estagiário na empresa onde está até hoje.

“Dedico-me à empresa como se ela fosse minha embora não seja, desenvolvi até duas inovações que patentei e cedi à empresa”

O depoimento do devoto transforma em conquista própria e vitória o resultado das várias tentativas de desestabilização do seu acréscimo de poder.

“Em 1973 entrou um novo gerente que ficou com a parte de compras, ferramentaria, manutenção e controle de qualidade, enquanto JMS se responsabilizava pela parte de projetos, não se reportando a ele e sim à Diretoria Industrial. Este concorrente ficou na empresa até 1976”

Em 1976, com a saída do outro gerente, JMS assumiu informalmente a Gerência geral. Foram testados três novos gerentes contratados por agência de empregos mas eles não ficaram muito tempo na empresa. “Um deles era um argentino — o dono da empresa é uruguaio — que não se sabia se era engenheiro ou não, e devido a seu temperamento acabou se atritando com pessoas; outro era um ex-diretor proprietário de empresa *self-made man* que acabou incompatibilizando-se com a Diretoria”

Em 1977, JMS assumiu a Gerência Industrial onde trabalha até hoje com usinagem e exportação. Nesse período fez curso de especialização em administração o que “me ajudou a mudar as estruturas e as pessoas”

A posição de JMS — Gerente Industrial — seguramente não tão baixa na hierarquia organizacional, porém jamais tão elevada quanto o entrevistado a colocou —, transforma um limitado movimento ascendente em sucesso absoluto: 1) descartando do relato outras alternativas de acesso às posições dominantes — uma irmã do Diretor proprietário após o desquite foi ser diretora na empresa —; 2) desvalorizando concorrências futuras latentes — os filhos do proprietário ainda estão na faixa de doze a dezessete anos e portanto não se habilitaram para ocupar posições na empresa —; e 3) não se permitindo enxergar mudanças no recrutamento de concorrentes — por ser uma empresa voltada para exportação o proprietário recrutou dois novos gerentes que possuem experiência no exterior. Esta valorização de atributos que, objetivamente, JMS não possui, certamente influirá nas possibilidades de uma ascensão ainda maior do entrevistado na empresa.

A luta pelo monopólio das posições de poder, ainda que instáveis e sujeitas ao arbítrio do proprietário, nunca é relatada como um conjunto de movimentos que na raiz procura alijar os concorrentes. A disputa é levada adiante *em nome de*, no caso, em nome de um saber aceito e consagrado como científico, transposto para um linguajar próprio — o engenheirês — do qual JMS é seu fiel e legítimo representante: “Nossas reuniões mensais com os gerentes e com a direção são para avaliar o desempenho da empresa nos meses anteriores ... a direção trata mais do planejamento ... selecionei o desenhista através de agência, um engenheiro através de anúncio no jornal da Câmara de Comércio Brasil-EUA..., o compras foi indi-

cado por outro gerente e ficou porque é bom, ... o pessoal é contratado através de agência e os bons ferramenteiros foram chamados de volta... o pessoal antigo dificulta a introdução de coisas novas, sempre há perigo de boicote... acho importante utilizar psicologia e minha prática acumulada, sou o primeiro homem da empresa, controlo sessenta por cento das despesas da fábrica. Tenho total confiança da direção que reconhece minha importância ... meu cargo é de importância fundamental para o crescimento da empresa e o aumento do número de produtos.”

Certamente o discurso de JMS exala embriaguês de onipotência. Com a aparência de rigor científico, todas as escolhas são feitas de modo a não se transigir neste rigor e portanto “serão sempre as melhores” JMS ratifica cotidianamente o discurso científico, avaliando o poder do discurso científico que legitima o exercício deste poder, por JMS, em nome da ciência.

Evidentemente para ser consistente em sua inconsistência de *status*, JMS “vê” problemas na empresa: “É uma empresa familiar e apresenta muitos vícios entre eles o de sustentar quatro famílias... é preciso aumentar o faturamento para suportar os gerentes ... a família tenta bloquear a expansão da empresa com medo de perder o controle ... estou cobrando uma política de crescimento, quero que a empresa avance em direção das montadoras enquanto que a diretoria quer manter a ênfase no mercado de reposição... dentro de quatro anos a empresa não vai mais poder me sustentar. Conheço a possibilidade de entrar como sócio através da compra de ações e não a desprezo, no entanto, tenho mais vontade de montar um negócio próprio”

Embutido no depoimento encontramos a crítica aos padrões como maus administradores, um panorama de possibilidades infinitas para os executivos e a escassez da oferta de profissionais de alto gabarito. Jamais JMS formula sua análise como estratégia de luta pela sobrevivência e pela conquista de espaços sócio-organizacionais.

No plano das relações sociais, JMS protege sua imaculada formação. Do círculo íntimo fazem parte somente profissionais liberais. Nem alianças para cima nem alianças para baixo.

No confronto com as relações objetivas do mercado onde se introduziu JMS paga o ônus de não ter uma composição de capitais suficiente para o salto de qualidade.

“Tento comprar uma indústria metalúrgica de autopeças, que seja mal administrada, sem pretensões de expandir muito, pois não gostaria de chegar a ser uma grande empresa. Tenho primos que são dirigentes de banco e que auxiliariam com dinheiro. Entrariam como sócios, provavelmente cuidando da parte financeira.”

Na interface com as classes menos privilegiadas JMS desfila o racismo dos letrados.

“Quem deveria comandar o processo eleitoral é o povo através de eleições diretas. Poderiam ser eleitos alguns crápulas mas o povo aprenderia. Porém, num país como o nosso, onde o voto de pessoas como nós é igual ao voto de um bóia-fria que vende seu voto por um prato de comida, fica difícil eleger corretamente. Um país em desenvolvimento deveria ditar o seu caminho ou deveria ter um governo forte que fosse contratado e remunerado como na empresa privada e seria demitido caso não correspondesse às necessidades”

JMS é um executivo sincero pois acredita na sua ingênua propaganda, daí parte para o julgamento da sociedade: “Não sei se existem políticos profissionais hoje no Brasil... quem deveria ser o Presidente? Ermírio de Moraes, pois é lúcido, sen-

sato, não chega a ser político, é ligado ao ramo industrial e bem sucedido. Seus problemas são parecidos com os meus”

Embora as situações e o cacife de Ermírio de Moraes sejam sensivelmente diferentes dos J.M.S...

Nesta dupla metamorfose JMS se vê como igual na desigualdade entre ele e os muito ricos e se vê desigual na igualdade entre eles e os muito pobres adquirindo forças para transpirar toda a prepotência de um rei-momo, cujo brilho é intenso mas de curta duração e termina a entrevista solenemente:

“Gostaria que os meus filhos fossem engenheiros ou médicos, — mas se não quiserem, que venham conversar”

O caso AV

Michel Villette em um estimulante artigo, intitulado *O Acesso às Posições Dominantes nas Empresas*, publicado originariamente em *Actes de La Recherche en Sciences Sociales* nº 4, Julho/1975 p. 98-101 e transformado em material didático de uso interno por José Carlos Garcia Durand, lança algumas hipóteses sobre a maneira pela qual os filhos-família, herdeiros de algum patrimônio industrial chegam a ocupar posições dominantes nas empresas.

Segundo Villette o essencial da questão está resolvido quando o capital social se converte em competência rara, ou seja, quando as condições sociais que possibilitaram aos herdeiros ter acesso às tecnologias de ponta são mascaradas pelo reconhecimento da legitimidade de um saber novo (competência rara) cujo monopólio esses herdeiros detêm.

O caso A.V pode ser estudado como uma variante importante das análises que Villette nos ofereceu.

A. V., na época da entrevista não tinha ainda trinta anos e era o gerente industrial de uma empresa metalúrgica fornecedora de autopeças para as grandes montadoras.

O relato do entrevistado cotejado com o relato obtido na entrevista com os sócios-proprietários permitiu reconstituir a história de um grupo familiar em ascensão. Nessa reconstituição pode-se observar como se mesclavam família e empresa até o momento de sucessão que coincidiu com a entrada de A.V., filho de um dos sócios, na empresa.

Como a grande parte dos empresários de autopeças os dois sócios-proprietários têm origem social na baixa classe média. Um dos sócios — aquele que entrou com o capital — sugeriu que seus antepassados tiveram algum capital econômico, aplicado em torrefação de café e dilapidado pelas gerações que o antecederam. O outro sócio — pai de A.V. — possuía como maior trunfo a habilidade técnica em ferramentaria e juntou-se ao primeiro sócio pois trabalhava numa empresa da qual o primeiro sócio participava.

Em suma, quanto a origem social, nas palavras de A.V esta era.

“A mais baixa possível, a origem de meu pai. Ele começou praticamente de zero e construiu isso. Agora a nossa família está bem num nível médio alto de quatro anos para cá. De dez anos para cá, estávamos num nível médio baixo e dez anos antes ainda num nível baixo”

O triunfalismo cobre dois aspectos importantes: 1) superpõe a história da família à história da empresa; 2) marca os pontos de inflexão no acesso a uma condição social de maior abundância. Como voltaremos a verificar, o “sucesso” se dá — isto é, a curva flete para cima — quando A.V. assume o controle de gestão do destino da organização.

A história da família de A.V. incluindo pai, mãe, irmão e esposa, retrata e explicita o conjunto dos movimentos não lineares mas em média ascendentes do grupo familiar extensi-

vo. Se a origem social foi a mais baixa possível, todo o grupo atingiu posições intermediárias na estrutura de classes.

Usando-se a escolaridade e a ocupação como indicadores de renda e prestígio social pode-se aferir o relativo sucesso da rede familiar de A.V.. A maior parte dos parentes do pai permanece no interior porém:

“São funcionários públicos, funcionários em empresas privadas. Trabalham, por exemplo, em usinas de açúcar, uns têm cargo de contador, engenheiro. Os filhos dos tios do meu pai puderam estudar. A minha geração hoje, do interior não está no campo. Está no interior, mas trabalhando em empresas”

Quando debruça-se sobre as diversas gerações que compõem o ramo materno pode-se encontrar a mesma evidência observada no ramo paterno:

“Minha mãe tem três irmãs... As três estão em São Paulo... Um primo está no Rio de Janeiro... Ele é funcionário em empresa privada... Outra prima é casada mas tem profissão, é secretária... da outra irmã tem um filho só, ele é engenheiro químico... A outra irmã é solteira...”

A constante em ambos os ramos era a reserva da escola para os filhos mais jovens. Enquanto os filhos mais velhos ajudam na acumulação primitiva de capital do núcleo familiar os mais jovens deverão contribuir para a ascensão familiar lutando pela acumulação de capitais simbólicos entre eles o escolar. Talvez por aí possa compreender-se a “vocação artística” da qual seriam dotados alguns filhos de classe operária, ou seja, a opção por uma carreira não diretamente ligada à produção de bens industriais, talvez não seja uma simples questão de desvio e sim consequência do desdobramento e ampliação da luta do mesmo grupo por mercados diferentes.

A escolaridade materna, ainda que incompleta, provoca um desbalanceamento na relação de poder interno ao núcleo familiar constituído pelo pai, mãe, A.V e irmão. Como a mãe era a penúltima filha e

“chegou a estudar, parou para casar, mas fez o ginásio completo. Existe uma pequena diferença de cultura entre meu pai e minha mãe. Minha mãe é um pouco mais em nível cultural. A diferença cultural é que minha mãe e a caçula tiveram tempo de estudar alguma coisa. As outras irmãs quando vieram para São Paulo já eram mais velhas, não dava mais para entrar na escola”

Da disputa entre o pai e mãe de A.V — o pai queria que ele fosse para a indústria, a mãe insistia na sua formação escolar — a resultante foi a carreira de engenheiro de A.V. “O prazer do meu pai seria que eu fosse um excelente ferramenteiro, mas infelizmente eu não dava para isso. Ser ferramenteiro está praticamente no sangue da pessoa. Meu pai sempre forçou a situação, já com meu irmão foi diferente, ele compreendeu. Ele sempre quis que eu ficasse aqui e que meu irmão estudasse, mas eu fiz o que fiz graças a minha mãe. Não culpo meu pai por isso de maneira nenhuma, até compreendo, é o pensamento dele”

“Meu pai na época em que eu estudava, a preocupação dele era só trabalhar; em casa nunca foi atrás de um problema meu de escola. Ele queria saber se eu passava de ano, agora os problemas escolares, problemas educacionais dos filhos basicamente foi tudo feito pela minha mãe. Muito mais para mim, para o meu irmão mudou um pouco”

O acerto de contas na carreira de A.V não foi uma vitória absoluta da mãe. Se o seu destino escolar foi uma vitória materna a escolha da profissão foi a margem de recursos preservada pelo pai.

“Bom, agora um detalhe importante na minha profissão. No quarto ano ginásio o orientador educacional do colégio quis fazer uma avaliação vocacional dos alunos... Deu Engenharia

Química, Geologia e Agronomia. Você vê que deu profissões completamente diferentes do que meu pai precisava na época. Infelizmente essas três profissões, ou melhor, duas Geologia, Agronomia, não eram profissões em que você se formava e tinha onde trabalhar. Então, eu vou deixar bem claro isso, por conveniência eu fui fazer engenharia mecânica, sem ser a minha vocação e sem eu gostar. Esse é um detalhe muito importante na minha vida”

A estratégia do grupo social para ser afirmada como correta não permite alianças, fora do seu campo de possibilidades. Assim sendo, grupos sociais em ascensão estabelecem algumas alianças, principalmente as matrimoniais, com outros grupos que exibem o mesmo desempenho.

“Bom a família de minha esposa, por coincidência muito grande também é do campo. Minha esposa veio do interior com doze anos... toda a família de minha esposa, mãe, pai, irmãos, mora em São Paulo atualmente... Meu sogro é aposentado por invalidez... Ele era guarda-noturno... os irmãos são muitos, para variar, família do interior geralmente é muito grande... Os irmãos que estudaram, que vieram a ter uma profissão, são os dois mais novos. Eles vão se formar em Administração de Empresas... Os mais velhos trabalham, um é bancário, sem profissão definida, outro é retificador, outro é encarregado de seção. As moças não estudaram, aliás uma estudou contabilidade técnica, mas a maioria está em prendas domésticas”

Repete-se, também aqui, o que já foi encontrado e observado em outras entrevistas: quando a profissão dos parentes é socialmente construída, como digna os entrevistados sabem dos mínimos detalhes. Quando a visibilidade social da profissão é difusa, geralmente o entrevistado “não sabe exatamente o que o parente está fazendo” Dado o *habitus* de classe só se aprende a conhecer o que é socialmente construído como digno e portanto passível de ser convertido em capital de relações que no limite produziria a transfiguração simbólica pela qual o respondente se imagina, e pretende ser percebido, como socialmente superior à posição objetivamente ocupada na estrutura de classes.

A estratégia de consolidação e progresso da família extensiva segundo as regras do jogo social, disponíveis para o grupo encontra-se internamente fundada na modificação proposta pela mãe na estrutura de plausibilidade (entendida como passado, presente e projeto futuro) do pai e refundida num acordo onde a ideologia produtivista (de classes baixas) paterna manifesta sua eficácia na escolha das carreiras específicas dos filhos, completa-se externamente com uma aliança matrimonial com um par de mesma natureza social e reafirma-se na contínua cooptação de periféricos e apaniguados que permeiam as relações sociais e profissionais do grupo.

“Eu mantenho mais relacionamento de amizade com os próprios encarregados da indústria, por isso que talvez tudo ande bem. O Zé Augusto, por exemplo, a gente brincava junto, meu irmão também. A gente pesca junto. No Paranapanema. Desde pequeno comecei com meu pai, sou capaz de ficar um dia sem pegar-nada só o fato de ficar a beira de um rio, debaixo do sol, tudo bem, sem barulho. Meu irmão gosta também, mas não é tão fanático, ele sai mais, é menos caseiro... comecei a trabalhar aqui com meu pai comprei um rancho no Paranapanema. O pessoal gosta de pescar, então, pelo menos uma vez por mês, a gente reúne o pessoal e vai. Normalmente vão, o Zé Luís (encarregado da produção), o irmão do Zé Luís, meu irmão, o pai dos dois e meu pai. Minha mulher pesca também. Minha mãe gosta de pescar, mas não vai muito, não. Agora tem Peruíbe, na praia, mas o pessoal da família não vai muito, à praia quem vai sou eu o meu irmão e meu cunhado”

No remanso do Paranapanema entre um dourado e outro fundem-se trabalho e fantasia, amizade e obediência, família e empresa, sempre alimentados pela intimidade recuperadora de uma pretensa igualdade sem a qual a moral do bom patrão parecerá estéril.

É no entanto, a entrada de A.V na empresa, o evento que melhor ilustraria as análises de Michel Villette mencionadas no início deste estudo de caso.

A.V inicia de fato na empresa em 1977 quando a indústria automobilística atravessava a sua mais séria crise desde que havia sido implantada no Brasil. Anteriormente, A.V, quando ainda era colegial, trabalhara na indústria, com o pai, fazendo pequenos serviços de escritório. Durante o curso de engenharia abandonou a empresa para dedicar-se aos estudos. Após graduar-se em 1976 voltou definitivamente.

Como ele mesmo afirmou:

“Aí a firma estava numa crise muito grande por falta de administração de empresa, não por falta de serviço em 1977. Você sabe, por exemplo, que a FORD chegava aqui e mandava. Então, quando meu pai fazia um preço para a FORD, a FORD chegava e falava: não o preço é esse. Meu pai não tinha idéia do custo real, então meu pai tinha prejuízo. Quando eu entrei aqui nós tínhamos oitenta itens na FORD, produzia-se pouco e atrapalhava-se itens bons que davam faturamento. Então uma briga com a FORD. De 77 comecei a melhorar, de 77 a 80 foi a melhor fase onde se gerou mais lucros. Quando entrei aqui fiz uma reestruturação muito grande”

Pelo discurso competente o entrevistado estabeleceu as novas bases do conflito interno à empresa e passou a disputar o monopólio da gestão do destino dos negócios. Era necessário provar o “erro” da administração paterna, a perda financeira, o prejuízo e até mesmo a irracionalidade. A “guerra santa” inaugurada contra a FORD deu a chance para o entrevistado colocar em jogo o conjunto dos seus trunfos que entravam na negociação como recursos, em princípios legítimos, uma vez que a formação acadêmica de A.V foi resultado de acertos no projeto familiar.

Na disputa, A.V. tenta deslocar o seu concorrente imediato, o pai, fato que, além das eventuais determinações psicanalíticas, abrir-lhe-ia condições para consolidar seu território. A primeira transformação foi criar o cargo de gerente técnico, denominação que não passa despercebida pois tende a induzir a capacitação do ocupante da posição, subordinando-se a este cargo toda a produção, a ferramentaria e o controle de qualidade.

Se os confiáveis, aos olhos do entrevistado, deveriam ser mantidos, aqueles que porventura pudessem ser fiéis à gestão paterna deveriam ser excomungados. Os ímpios seriam sacrificados.

“Bom, por exemplo, nós tínhamos só uma pessoa que era encarregada da fábrica inteira, não tinha divisão formal entre ferramentaria, produção, pintura, solda. Então a primeira coisa foi estruturar a fábrica. No caso do chefe de produção, ele trabalhou na empresa chegou a ferramenteiro e foi para a Volks, ficou lá sete anos depois voltou para cá... tinha um primo do meu pai que era encarregado geral da fábrica, só dava problema, inclusive o desligamento dele foi por motivo de briga. Ele saiu pouco antes de eu entrar. Então como que vamos fazer? então falei: vamos chamar o velho Luís, quem sabe ele não gostaria de voltar, então ele voltou para cá. O encarregado da ferramentaria também é prata da casa, e é irmão do chefe de produção. Hoje, ele cuida de projetos e ferramentas... O controle de qualidade não existia. É de quatro anos para cá. Ainda é uma das coisas mais difíceis de conscientizar aqui dentro, principalmente a diretoria e principalmente

na hora que vai precisar um investimento. Em empresa média e pequena isso é muito difícil, você conscientizar uma pessoa que não tem a mínima formação ou que perdeu contato com a evolução tecnológica do país... Ainda existe esta mentalidade, eles não falam mas a diretoria não concorda, eles não vão concordar nunca mas hoje em dia já aceitam. Mas aceitam porque estão cansados, já não têm mais aquela vontade de chegar lá e querer mandar...”

A trégua foi obtida em bases bem objetivas onde nem todos os interesses foram sacrificados. A.V. teve o mérito de, redirecionando a produção para outra linha de produtos, proporcionar lucros que, na opinião dos sócios-proprietários, consolidam a crença em sua competência.

“Nos últimos três anos ele ficaram muito bem de vida. Melhorou da noite para o dia. O que eles não conseguiram em vinte anos eu consegui em três”

Vencida a primeira etapa, surge na empresa o irmão de A.V., formado em economia e administração. Para evitar-se o conflito interno ao grupo, o irmão é deslocado para trabalhar sob o sócio do pai do entrevistado e o novo projeto que mobiliza o grupo é a disputa pelo controle total da empresa. O irmão permanece sob liberdade vigiada e o processo de modernização é resfriado.

“Pois é, o sócio do meu pai não quer de forma alguma que qualquer de suas duas filhas entre aqui, porque ele acha que essa firma só eu e meu irmão podemos tomar conta. Ele não tem confiança em mais ninguém e isso é um ponto altamente positivo, mas ele tem mulher e a hora que ele sair eles vão querer. Se eu começo a enfatizar muito a empresa e crescer muito a empresa, hoje eu tenho medo. Eu prefiro fazer isso depois de resolvido esse problema. Se a empresa tivesse prédio próprio e instalações que valessem duzentos milhões de cruzeiros por exemplo, por quanto eu ia comprar a parte dele? A firma sendo pequena é mais fácil de se comprar. Então eu não posso desenvolver muito.”

Hoje a empresa fabrica roletes para transportadores e se afastou da linha de autopeças. Fabricar roletes ajudou a manufaturar uma nova identidade na qual A.V tem papel destacado. Seguindo Villette, mas à distância, o percurso de A.V passou pelo desenvolvimento de uma nova especialização, não necessariamente produto só de um novo conhecimento de ponta mas associada à apropriação de uma oportunidade de mercado, o que parece condizer com as possibilidades objetivas de A.V dada a sua situação de classe. A acumulação de capital escolar não fugiu aos parâmetros do razoavelmente aceito pelo grupo familiar. Os roletes a serem fabricados criaram as disposições objetivas para que se reconhecesse o mérito do entrevistado.

Como sugere Bourdieu para Max Weber, o carisma não deve ser somente entendido como a atribuição de dons excepcionais e sim como os dons apropriados por indivíduos em situações excepcionais.

O caso WM

Dos três casos anteriores em dois deles o destino profissional foi marcado pelo peso do núcleo familiar. Tanto A.Z.F. quanto A.V tiveram suas opções de vida limitadas por circunstâncias concretas às quais se traduziam na íntima afinidade entre relações familiares e empreendimento. Já J.M.S. teve, a rigor, uma escolha “mais livre” na qual a posição ocupada na hierarquia organizacional, inferior quer à de A.Z.F., quer à de A.V permitiu-lhe acreditar em seus próprios méritos.

O caso de W.M. foi uma incógnita até o momento em

que o entrevistado foi solicitado a responder o que ele faria se tivesse acesso a uma quantia razoável de dinheiro.

Também neste quarto caso o destino profissional correu colocado ao projeto familiar, só que com particularidades que permitiram um deslocamento na relação família/destino do entrevistado.

W.M. vem de um núcleo familiar de imigrantes japoneses que há mais ou menos 50 anos vieram para o Brasil fixando-se na região de Marília, Estado de São Paulo. Da condição de colonos passaram para a condição de pequenos empresários, atividade mal sucedida, imigrando posteriormente para o norte do Paraná onde se fixaram e estão até hoje.

A geração de W.M. conseguiu completar formação acadêmica. W.M. é engenheiro, um irmão é médico e uma irmã é bancária e mora com os pais em Maringá.

No núcleo familiar da esposa o percurso do grupo é semelhante.

Apesar de possuírem poder econômico mais elevado também dedicam-se à agricultura e somente na geração da esposa de W.M. é que alguns, via formação universitária, derivam do compromisso com a agricultura. Os laços de parentesco, não devidamente esclarecidos na entrevista, revelaram que W.M. e esposa são parentes não muito distantes.

Tanto os dados familiares quanto os que envolvem educação permitiram vislumbrar a marca irremovível da família na orientação profissional dos seus herdeiros.

W.M. escolheu engenharia sem muita convicção. Relatou que sua escolha foi posterior à do irmão que havia optado pela medicina. Aparentemente, a geração de W.M. se inclinou para a acumulação simbólica e a razão, pelo menos como hipótese, vai emergir mais adiante.

A vida profissional de W.M. não entusiasma o pesquisador que esteja à busca de casos exemplares de trajetórias administrativas. W.M. fez alguns estágios, acabou caindo na área de controle de qualidade mais empurrado do que por escolha própria. Fez, profissionalmente o que se poderia chamar de uma carreira transparente. Ocupava na época da entrevista uma posição de segundo escalão, tinha como preocupação dar uma contribuição limitada para que a empresa pudesse atingir mais eficiência, sempre através de uma especialização em planejamento e controle da produção. Deposita grandes esperanças na fusão da empresa em que atualmente trabalha com uma outra empresa recentemente adquirida pelos patrões, esperando alcançar maior destaque na estruturação final das duas empresas.

Suas ambições não vão além da contratação de três programadores e um cronometrista.

O compasso da entrevista foi o mesmo até o momento em que se indagou ao entrevistado o que ele faria se ganhasse na loteria, em parte porque o entrevistador estava desesperado

com a sonolência da carreira do entrevistado, em parte porque o quadro geral proposto para o desvendamento da trama social que engendraria as vontades não se provava eficaz.

“Ser fazendeiro” foi a resposta de W.M. à pergunta sobre a hipótese de fortuna repentina.

Difícil compreender a resposta sem compreender a cultura que organiza e seleciona a escolha. No caso de W.M. a distância cultural entre entrevistado e entrevistador refletiu o impasse. A compreensão das opções de W.M. está amarrada a uma decretação mais cuidadosa dos conhecimentos produzidos pelos antepassados de W.M. e que são constantemente retomados pelo entrevistado nos momentos de realocar suas prioridades.

Uma tentativa de compreensão no sentido que W.M. atribuiu à formação profissional resultaria na formulação da hipótese de uma eventual inversão, ou seja, a escolha profissional, a carreira, o diploma universitário ao contrário dos casos anteriores, não serve ao entrevistado para lutar no mercado profissional, e sim para ampliar seu espaço no núcleo familiar.

Talvez se possa, nesta linha, compreender a “falta de entusiasmo” de W.M. pela concorrência. Esta última só faz sentido para o entrevistado quando resultar em ganho de território na divisão de prestígio simbólico articulada pelo clã.

Prestando-se maior atenção ao relato oferecido sobre o mapa de relações sociais, as práticas de lazer e o destino dos filhos, ratifica-se a hipótese proposta.

“Em geral, mantenho contato com parentes e amigos... Os amigos que encontro são antigos colegas de república... A esposa eu conheço desde criança de Marília, ela é meio parente, reatei amizade porque o irmão e o cunhado estudavam juntos. Todos os amigos ficaram no interior. Frequentavam a casa de parentes e amigos. No interior visitamos os sogros e meus pais. Eu diria que minha vida social é mais ligada a parentes... Em geral viajamos para o interior. Vou ao cinema raramente, o último filme que assisti faz três meses e era de um samurai”

Compreender o plano pelo qual W.M. organiza a construção de sentido para suas atividades de ação levará um pouco além do que este relato pretende abranger. Muito provavelmente, quando se tiver como objetivo a construção de *homonculi* que componham instrumentos de análise dos personagens coletivos conhecidos como executivos e administradores, dever-se-á criar uma variante para os membros da colônia japonesa.

No momento o relato vai até a interrogação, a qual aliás foi a postura do entrevistador quando defrontou-se com a seguinte resposta à questão do destino dos filhos:

“Filhos? Não temos por enquanto. Assim que der eles virão. Eu não penso muito nisso, é minha esposa quem decide. Vamos querer um, dois ou três”

A CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA AVANÇADA

Silvio A. dos Santos *

A criação de uma empresa de tecnologia avançada é uma aventura e um desafio de alto risco. Especialmente numa conjuntura econômica turbulenta como a atual, precisa-se dispor da capacidade de assumir riscos para enfrentar as dificuldades da criação de um negócio desta natureza. Isto não impede que, diariamente, novas empresas sejam criadas garantindo a manutenção e a renovação de nosso universo empresarial.

Os setores de tecnologia avançada são aqueles que operam com processos, produtos ou serviços onde a tecnologia é considerada nova ou inovadora. Por sua natureza dinâmica a competição nestes setores é alimentada pela evolução constante do elenco de produtos oferecidos como decorrência dos altos investimentos em pesquisa tecnológica. Para exemplificar são considerados setores de tecnologia avançada: informática, biotecnologia, robótica, genética, microeletrônica, entre outros.

Nesses setores que determinam o próprio nível de avanço tecnológico do país a criação de novas empresas permite a dinamização da capacidade nacional de segmentos industriais ainda incipientes. Isto proporciona a geração de produtos nacionais que via de regra acabam por substituir similares importados e, podem inclusive, a partir de uma autonomia tecnológica permitir a entrada em mercados externos.

À medida que as autoridades fazem um esforço de investimentos para desenvolvimento dos setores de tecnologia avançada e, no exemplo da informática estabelece a reserva de mercado, a criação de empresas nestes setores por empreendedores nacionais representa uma das formas efetivas de proceder a transferência das tecnologias adquiridas ou desenvolvidas em nossos institutos de pesquisa para o setor produtivo.

Os benefícios gerados com a criação de empresas de tecnologia avançada não se restringem àqueles já mencionados. Amplia-se o elenco de produtos ou serviços oferecidos no mercado, estimula-se a concorrência e as atividades dos institutos de pesquisa propiciando o surgimento de novas linhas de pesquisa tecnológica. A nível social promove uma geração de empregos e, ao mesmo tempo, um aumento na arrecadação dos impostos nas regiões onde este fenômeno ocorre.

COMO NASCEM AS EMPRESAS DE TECNOLOGIA AVANÇADA

A figura de um indivíduo ou grupo de empreendedores dispostos à iniciativa de criar uma empresa é fundamental para o surgimento de firmas em setores de tecnologia avançada. O empreendedor enquanto indivíduo ou grupo, segundo Cole (1959) é o "agente responsável por iniciar, manter e con-

solidar uma unidade empresarial, orientada para o lucro, através da produção ou distribuição de bens e serviços econômicos" De outro enfoque, segundo Schumpeter (1961) "alguém só é empreendedor quando realmente realiza novas combinações dos fatores produtivos"

As empresas de tecnologia avançada, de capital nacional são na sua maioria de pequeno ou médio porte. A idéia da criação está relacionada aos resultados de pesquisa aplicada onde produtos novos ou inovadores aparecem como potenciais soluções para problemas de produção ou de mercado existentes. Segundo Battini (1981) é "comum ser estas empresas criadas por um pesquisador ou grupo deles ou, mesmo, por engenheiros com experiência passada em desenvolvimento de projetos de tecnologia avançada, ou programas de pesquisa mantidos por institutos, universidade e laboratórios de pesquisa" Como decorrência dos resultados obtidos, estes indivíduos decidem criar uma empresa que permita levar ao mercado os produtos, processos ou serviços que desenvolveram enquanto pesquisadores.

São geralmente constituídas sob forma de sociedades de responsabilidade limitada com o envolvimento de três a cinco pessoas como sócios. As decisões são tomadas em grupo, devido alta qualificação dos seus recursos humanos, constituídos por indivíduos geralmente egressos de cursos superiores nas áreas relacionadas às engenharias, administração, biologia, entre outras. É comum haver sócios que mantêm o seu vínculo de emprego original dedicando somente parte de seu tempo à nova empresa. Os recursos investidos por estes indivíduos no capital da nova empresa são oriundos da poupança individual de cada um. A disposição de criar um negócio próprio baseia-se na crença das potencialidades do novo produto, processo ou serviço emergentes de suas linhas de pesquisa ou das pesquisas que um deles participou em instituto, universidade ou centro de pesquisa industrial.

A associação entre o indivíduo detentor do conhecimento tecnológico que será a base de exploração da nova empresa e os demais sócios empreendedores é quase sempre acidental.

Outra componente presente nestes grupos de empreendedores é que na própria composição do quadro de associados da empresa existe a preocupação de juntar um indivíduo com potencialidade gerencial, outros com o domínio da tecnologia e, freqüentemente, alguém com um bom conhecimento da dinâmica do mercado. Neste processo a existência de um sócio que domina ou tem acesso ao conhecimento tecnológico é condição *sine-qua-non* para o nascimento da empresa.

Segundo estudos realizados pela ANVAR — Associação Nacional de Valorização da Pesquisa — (1982), na França, sempre se observa um elo de relação entre instituições de pesquisa e o surgimento de 103 empresas em setores de ponta no período 1978/83. No Brasil, apesar de existirem inúmeras empresas criadas que tiveram origem nas universidades e institutos de pesquisa, não existem dados estatísticos globais sobre a criação de novas empresas, e, especialmente, em setores de tecnologia avançada.

Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo; doutor em Administração pela FEA-USP; Pós-Doutoramento no CNAM/ESSEC (Paris - França). Dedicou-se a pesquisas sobre criação de empresas de tecnologia avançada dentro do PACTO - Programa de Administração em Ciências e Tecnologia da FEA-USP.

Nota: Os agradecimentos ao Prof. Dr. Jacques Marcovitch, Diretor da FEA-USP, pelo apoio técnico e institucional nos estudos anteriores sobre criação de empresas realizados em parceria com o autor.

DIFICULDADES E DESAFIOS PARA A CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA AVANÇADA

Dados os perfis tecnológicos e mercadológicos das empresas de tecnologia avançada independentes, isto é, não vinculadas a grupos industriais multinacionais, as dificuldades que devem ser superadas por seus empreendedores para criá-las são imensas. Por outro lado, não existe uma ambiente favorável a nível econômico e social para facilitar o surgimento de mais empresas nestes setores.

Os próprios bloqueios existentes no relacionamento entre institutos de pesquisa, universidades e o setor produtivo, acabam castrando vocações de novos empreendimentos. Faltam mecanismos que facilitem aos pesquisadores deixarem suas atividades por um determinado período de tempo, o qual seria dedicado a criação do seu próprio negócio, com a possibilidade de retorno a instituição de origem no caso de insucesso empresarial.

Nas universidades o distanciamento existente de algumas áreas, em relação a comunidade empresarial, dificulta o surgimento de oportunidades de associação entre empreendedores, profissionais e pesquisadores pertencentes aos quadros destas instituições. De outro lado, as pessoas são incentivadas a buscarem atividades onde a remuneração é certa e segura como decorrência própria de uma política econômico-financeira que não canaliza os esforços para atividades produtivas e, menos ainda, as de alto risco.

Face a esta conjuntura econômica desfavorável, os empreendedores não encontram o apoio necessário das instituições financeiras oficiais ou particulares para obtenção dos recursos necessários para o lançamento do empreendimento. Estas preferem fazer investimentos onde o grau de risco é menos elevado e as garantias de retorno mais palpáveis. A postura das instituições bancárias torna-se estritamente conservadora não se dispondo a assumir as suas parcelas nos riscos assumidos pelo empresário. Observa-se a inexistência de interesse e de linhas de financiamento que levem em conta as potencialidades do projeto da nova empresa e a capacidade dos recursos humanos que a impulsionam.

Numa pesquisa do autor sobre a criação de empresas industriais no setor de alimentos, realizada em 1983 no Estado de São Paulo, foi possível acompanhar dificuldades econômicas, tecnológicas e burocráticas que bloqueiam o surgimento de novas empresas. Constatou-se que o posicionamento do aparelho burocrático regulador ou fiscalizador da atividade empresarial atua como um mecanismo que acaba inibindo o nascimento de novas empresas e dificultando a sobrevivência de empresas recém-criadas, instaladas em setores tradicionais.

A dimensão das dificuldades de criação de empresas em setores de tecnologia avançada são maiores devido ao obsolescimento acelerado dos produtos, exigindo das novas empresas investimentos contínuos no esforço de pesquisa para conservar seu grau de competitividade face aos concorrentes. A própria penetração dos produtos, até então desconhecidos pelo mercado, exige uma política mercadológica mais agressiva que em ramos tradicionais. Como as novas empresas são carentes de capital o seu sucesso vai depender muito da sua possibilidade de interação constante com os centros de pesquisa nacionais para viabilizar uma constante atualização tecnológica de seus produtos, processos ou serviços.

Considerando este contexto difícil e complexo que envolve o processo de criação de novas empresas de tecnologia avançada, parece necessário traçar algumas considerações

sobre a possibilidade de fomentar, facilitar e estimular o surgimento de novas unidades empresariais nestes setores.

COMO SE PODERIA FOMENTAR A CRIAÇÃO DE NOVAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA AVANÇADA

As experiências realizadas nos Estados Unidos como no *Silicon Valley* ou da *Cité Scientifique* de Grenoble na França ou, ainda, do *Science Park* na Inglaterra demonstram que o florescimento de novas empresas em setores de tecnologia de ponta é fruto de uma estreita cooperação científica e tecnológica entre os empreendedores e as instituições de pesquisa científica e tecnológica.

Nos exemplos citados, novas indústrias surgiram em um espaço geográfico próximo ou junto ao *campus* de uma universidade e de institutos de pesquisa. Neste sentido, o acesso de pesquisadores da universidade às novas empresas e, no senso inverso, o acesso de empreendedores aos laboratórios de pesquisa é extremamente simplificado e estimulado.

O relacionamento entre pesquisadores e empreendedores é a premissa básica para o sucesso dos parques empresariais nos quais se permite que as novas empresas iniciem suas atividades junto à própria universidade ou próximo de centro de pesquisas ao qual estejam relacionadas.

Neste sentido, as instituições de pesquisa e universidades passam a ser verdadeiros "berços" para o surgimento de novas empresas. As próprias atividades tradicionais da universidade de formação de recursos humanos podem contribuir desde que se adote uma postura mais adequada para suscitar novas vocações empresariais.

Em termos de recursos financeiros, o esforço deve ser orientado para a criação de sociedades de capital e risco já bem sucedidas no financiamento de empresas de alto risco nos Estados Unidos e na Europa. Estas sociedades, criadas com pequena participação do estado e com recursos da iniciativa privada financiam o projeto de criação da nova empresa retendo uma participação minoritária do novo empreendimento sem, entretanto, participar da gestão do mesmo. Os empreendedores dispõem de um prazo para readquirir as ações cedidas à sociedade financeira, tornando-se os únicos proprietários da empresa.

A postura das autoridades governamentais face a criação de novas empresas pode ser um elemento motivador ou inibidor da iniciativa empresarial. Para estimular novas aventuras empresariais em setores de tecnologia de ponta seria preciso simplificar os procedimentos legais e burocráticos existentes para a regularização de uma nova empresa. Existem inúmeros órgãos públicos com procedimentos diferenciados que, de certa forma, interferem durante a fase de criação de um novo negócio. Estes procedimentos burocráticos acabam consumindo energia e recursos dos empreendedores, exatamente na fase onde a receita operacional não começou a fluir para os cofres da empresa.

Em termos de fiscalização, nos diversos níveis, a ênfase nesta etapa e nos primeiros meses de vida da nova empresa deveria ser menos punitiva, como tradicionalmente tem sido, e, mais instrutiva. O objetivo seria instruir os novos empreendedores ao invés de puni-los por descuidos ou desconhecimento das complexas normas legais existentes.

Dada a complexidade que envolve o desenvolvimento de setores empresariais de alta tecnologia, este artigo não teve a pretensão de aprofundar-se neste tema. É possível no entanto, destacar a necessidade de formular-se uma política de criação de novas empresas tendo em vista os enormes benefícios

que o aparecimento mais freqüente deste fenômeno traz em termos de geração de novos empregos, autonomia tecnológi-

ca, substituição de importações e desenvolvimento de setores produtivos incipientes no país.

BIBLIOGRAFIA

- COLE, A. H. & KURILOFF, F — *Entrepreneurship and small business management*. New York, John Willey & Sons, Inc. 1979.
- SCHUMPETER, J. A. — *Teoria do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro, Editora Fundo de Cultura, 1961.
- BATTINI, P — *Entreprise de technologie avancée et financement de l'innovation*. Paris, *Revue Futuribles*, Association Futuribles, Novembre, 1981.
- SANTOS, S. A. dos — *A Criação de empresas industriais: a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo*. (Tese de Doutorado). São Paulo, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1983.
- OAKLEY, R. — *High technology small firms: innovation and regional development in Britain and The United States*. London, Frances Pinter Publishers, 1984.
- MARCOVITCH, J. & SANTOS, S. A. dos — O Problema da criação de empresas no Brasil. *Anais da 5ª Reunião Nacional da ANPAD*, Rio de Janeiro, 1982.

estudos econômicos

VOLUME 14 - NÚMERO 2 - 1984

Renato Baumann Neves

Exportações industriais e sua importância para a formação da poupança e do fluxo de renda Internos

Pedro Cezar Dutra Fonseca

A política econômica governamental e os ciclos: reflexões sobre a crise atual

Carlos A. Longo

Deficiências da atual tributação dos rendimentos de capital

Richard P. Harber Jr.

Comparação da renda per capita e do índice de qualidade de vida material como medidas de desenvolvimento: o caso da América Latina

Fernando Naves Blumenschein

Uma análise da proteção efetiva na agricultura do Estado de São Paulo

Gabriel L. S. P. da Silva

Contribuição da pesquisa e extensão rural para a produtividade agrícola: o caso de São Paulo

Clóvis de Faro & Alberto de Mello e Souza

Crédito educativo: a modalidade de prestações proporcionais à renda

Philip Musgrove

Dispêndio Familiar com Saúde na América Latina

Luisa Montuschi

A greve como instrumento da política salarial dos sindicatos o caso argentino

A Revista Estudos Econômicos é uma publicação quadrimestral do Instituto de Pesquisas Econômicas da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Destinada a acompanhar e divulgar os principais estudos e pesquisas na área econômica, a REE visa ser um veículo de divulgação e aprofundamento dos principais temas de Economia Brasileira. A REE, também, é publicadora oficial dos trabalhos apresentados anualmente no Encontro da ANPEC.

Tendo em vista o aprimoramento da sua qualidade gráfica, a REE sofreu uma série de modificações no início de 1981, buscando ocupar um espaço entre as publicações mais conceituadas no gênero e assim cumprir sua proposta de difundir o debate sobre as mais polêmicas questões econômicas da realidade brasileira.

SEJA ASSINANTE DA REE

Preencha o cupom ao lado e remeta-o acompanhado de cheque nominal em favor da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas - FIPE/USP. Tornando-se assinante da REE você receberá comodamente em sua casa, local de trabalho ou onde preferir três exemplares anuais e mais um exemplar de edição especial e estará sempre bem informado sobre os mais candentes temas econômicos atuais.

Desejo ASSINAR a REE ou RENOVAR minha assinatura por 1 ano (3 exemplares) ao preço de Cr\$ 15.000 (quinze mil cruzeiros)

Nome completo _____

Endereço _____

CEP _____ Cidade _____ Estado _____

Junto com este pedido estou remetendo o cheque nº _____ do Banco nº _____ em favor da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, no valor de Cr\$ 15.000.

FIPE-Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da
Universidade de São Paulo.
Caixa Postal 11.474 - CEP 01000 São Paulo/SP
Fones: 813-1444/1118

ASSUNTOS PUBLICADOS NA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DURANTE 1984:

Vol. 19(1) - Jan./mar.

ENTREVISTA

Tecnologia e estratégia empresarial

Mário Barra

ARTIGOS

A ponte entre a tecnologia de base e uma necessidade de mercado

José Roberto Dias e Mark E. Kelly

Marketing e transferência de tecnologia: o caso do ITAL

Eduardo de Moraes Sarmiento e Ângela M.R. Schmidt

Já não se fazem projetos como antigamente...

Luiz Eduardo Lima

Planejamento de pesquisa & desenvolvimento do Exército

Vitor J. S. Fortuna, Vicente Luz e Acher Mossé

Planejamento e controle da atividade de P&D

Antonio Pedro Coco

Organização do centro de P&D da Pirelli — divisão de cabos

Carmine Taralli

Incentivos fiscais à produção de tecnologia

José Carlos Barbieri

A universidade e a pesquisa científica e tecnológica

Renato P. Dagnino

Inovação tecnológica: uma experiência do IPT

João Alberto Câmara Sodré

Avaliação do desempenho de projeto em instituições de pesquisa

Roberto Sbragia

Uma possibilidade mal aproveitada na pesquisa

Edmundo Gastal

A política de C&T em Telecomunicações: 1972/1983

Jorge Ruben Biton Tapia

Controle operacional de atividades de projetos de pesquisa

Yeda Maria Malheiros de Oliveira e Ruth Azenath Gueler

NOTAS & COMUNICAÇÕES

A inovação tecnológica no ambiente empresarial brasileiro

Olívio M. S. Ávila

Vol. 19(2) - Abr./jun.

MESA REDONDA:

Novas formas de organização do trabalho

ARTIGOS

Como fazer e como não fazer uma análise dos fundamentos dos valores de ações ordinárias

Antonio Zoratto Sanvicente

Alguns problemas técnicos na realização de análises fundamentais dos valores de ações são apontados neste artigo. Tais problemas, que não são mencionados na bibliografia usual sobre análise de títulos, mostram que a literatura existente é incapaz de dizer ao leitor sequer como dar início a esse tipo de análise. Vantagens administrativas de uma análise formalizada são discutidas e, também é salientada a incorrência interna da chamada "análise técnica" (ou enfoque gráfico).

A decisão de exportar e o processo de seleção de mercados em grandes empresas

Kleber F Figueiredo e Sandra Maria Van Tilborg

Diversos autores relacionam a regularidade das exportações de uma empresa com a forma pela qual foi tomada a decisão de exportar e com a estruturação do processo de seleção de mercados. Observando a lista das empresas brasileiras que exportam, vê-se que novos nomes aparecem enquanto que outros desaparecem. Entretanto, há um conjunto de empresas que vem se mantendo como exportadores sistemáticos, aumentando ano a ano o seu volume exportado. Este estudo analisa o processo de decisão de exportar e de seleção de mercados em um conjunto de dez empresas selecionados entre as que mais têm se destacado na atividade exportadora.

Microempresa e pequena empresa: o que as diferencia na utilização dos instrumentos de marketing

Ivan Dutra, José A. Guagliardi e José Paulo Hernandez

Este trabalho complementa uma série de avaliações sobre as micro e pequena empresas, desenvolvidas em trabalhos anteriores. Procurou-se verificar como as micro e pequenas empresas se diferenciam na utilização dos instrumentos de marketing, como estes são percebidos pelos tomadores de decisão desses dois portes de empresa, e como eles comercializam seus produtos no mercado.

Métodos de estudo do trabalho administrativo

Adelino de Bortoli Neto e Hélio Janny Teixeira

Com base em pesquisa de campo e análise das experiências de outros autores, procuramos mostrar as limitações e vantagens comparativas do diário e da observação estruturada.

NOTAS E COMUNICAÇÕES

Uma proposta de renegociação da dívida externa brasileira

Stephen Charles Kanitz

A inovação tecnológica e a percepção de risco do usuário na prestação de serviços:

hipóteses sobre a automação bancária

Paulo Cesar Motta e Ivo Ribeiro Siqueira

Decisões de investimento e financiamento na teoria das finanças

Antonio Zoratto Sanvicente

Risco - Gerador de eficácia empresarial

Apolo Lage Teixeira

A indústria alemã face ao bem-estar do trabalhador

Graziela de Oliveira

Vol. 19(3) - Jul./Set.

DEPOIMENTO

O empresário perante o planejamento energético brasileiro

Plínio Oswaldo Assmann

ARTIGOS

Círculos de controle de qualidade

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

José Henrique de Faria

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.

O processo e organização do trabalho na agroindústria canavieira

André Fischer, Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer Ferreira.

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 este 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.

O comportamento do consumidor em relação à Loteria Federal

Marcos Cortez Campomar e Paula Maria Pannunzio Brollo

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 quantitativo, de modo a ter-se uma visão integrada do processo da pesquisa.

Administração de recursos humanos no Japão

Patrícia Amélia Tomei

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.

O enigmático mas indispensável consumidor:

Teoria e Prática

Raimar Richers

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.

Sistemas de apoio a decisão em projetos de engenharia

Afonso Carlos Correia Fleury, Cláudio Genésio Agostini e Roberto Rocha Lima

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.

NOTAS & COMUNICAÇÕES

A técnica de análise e estruturação de modelos aplicada ao Proálcool

James T. C. Wright

Gerência de vendas na indústria de computadores

Sílvia Hauser, Ângela da Rocha Schmidt e Carl H. Christensen

Entregando a alma ao capital: a propósito da teoria Z de William Ouchi

Fernando Coutinho Garcia

O ciclo da ineficácia da administração pública brasileira

Cléber Aquino

Dez anos de planejamento de ciência e tecnologia

Erno I. Paulinyi

Recrutamento de alto nível

João de Castro Silva

Empresas de alto padrão

Oscar Fugita

SPE Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial

Único órgão no País a congregar profissionais que atuam em Planejamento Estratégico em empresas Públicas, Privadas e Universidades, tem por objetivos, entre outros.

- a) intercâmbio de informações e experiências,
- b) formação de grupos de interesses para discutir tópicos relevantes (Metodologias de Planejamento Estratégico, Estudos e Projeções Ambientais, Bibliografia Técnica, Planejamento Estratégico de Setores de Economia),
- c) realização de análises e estudos de interesse profissional e atividades correlatas.

A SPE é constituída de executivos e profissionais envolvidos em atividades de Planejamento Estratégico, com atuação mínima a nível gerencial

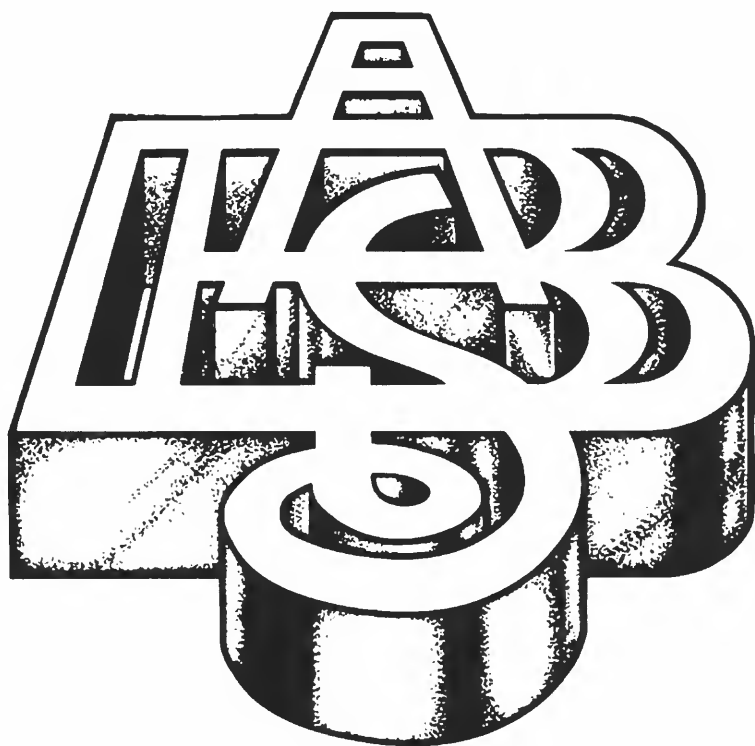
Entidade autônoma, sem fins lucrativos, não tem vínculo com nenhuma organização, partido político, empresa ou outra entidade particular ou pública. A sede nacional localiza-se no Instituto de Administração da FEA-USP, em São Paulo, contando com Seccionais no Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

A SPE visa a propiciar o desenvolvimento em planejamento empresarial de interesse dos associados, pessoas físicas e jurídicas.

Tadeu Francisco Masano
Presidente

Para contatos e obtenção de informações a respeito da SPE, favor comunicar-se com:
- São Paulo: Telefone (011) - 211-6526 ou (011) - 211-0411 Ramal 243 (Srta. Marilsa)
- Rio de Janeiro: Telefone (021)-395-4455 Ramal 247 (Sr. José Mauro do Espírito Santo)
- Belo Horizonte: Telefone (031)-201-2277
(Sr. Marco Aurélio Spyer Prates)

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



Balanco não é brinquedo.

Publique o balanço de sua empresa na Revista Bancária Brasileira. Ele vai chegar às mãos de quem toma as decisões mais importantes da vida financeira do país.

O balanço de sua empresa é coisa muito séria. E merece ser colocado numa publicação conhecida e respeitada por todos os homens que têm nas mãos o destino da vida econômica do país.

Por isso, o melhor lugar para você publicar o balanço da sua empresa é a Revista Bancária Brasileira.

A Revista Bancária é um verdadeiro espelho do que acontece na economia do país.

Ele traz, todo mês, os balanços e balancetes de quase todas as empresas que atuam no ramo financeiro. E, por isso mesmo, é uma excelente fonte de consulta, que está sempre presente nas mesas dos homens que decidem.

As mais importantes instituições financeiras do país publicam seus balanços na Revista Bancária Brasileira.

Você não acha que o balanço da sua empresa também merece sair junto deles?

Revista Bancária Brasileira

Rio de Janeiro: Av. Almirante Barroso, 63 conj. 1110/1111 - Tels.: 240-4175 e 240-7275; Belo Horizonte: Av. Afonso Pena, 526 - sala 927; Recife: Rua Vigário Tenório, 105 - 6.º and. - Tel.: 4-2384; São Paulo: Rua Álvares Penteado, 87 salas 2/3 - Tel.: 32-2856; EUA: 7004 Wisconsin Avenue Chevy Chase, Maryland - 20015 - Tel.: (031) 656-5930.