RAD
REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE
CRA-RJ
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

Apresentação

É com satisfação que levamos para todos os Administradores registrados no CRA/RJ a primeira edição da Revista RAD.

Nesta edição estão sendo apresentados quatro artigos.

O primeiro analisa as mudanças promovidas na estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura do Rio de Janeiro, antes burocrática, mecanicista, monológica, centralizada, lenta e clientelista e hoje mais orgânica, flexível, ágil, integrada e agregando novas funções administrativas.

O segundo aborda o empreendedorismo, revelando uma elevada instabilidade das pessoas jurídicas com até quatro profissionais, localizadas no Centro do município do Rio de Janeiro, e indicando que o elevado número de abertura de novas unidades é resultado não só do espírito empreendedor dos profissionais envolvidos como também da escassez de vagas no mercado de trabalho formal.

O terceiro artigo mostra como um trabalho de pesquisa possibilitou a identificação de três grupos distintos de estudantes de Administração perante seus líderes. O objetivo prioritário era saber se tais estudantes tinham uma posição credora em seu modelo de liderança, uma vez que, para os autores, sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de algo no futuro, assume-se uma posição credora.

O quarto e último artigo demonstra a preocupação das empresas de agronegócios com questões de responsabilidade social e meio ambiente, comprovando que tanto as pequenas como as grandes agroindústrias estão bastante comprometidas com os dois temas. O trabalho ainda propõe um conjunto de ações nas áreas de educação, cidadania, meio ambiente e empreendedorismo.

Prof. Adm. Fernando Guilherme Tenório
Conselho Editorial

RAD
REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE
CRA-RJ
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

Home
Relação dos Artigos
Conselho Editorial
Primeiro Artigo
Segundo Artigo
Terceiro Artigo
Quarto Artigo
Dissertações e Teses
Editorial
Expediente

Conselho Editorial

ANTONIO ANDRADE
Administrador, mestre em Ciência da Informação pela UFRJ e doutor em Engenharia de Transportes pela Coppe/UFRJ. É também professor das Faculdades Ibmec e da Universidade Estácio de Sá, bem como membro do Conselho Deliberativo do IARJ. É consultor organizacional, tendo desenvolvido projetos de consultoria e programas de treinamento no Brasil e no exterior. Possui especializações em diferentes áreas relacionadas à Administração no Brasil, 30 anos de experiência em cargos tanto técnicos quanto gerenciais em empresas de prestação de serviços. Palestrante e autor de diversos artigos na área de Administração.

CÉZAR GUEDES
Professor e orientador do Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia de Negócios (PPGEN), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, cursou pós-doutorado no Instituto Superior de Economia e Gestão na Universidade Técnica de Lisboa (Iseg/UTL), onde ministrou em 2002 a disciplina Dinâmica do Desenvolvimento Latino-americano, além de ser doutor pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getulio Vargas (Eaesp/FGV), onde foi responsável pela disciplina Gestão de Recursos Humanos no Mestrado Executivo. Em 2007 teve publicado o livro Internacionalização do agronegócio brasileiro: as empresas transnacionais e o investimento direto estrangeiro no setor supermercadista a partir de meados dos anos noventa, em co-autoria com Teixeira, M. R., em Anais do XVII Congresso Brasileiro de Economistas. Brasília: Cofecon.

FERNANDO GUILHERME TENÓRIO
Administrador, pós-doutor em Administração (UAB/ES), doutor em Engenharia da Produção (COPPE/UFRJ) e mestre em Educação (UFRJ). Pós-graduação lato sensu em Administração Pública (Inap/ES). Professor titular na Escola de Administração Pública e de Empresas (Ebape) da Fundação Getulio Vargas (FGV). Pesquisador do Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq) e pesquisador visitante da Coordenação dos Programas de Pós-graduação em Engenharia (COPPE/UFRJ). Membro das seguintes instituições, entre outras: Academia Brasileira de Ciência da Administração; Comitê Científico do Instituto de Capital Social e Ética do Desenvolvimento (Incase - Lima/Peru).

PABLO MONJE REYES
Administrador público da Universidade dos Lagos – Chile, Magíster em Gestão e Políticas Públicas do Departamento de Engenharia da Universidade do Chile, atualmente encontra-se cursando o doutorado em Estudos Latino-americanos na mesma casa de estudos. Professor assistente e pesquisador do Instituto de Assuntos Públicos da Universidade de Chile, além disso é diretor da pós-graduação da Universidade de Arte e Ciências Sociais do Chile. Conta com vasta trajetória como consultor de organismos nacionais e internacionais entre os quais se encontram a Agência de Cooperação Alemã – GTZ, Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, e o Programa de Nações para o Desenvolvimento – Pnud, como também em instituições públicas chilenas. Sua linha de publicações e pesquisa fazem referência a temas de design institucional de políticas públicas, descentralização e governos subnacionais.

ROGÉRIO ARAGÃO DO VALLE
Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1984) e doutorado pela Université Paris V (Rene Descartes) (1989). É professor adjunto de Engenharia de Produção da Coppe (Universidade Federal do Rio de Janeiro), com ênfase em Gerência de Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão de Processos e de Projetos, Análise do Ciclo de Vida e Logística Ambiental, Sustentabilidade e Gestão de Competências e de Informações.

RUI OTÁVIO BERNARDES DE ANDRADE
Administrador e atual presidente do CRA/RJ e da OLA Internacional, mestre em Administração pela FGV; Master of Business Administration pela Wisconsin University (USA); doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); doutor e livre-docente pela Universidade Gama Filho (UGF). É, ainda, professor titular e pesquisador de Administração da Unigranrio; membro do Conselho Consultivo da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (Angrad); Avaliador Institucional pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep/MEC), membro da Comissão Assessora da Área de Avaliação do Inep/MEC, ex-membro da Comissão Nacional de Exame de Cursos de Administração "Provão" do Inep/MEC, ex-presidente da Comissão de Especialistas de Ensino de Administração Sesu/MEC; coordenador do Programa de Mestrado em Administração da Unigranrio; pesquisador em gestão universitária e consultor educacional e de empresas. Palestrante e autor de diversos livros na área de Administração, ex-presidente do CFA e da Angrad.

RAD
REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE
CRA-RJ
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

Home
Relação dos Artigos
Conselho Editorial
Primeiro Artigo
Segundo Artigo
Terceiro Artigo
Quarto Artigo
Dissertações e Teses
Editorial
Expediente

Relação dos Artigos

A MUDANÇA DA ESTRUTURA EM BUSCA DA GOVERNANÇA: O CASO DA SMA – SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO
Autores: Sidney da Cruz Tavares e Lamounier Erthal Villela

CRIAÇÃO DE PESSOAS JURÍDICAS COMO ALTERNATIVA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CADASTRO CENTRAL DE EMPRESAS DO IBGE NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO
Autores: Marcos Aurélio Campos de Queiroz e Cezar Augusto Miranda Guedes

LIDERANÇA EMPRESARIAL: APLICAÇÃO DE UM ESTUDO CONTEMPORÂNEO SOBRE FUTUROS ADMINISTRADORES
Autores: Marcello Vinicius Dória Calvosa, Silvestre Prado de Souza Neto e Gustavo Lopes Olivares

RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS AGRONEGÓCIOS: REFLEXÃO E PROPOSTA
Autores: Guilherme Braga Abreu Pires Neto e José Roberto Ribas

RESUMOS DE DISSERTAÇÕES E TESES
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ): Diana dos Santos Johnson, Vinicius Gonçalves Panisset e Luciane Neves Barbosa.
Universidade Estácio de Sá: Gilmar Luiz Frotté Alves, Magali Granja Coutinho e André Figueiredo Moraes.
Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio): Lia Davidovitsch e Marcos Cohen

RAD
REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE
CRA-RJ
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

A MUDANÇA DA ESTRUTURA EM BUSCA DA GOVERNANÇA: O CASO DA SMA – SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

Adm. SIDNEY DA CRUZ TAVARES
Mestre em Administração pela Unesa
CRA-RJ nº 20-26142-0
LAMOUNIER ERTHAL VILLELA
Doutor em Economia Aplicada

Resumo
Analisar as mudanças promovidas na estrutura organizacional da SMA – Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura do Rio de Janeiro – é o propósito do presente artigo. A SMA, como parte da prefeitura era caracterizadamente burocrática, mecanicista, monológica, centralizada, lenta e clientelista na execução de suas atividades. As mudanças, que alteraram sua estrutura organizacional, visaram torná-la mais orgânica, flexível, ágil, integrada e agregando novas funções administrativas. Para compreender as mudanças estruturais na SMA, conforme metodologia de estudo de caso, foi elaborado um quadro teórico que consubstancia os processos de transformação da sociedade industrial para a pós-industrial, contemplando conceitos paradigmáticos desde: Weber, Veblen, Galbraith, Simon, Morgan, De Masi, Habermas, Tenório. Na busca de evidências, elaborou-se pesquisa de campo em duas fases: a primeira composta de 10 entrevistas e 105 questionários (junho de 2003 –- após início das mudanças); a segunda, com 7 entrevistas e 110 questionários (abril de 2004), e uma sondagem em outubro de 2007. Os resultados da pesquisa, bem como da sondagem, indicam que a nova estrutura da SMA conduz à melhor governança e se mostra mais funcional, em contraste com a sua estrutura anterior, graças à revigoração funcional, valorização do pessoal e modernização da gestão.

Palavras-chave: Administração, Flexibilidade, Sociedade Industrial e Sociedade Pós-industrial.

Abstract
This article has as the main goal raise through case study, such as SMA – The Administration Bureau of Rio de Janeiro's City Hall is proceeding the change from a rigid structural organization to a more flexible one. The case study was based on the needs of SMA to change its structure to a more flexible one in order to fit the new post - industrial society. The structure would be linear and complete, allowing SMA to be faster on providing information, multivalent, and to verify if this flexibility is possible. With this regard some theories developed by Weber, Veblen, Galbraith, Simon, Morgan, DeMasi, Tenorio, among others, were studied. The main focus of the change was based on a new way of organizing the activities regarding modernization and revitalization of the organization structure and to implement a new management pattern. A new qualitative and descriptive methodology was adopted, in which the answers obtained from 105 questionnaires and 10 interviews and the 110 questionnaires and 10 interviews in the second stage, confirmed the initial supposition. This proved the changes introduced at SMA to be effective, generating

practical and positive results, such as: better work conditions and better quality at work, more autonomy, increase in productivity, and reduction of bureaucratic hurdles.

Key words: Administration, Flexibility, Industrial Society and Post-industrial Society.

Introdução

Este artigo tem como objetivo analisar os resultados das mudanças elaboradas na SMA – Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura do Rio de Janeiro, passando de uma estrutura organizacional rígida, piramidal tipo superestrutura burocrática, característica da sociedade industrial, para uma estrutura mais flexível, isto é, horizontalizada, integrada, que lhe permita ser mais intensiva em informações, polivalente, com inteligência distribuída, substituindo assim um modelo taylorista-fordista, por um sistema mais flexível e adaptável às instáveis condições do ambiente político-econômico. Para viabilizar este objetivo, necessário se fez conhecer os objetivos intermediários, isto é: a) analisar o conceito de burocracia com vistas à compreensão das estruturas organizacionais da sociedade industrial, de características rígidas, verticalizadas e com pouca mobilidade; b) analisar o conceito de tecnoestrutura, para entender a maneira como ela se instala e se institucionaliza nas organizações; c) analisar o conceito e características da sociedade pós-industrial, onde predominam as organizações flexíveis, a inteligência distribuída, o conhecimento, a criatividade, a informação; d) analisar a estrutura organizacional da SMA antes das modificações e após as mudanças; e) verificar se a estrutura atual da SMA é compatível com as características das organizações da sociedade pós-industrial.

A sociedade pós-industrial caracteriza-se por um ambiente extremamente complexo e instável, com freqüentes mudanças, exigindo estruturas organizacionais mais flexíveis que permitam acompanhar o ritmo das mudanças de um mundo turbulento. Assim, a suposição inicial desta pesquisa é de que a SMA só poderá atender aos requisitos organizacionais da sociedade pós-industrial, com a flexibilização da sua estrutura de organização e gestão para poder promover: melhor qualidade no atendimento; melhor qualidade dos serviços; melhor qualidade nas condições de trabalho dos servidores (modernizando e melhorando a política de RH); enxugamento da estrutura; estrutura mais transparente; maior autonomia nos diversos escalões; economia de recursos; diminuição da burocracia e redução nos prazos dos trâmites de processos e atendimento, entre outros.

Não se pode compreender um processo de mudanças sem compreender o contexto em que ele está inserido, neste caso o referencial teórico aqui proposto trata de avaliar as transformações sociais e como as estruturas organizacionais então lhes são inerentes. Nosso compromisso é compreender as mudanças sob a ótica de teorias que consubstanciam as estruturas organizacionais em tempos diferentes. A pesquisa se delimita também em apenas a Secretaria Municipal de Administração, que não representa toda a prefeitura, porém trata-se de um órgão onde as mudanças são fundamentais para agilizar e transformar as demais partes da prefeitura do Rio de Janeiro. Antes da reforma do sistema de gestão a SMA funcionava quase que exclusivamente como um órgão preparador da folha de pagamentos do pessoal da prefeitura, sua atuação caracterizava-se pela obsolescência: administração operacional, estrutura piramidal/departamentalização, decisões centralizadas, atendimento burocrático e impessoal/acúmulo de papéis, utilização inadequada dos espaços, uso descontrolado das linhas telefônicas, sendo, portanto, inevitável uma intervenção em termos de modernização que revigorasse a forma de atuar da SMA. As mudanças da estrutura organizacional levaram a uma ampliação das funções, a nova secretaria passa a ter uma função gerencial, estrutura centrada em processos, informações descentralizadas, atendimento proativo e participativo, funcionamento integrado possibilitando a liberação de 1.771m² de área construída, o metro quadrado por funcionário caiu de 8,17m² para 4,33m² por pessoa, as linhas telefônicas passaram a ter uma redução (foram eliminadas) em torno de 20%, foram eliminados 724 processos administrativos e 18.400 documentos e uma redução de custos da ordem de R$ 4,5 milhões anuais.

Este estudo não tem o foco nas políticas públicas, mas sim na governança alcançada pelas reformas da

estrutura organizacional da SMA. “Neste contexto, as administrações municipais, não imunes à crise geral, têm que buscar formas e fórmulas alternativas criativas para fazer frente às novas bem como as velhas atribuições de governo” (Pinho, 2003, p. 5). O estudo ficou delimitado em analisar as mudanças na estrutura organizacional, onde se procurou observar e avaliar: as estruturas organizacionais, anterior e atual; avaliação do modelo anterior e o atual; se realmente há maior flexibilização envolvendo a centralização/descentralização das decisões; se as respostas estão ocorrendo em prazos mais curtos etc., sem a finalidade de aprofundar-se no estudo da Administração Pública, avaliação econômica e aspectos motivacionais, entre outros.

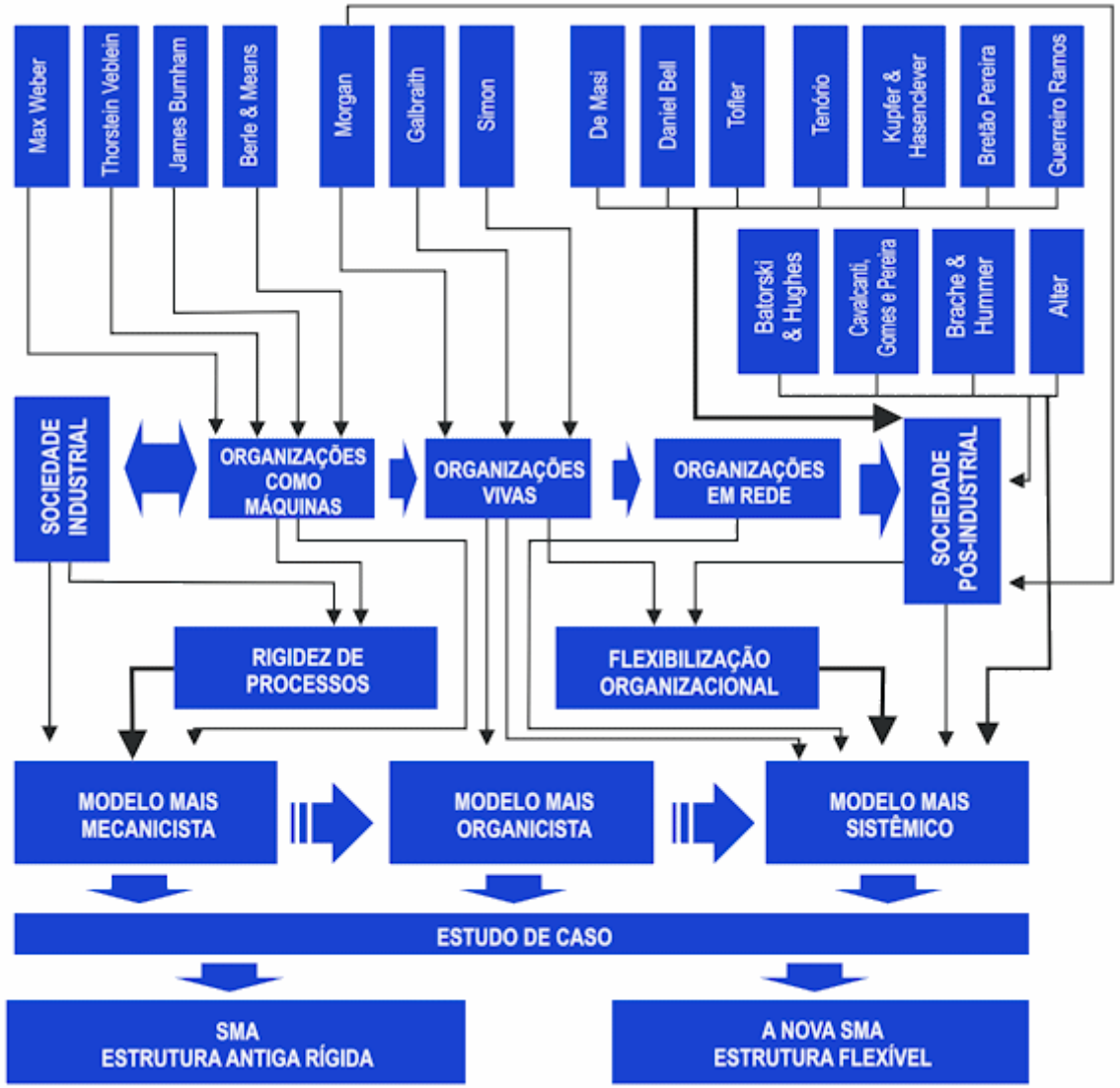
Ainda como delimitação da pesquisa, conhece-se também as resistências às mudanças e as dificuldades encontradas neste processo, no caso da SMA uma série de dificuldades foi imposta pelas redes informais de servidores, atuando como uma autoridade paralela à estrutura formal. A SMA apresentava uma estrutura seccionada em suas várias atividades administrativas com número elevado de pessoas envolvidas, e com pouca agilidade, constituindo-se, assim, alguns castelos de proteção onde as decisões eram tomadas por um pequeno grupo que detinha as informações privilegiadas. Para viabilizar o processo a SMA teve que alterar “layouts”, regulamentos internos e promover choques de mudanças de um dia para outro. Conforme Junqueira (2003, p. 1): “De outro lado, o formato jurídico-institucional e a articulação do conjunto das organizações que constituem a Administração Pública, refletem práticas históricas e resistem a modificar sua estrutura piramidal e setorializada.” Uma atitude de mudança em um ambiente de serviço público causa um processo de rejeição por parte dos servidores, pois fatalmente serão atingidos alguns cargos que envolvem interesses políticos (de âmbito interno e externo) e as pessoas que ocupam estes cargos, numa atitude de defesa, evitarão o sucesso da mudança. Tais resistências são consideradas como práticas institucionais, porém, neste artigo tal análise é feita em paralelo, não sendo nosso principal objeto.

Para descrever este processo de mudança, organizamos este artigo em três partes: na primeira construímos um quadro teórico onde situamos diversos autores segundo os paradigmas que os mesmos se ancoram dando embasamento aos modos de gestão organizacional. Na segunda parte descrevemos a metodologia do estudo de caso e os instrumentos utilizados para coleta e tratamento das informações, na terceira parte dedicamo-nos ao caso da SMA, descrevendo seu processo de mudança e resultados da pesquisa de campo. Finalmente se alinhavam algumas conclusões sobre as mudanças em questão.

1. Quadro Teórico

O esquema apresentado a seguir indica a construção do quadro teórico para análise das mudanças nas estruturas de gestão, objetos da pesquisa e também, uma reflexão de paradigmas industrial/mecanicista/rígido para pós-industrial/sistêmico/flexível.

Figura 1 – Esquema de interligação dos objetivos da pesquisa com o referencial teórico proposto



O quadro teórico contribui para o entendimento das mudanças socioeconômicas e dos modelos de gestão. Segundo De Masi (1999), a sociedade industrial percorre o período que vai da metade do século XVIII até a metade do século XX, onde a organização do Estado se caracteriza por democracias representativas e Estado do bem-estar, instituições com organizações rígidas, democracia associativa e Estado internacionalista. O setor econômico dominante, caracterizado pela produção de bens, isto é, fabricação, transformação, distribuição. O domínio estava concentrado no setor secundário. As metodologias, baseadas no empirismo e experimentação, busca de soluções, a descoberta, organização científica do trabalho, padronização, especialização e concentração/centralização. Algumas das vantagens da sociedade industrial podem ser resumidas em: consumo de massa, mobilidade geográfica e social, domínio da natureza, igualitarismo, entre outras. As desvantagens: alienação, competitividade, o desperdício, a anomia, a fadiga

psicológica, a exploração etc. O embasamento teórico para o entendimento da sociedade industrial centrou-se em: Max Weber (2000), com seus estudos sobre as organizações de sua época que chamou de burocracias; Thorstein Veblen (1966) com sua organização tecnificada das empresas a tecnoburocracia e o afastamento do proprietário capitalista, que passou a ser "homem de negócio", da produção física; James Burnham (apud Lodi, 1993) com a sua revolução gerencial e Berle e Means (1984) com o descolamento da propriedade do controle da produção, com o advento das sociedades anônimas. Os estudos desenvolvidos por estes autores, induzem à compreensão de que as instituições funcionavam como máquinas, onde predominava a rigidez de processos.

O entendimento da tecnoestrutura baseou-se nos estudos de J. K. Galbraith (1982). Evidencia que a tecnoestrutura instalou-se nas organizações como um mecanismo para, aos poucos, minar a centralização das informações e das tomadas de decisões, passando, as decisões, pelo crivo de várias pessoas passando então a decisões de grupo. Para Galbraith (1982, p. 64) a tecnoestrutura: "Abrange todos os que trazem conhecimentos especializados, talento ou experiência às tomadas de decisão de grupo. Este e não o restrito grupo de diretores, é a inteligência orientadora – cérebro – da empresa." Em seu entendimento a tecnoestrutura se adapta bem a ambientes estáveis, de pouca complexidade e trabalhos repetitivos.

Já a sociedade pós-industrial, segundo De Masi (1999), tem seus primeiros momentos logo após o final da Segunda Guerra Mundial, mas para Daniel Bell, que cunhou o termo sociedade pós-industrial, seu nascimento ocorre em 1956 com o crescimento do setor terciário nos EUA, quando os "guarda-pós azuis – operários do setor industrial" foram superados pelos "guarda-pós brancos – pessoal alocado no setor de serviços" nas instituições norte-americanas. Esta passagem de uma sociedade não significa o fim da anterior, apenas denota mudanças em alguns aspectos sociotecnoeconômicos. Na sociedade dita pós-industrial, a organização do Estado nas economias desenvolvidas é marcada por uma democracia representativa, pela ascensão das políticas neoliberais, pela busca de instituições flexíveis, de participacionismo, entre outros. O setor econômico dominante, caracterizado pela produção de idéias e fornecimento de serviços, tais como: transportes, comércio, finanças, seguros, saúde, instrução, administração, pesquisa científica, cultura, lazer. Isto é, forte domínio do setor terciário. As metodologias, representadas por teorias abstratas, tais como: modelos, simulações, sistemas, pesquisa dos problemas, invenção, processos de previsão, de programação, de decisão, desregulamentação etc. As vantagens, simbolizadas por: educação de massa, acesso às informações, lazer, invenção da natureza, redução da incerteza, entre outras. As desvantagens, representadas por: manipulação, direção externa, controle externo, massificação, marginalização, desemprego, fadiga psíquica etc. Os autores que serviram de referencial para o entendimento da sociedade pós-industrial foram: De Masi (1999), Daniel Bell (in De Masi, 1999), Morgan (1996), Simon (1979), Kupfer (2002), Pereira & Fonseca (1997), Guerreiro Ramos (1996), Tenório (2000), Batorski & Hughes (2000), entre outros. Através dos trabalhos destes autores entende-se a sociedade pós-industrial e o processo de flexibilização organizacional, com as instituições comportando modelos mais sistêmicos.

Esse referencial permite conceituar a sociedade pós-industrial como: período compreendido por uma época de extrema complexidade (Morin, 1990), com o surgimento da "teoria da emergência da complexidade", época onde há uma busca latente da redução da incerteza e a necessidade de flexibilização das estruturas organizacionais das instituições, para que elas estejam aptas a acompanhar os incessantes movimentos de mudanças e instabilidade, inerentes à globalização da economia (produção física e finanças). Isto é, um mundo turbulento, em que impera a competitividade, a necessidade de capacitação técnica e tecnológica e que exige ao mesmo tempo especialização e visão holística, onde o ecletismo e o inusitado são traços correntes.

O quadro a seguir resume aspectos teóricos relacionados aos modos de produção dos dois períodos considerados na pesquisa:

Quadro 1 – A mudança no paradigma técnico-econômico

ERA INDUSTRIAL	ERA PÓS-INDUSTRIAL
Intensivo em energia	Intensivo em informação
Padronização	Customização
Mix de produtos estável	Rápidas mudanças no mix de produtos
Firmas isoladas	Redes de firmas
Estruturas hierárquicas	Estruturas horizontais
Departamental	Integradas
Produtos com serviços	Serviços com produtos
Centralização	Inteligência distribuída
Especialização	Polivalência
Planejamento	Visão
Controle governamental	Papel do governo: informação, coordenação e regulação

Fonte: SMA , extraído de: Grupo Inovação - Instituto de Economia da UFRJ, 2002.

2. Metodologia

A pesquisa desenvolvida tem sua classificação baseada no critério proposto por Sylvia Constant Vergara (1998). No que diz respeito aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa pois analisou a diferença entre estruturas organizacionais, procurando estabelecer correlação entre elas. No que se refere aos meios (estudo de caso), tratou-se de pesquisa bibliográfica, também telematizada e fundamentada nas obras dos autores que se dedicaram ao estudo do tema e, ainda, uma pesquisa de campo na Secretaria de Administração da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, com o levantamento por questionário, entrevistas e observação no local.

O universo da pesquisa constituiu-se de 800 servidores, representado por todos os funcionários da SMA – Secretaria Municipal de Administração da Cidade do Rio de Janeiro, que neste caso confunde-se com o sujeito.

A amostragem utilizada foi a estratificada não-proporcional pois pareceu a mais adequada ao presente caso por participar respondentes de diversos níveis funcionais, faixas etárias, níveis de renda, escolaridade, entre outros, em proporções não-uniformes; e por acessibilidade pela facilidade de acesso aos sujeitos e constitui-se de um grupo de 105 servidores da SMA na primeira fase e 110 servidores na segunda fase, distribuídos da seguinte maneira:

	1ª Fase (Junho/2003)	2ª Fase (Abril/2004)
Coordenador de área	1	1
Chefe/Coordenador de setor	9	8
Assessores/Assistentes	45	38
Funcionários em geral	47	57
Não se identificaram	3	6
Total	105	110

Além dos questionários foram realizadas 10 entrevistas, na primeira e 7 na segunda fase, com servidores da SMA, cuja finalidade foi confirmar e/ou complementar as informações obtidas em função dos dados levantados nos questionários.

Um dos focos da investigação alojou-se na coleta de dados e informações sobre como funcionava a estrutura da SMA, antes das mudanças, isto é: o antigo organograma, os processos, as atividades, os prazos de atendimento, as normas, os procedimentos, os manuais etc. Outro foco retrata a nova estrutura: como está estruturada a nova organização (organograma), quais foram os ganhos após a implantação do novo modelo e perspectivas de futuro.

O primeiro passo foi o convite ao titular da Secretaria de Administração da Prefeitura da Cidade do Rio de janeiro para proferir uma palestra para explanação de todo o processo de reestruturação da Secretaria de Administração. O segundo passo foi a obtenção de autorização da Secretaria de Administração, para visitas regulares ao ambiente em processo de transformação para a coleta de dados. Por fim, o levantamento dos dados para estudo:

a) em encontros regulares com o pessoal da secretaria onde se levantou a forma que a secretaria atuava e todo o processo de transformação para o novo modelo em implantação; e
b) no levantamento da situação atual da implantação do novo modelo através de questionários e entrevistas, com objetivo de confirmar ou não a suposição de que com a flexibilização da estrutura de organização e gestão a SMA estaria promovendo: melhoria na qualidade do atendimento aos funcionários e ao público em geral; melhoria na qualidade dos serviços; melhoria na qualidade e nas condições de trabalho dos servidores (modernizando e melhorando a política de RH); enxugamento da estrutura; estrutura mais transparente; maior autonomia nos diversos escalões; economia de recursos; diminuição da burocracia e redução nos prazos dos trâmites de processos e atendimento.

Para desenvolver a análise da pesquisa foi elaborado um esquema de cruzamento entre objetivos, suposição, questionário e entrevista.

3. Estudo de caso

A SMA no início das mudanças possuía cerca de 900 servidores. Na segunda fase da pesquisa esse número era de cerca de 800 servidores. Na busca de evidências, elaborou-se pesquisa de campo em duas fases: a primeira composta de 10 entrevistas e 105 questionários (junho de 2003 – após início das mudanças), e, a segunda, com 7 entrevistas e 110 questionários (abril de 2004), participando dessa amostra servidores dos diferentes níveis hierárquicos da SMA.

Os dados obtidos na tabulação dos questionários são apresentados a seguir:

Tabela 1:
Distribuição de Freqüência (Em %)

Itens do Questionário	Fase	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Não Sei Avaliar	Média	Desvio Padrão
		1	2	3	4	5	6		
8 - Como está o ambiente de trabalho?	1ª 2ª	7,62 0	6,67 1,82	19,05 18,18	43,81 55,45	21,90 24,55	0,95 0	3,66 4,03	1,13 0,71
9 - Relação com seus superiores	1ª 2ª	0 0	0,95 0	11,43 5,45	40,95 46,36	45,71 48,19	0,95 0	4,33 4,43	0,72 0,60
10 - Relação com seus subordinados	1ª 2ª	1,33 0,91	0 0	5,33 3,64	36,00 26,36	52,00 30,91	5,33 38,18	4,45 4,40	0,73 0,74
11 - Relação com os pares (pessoas do mesmo nível)	1ª 2ª	0,97 0	0,97 0	5,83 6,36	37,86 41,82	54,37 51,82	0 0	4,44 4,45	0,74 0,62
12 - Motivação do pessoal	1ª 2ª	5,71 3,64	12,38 11,82	32,38 28,18	28,57 34,54	20,00 19,09	0,95 2,73	3,45 3,55	1,12 1,06
13 - Satisfação do pessoal	1ª 2ª	7,62 3,64	11,43 8,18	36,19 30,91	27,62 33,63	17,14 20,91	0 2,73	3,35 3,62	1,13 1,03
14 - Qualidade dos serviços	1ª 2ª	4,76 0	4,76 0,91	26,67 20,00	39,05 56,36	21,90 21,82	2,86 0,91	3,71 4,00	1,03 0,68

Tabela 2:
Distribuição de Freqüência (Em %)

Itens do Questionário	Fase	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não sei Avaliar	Média	Desvio Padrão
		1	2	3	4	5		
15 - Melhorou a qualidade dos serviços?	1ª 2ª	9,80 3,64	22,55 11,82	34,31 53,63	18,63 22,73	14,71 8,18	2,72 3,04	0,94 0,73
16 - Melhorou a qualidade do atendimento aos usuários?	1ª 2ª	5,10 4,50	17,35 6,40	43,88 44,50	19,39 29,10	14,29 15,50	2,90 3,16	0,82 0,78
17 - Melhoraram as condições de trabalho dos servidores?	1ª 2ª	11,88 6,40	20,79 22,70	45,54 45,50	18,81 21,80	2,97 3,60	2,73 2,86	0,91 0,84
18 - As mudanças promoveram enxugamento da estrutura organizacional?	1ª 2ª	5,83 2,70	7,77 11,80	56,31 46,40	19,42 25,50	10,68 13,60	3,00 3,09	0,76 0,74
19 - A estrutura organizacional se tornou mais transparente?	1ª 2ª	6,80 6,40	20,39 13,60	45,63 42,70	19,42 21,80	7,77 15,50	2,84 2,95	0,84 0,85
20 - Proporcionou maior autonomia nos diversos escalões?	1ª 2ª	6,93 4,55	16,83 20,00	43,56 30,00	15,84 20,91	16,83 24,54	2,82 2,89	0,84 0,88
21 - Houve aumento de produtividade, redução de custos e maior versatilidade?	1ª 2ª	7,69 0,90	17,31 19,10	34,62 31,80	17,31 19,10	23,08 29,10	2,80 2,97	0,91 0,77
22 - Os problemas de ordem operacional passaram a ser detectados com maior rapidez?	1ª 2ª	8,74 0,91	16,50 17,27	52,43 48,19	13,59 15,45	8,74 18,18	2,78 2,96	0,82 0,67
23 - Proporcionou a possibilidade de atendimento a um maior número de usuários, além de proporcionar um melhor acompanhamento por parte dos outros setores coligados?	1ª 2ª	8,82 2,73	12,75 10,91	38,24 42,73	21,57 20,00	18,63 23,63	2,89 3,05	0,92 0,74
24 - Facilitou a redução do tempo de execução das tarefas?	1ª 2ª	9,52 0,91	23,81 16,36	34,29 46,37	17,14 19,09	15,24 17,27	2,70 3,01	0,92 0,69
25 - Diminuíram as barreiras da burocracia que emperravam o desenvolvimento dos trabalhos?	1ª 2ª	7,62 6,40	22,86 13,60	43,81 45,50	20,00 21,80	5,71 12,70	2,81 2,95	0,87 0,84

A avaliação dos questionários elaborados em dois tempos diferentes, confirma que, após as medidas tomadas, a SMA passou a operar em um outro padrão de funcionamento, e os resultados apresentados na segunda fase do levantamento denotam que os respondentes encontram-se mais satisfeitos com as mudanças no segundo que no primeiro período da coleta de dados.

4. Conclusão

O objetivo final deste trabalho foi o estudo da passagem de uma estrutura organizacional rígida (tradicional) para uma estrutura considerada como mais flexível, tendo como análise o caso da SMA – Secretaria de Administração da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Para se conseguir as respostas que levassem ao objetivo proposto, foi levantada a suposição de que a SMA só pode atender aos requisitos organizacionais característicos da sociedade pós-industrial, com uma mudança da sua estrutura de organização e de gestão. Neste sentido, são abordadas a seguir as suposições sobre as quais foi desenvolvida a pesquisa de campo deste trabalho, verificando se as respostas obtidas confirmam ou não tais suposições.

Constatou-se que para os itens do questionário: a) como está o ambiente de trabalho? b) relação com seus superiores; c) relação com seus subordinados; d) relação com pessoas do mesmo nível; e g) qualidade dos serviços, as respostas, tanto na primeira quanto na segunda fase, predominaram entre o nível bom e ótimo traduzindo que há uma significativa aceitação das mudanças. O sentimento é de que as mudanças foram positivas. Para os itens: e) motivação do pessoal e f) satisfação do pessoal, as respostas não foram plenamente favoráveis na primeira fase, porém na segunda fase do levantamento o item “e” motivação do pessoal passou de 48,57% para 53,63% e o item “f” satisfação do pessoal passou de 44,76% para 54,54%, mostrando que passado este período, já houve uma melhor resposta a estes itens.

A segunda parte do questionário, apresentada na tabela 2 destinou-se a verificar se a flexibilização da estrutura de organização e gestão realmente promoveu: uma melhor qualidade no atendimento; melhor qualidade dos serviços; melhores condições de trabalho dos servidores; enxugamento da estrutura; estrutura mais transparente; maior autonomia nos diversos escalões; economia de recursos; diminuição da burocracia e redução nos prazos dos trâmites de processos de atendimento.

As respostas obtidas para os itens: melhora na qualidade dos serviços com 52,94%; melhora na qualidade do atendimento com 63,27%, e melhora nas condições de trabalho com 64,35%, na primeira fase do levantamento, demonstram que os respondentes concordam que houve melhora nestes itens após as mudanças. Esta posição é confirmada na segunda fase do levantamento onde os percentuais obtidos foram: 76,36%, 73,60% e 67,30% respectivamente. A melhora na qualidade dos serviços e na qualidade do atendimento está prevista na estruturação do sistema de gestão institucional da SMA. Entre os projetos desenvolvidos está a estruturação da gestão predial que consiste de um pool para prestação de serviços internos em dependências que concentram diversos órgãos. Pode-se, então, verificar uma melhora no sentimento de aprovação na segunda fase do levantamento.

No mesmo sentido, 75,73% dos respondentes da pesquisa concordam que houve enxugamento da estrutura organizacional e 65,05% concordam que a estrutura organizacional se tornou mais transparente. Na segunda fase, estes itens atingiram: 71,90% e 64,50%, apresentando uma pequena queda. Apesar desta pequena queda, o sentimento de aprovação ainda é positivo, isso porque na estruturação do sistema de gestão institucional da SMA a nova lógica envolve: a redução de níveis hierárquicos; a instituição do conceito de gerência de processos; análise de clusters organizacionais (redução de redundância e economia de escala). Também foram promovidas 124 alterações estruturais e a aglutinação de cargos da administração de 107 para 9 cargos.

Constata-se, ainda, que 59,40% dos respondentes, na primeira fase, concordam que as mudanças proporcionaram maior autonomia nos diversos escalões, contra 50,91% na segunda fase.

De acordo com o que foi identificado na revisão de literatura, principalmente por Weber (2000) e Veblen (1966) a cultura organizacional da SMA, era marcada por um forte conservadorismo devido ao modelo de organização tradicional, que traduzia o perfil gerencial da instituição. Porém as respostas a esse item do questionário mostram que o fluxo de participação nos processos decisórios evoluiu consideravelmente com o advento das mudanças.

No mesmo sentido, na primeira fase do levantamento, 51,93% concordavam que houve aumento de produtividade, redução dos custos e uma maior versatilidade após as mudanças, contra 50,90% na segunda fase.

A SMA com as mudanças tomou algumas providências que proporcionaram a redução de custos como, por exemplo: o funcionamento passou a ser integrado, possibilitando a liberação de 1.771m² de área construída; o metro quadrado caiu de 8,17m² para 4,33m² por funcionário e uma redução declarada de custos da ordem de R$ 4,5 milhões anuais.

Outro indicador de melhora é a constatação de que 66,02% concordavam, na primeira fase, que os problemas de ordem operacional passaram a ser detectados com maior rapidez indicando a possibilidade de maior eficiência nas providências para resolvê-los e na segunda fase esse posicionamento atingiu 63,64% dos respondentes. Para Morgan (1996, p. 82), "é possível que, usando o cérebro como metáfora para organização, seja possível desenvolver a habilidade para realizar o processo de organização de forma que promova ação flexível e criativa".

Verificou-se, também na primeira fase, que 59,81% dos respondentes concordavam que a reformulação administrativa proporcionou a possibilidade de atendimento a um maior número de usuários, além de proporcionar um melhor acompanhamento por parte de outros setores coligados. Passando esse percentual para 62,73% na segunda fase do levantamento.

O atendimento ao servidor passou a ser proativo e participativo.

No mesmo sentido, 51,43% concordavam que as mudanças facilitaram a redução no tempo de execução das tarefas. Na segunda fase esse percentual foi de 65,46%. Essa questão também pode ser comparada à metáfora da organização como cérebro pois para Morgan (1996, p. 82), "isso requer uma capacidade organizacional, que seja substancialmente racional, no sentido de que a ação manifesta a inteligência das relações dentro das quais a ação é desejada".

Finalmente, 63,81% concordam que diminuíram as barreiras da burocracia que emperravam o desenvolvimento dos trabalhos com procedimentos tais como: a eliminação de 724 processos administrativos e 18.400 documentos; o foco da estrutura organizacional na nova SMA está centrado no processo (governança corporativa e racionalização de processos); a adoção de tecnologias indutoras (workflow, datawarehouse); modernização do sistema de suprimentos; modernização de sistema de compras; teleatendimento, entre outros. Na segunda fase do levantamento o sentimento de aprovação a este item atingiu a 67,30% dos respondentes.

Ao que tudo indica, a racionalidade que norteia uma instituição de serviço público baseada na organização burocrática parece ser a instrumental, segundo Tenório, típica do paradigma fordista "que se caracteriza pelo gerenciamento tecnoburocrático de uma mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou de produtos padronizados" (Tenório, 2000, p. 115).

Tenório (2000, op. cit) diz que para os autores da Escola de Frankfurt, Jürgen Habermas em particular, o fenômeno da racionalidade instrumental é visto como "um fato inibidor da emancipação do homem, quer nos espaços reservados à cultura [...] quer nos espaços reservados à produção" (Tenório, 2002, p. 115).

Segundo Habermas (apud Tenório, 2000, p. 129), “a razão instrumental dificulta a autonomia social dos indivíduos no interior do sistema empresa“ na medida em que ele é “colonizado pela razão funcional através de ações estratégicas”.

A ação gerencial estratégica, segundo Habermas significa: “um tipo de ação calculada”, ou seja, “uma ação gerencial utilitarista”, com cálculo de meios e fins, implementada através da “interação de duas ou mais pessoas, que separam o pensar do agir tendo uma delas autoridade sobre a outra”.

A ação gerencial monológica consubstancia o comportamento tecnocrático, isto significa dizer que toda ação social é implementada sob a hegemonia do poder técnico ou tecnocrático (Veblen, 1966). É o que se encontra ainda hoje na maioria das organizações, apesar dos muitos processos de modernização, pois essas organizações têm como objetivo o ganho pecuniário, isto é, o desempenho e conseqüentemente o êxito através do lucro.

No caso da SMA, como se trata de serviço público, as questões relativas ao lucro não se aplicam, perdem o sentido, porém as questões que dizem respeito a desempenho e êxito, permanecem vivas, na sociedade pós-industrial estas organizações passam de uma “gestão organizacional rígida, burocratizada, na qual o processo de tomada de decisão é centralizado, para uma flexível, desburocratizada, na qual o processo decisório seria descentralizado”. Ou ainda, de uma “gestão monológica ou estratégica para uma gestão dialógica ou comunicativa” (Tenório, 2000, p. 191).

Com relação ao resultado da pesquisa e à luz das informações proporcionadas pela observação direta; pela análise de dados e igualmente pela análise das entrevistas, podemos concluir que as mudanças ampliaram a flexibilidade e vem gerando resultados práticos e positivos tais como: melhoria nas condições de trabalho e qualidade dos serviços, enxugamento da estrutura organizacional, maior autonomia, aumento de produtividade, maior versatilidade e redução das barreiras burocráticas.

Os indicadores pesquisados, tanto na primeira quanto na segunda fase da pesquisa, revelam que a flexibilização proposta pela atual administração da SMA é possível e viável de ser implantada com êxito, pois os principais entraves estão sendo superados com competência e seriedade.

Em ambiente de mudanças, via de regra, o principal problema é a resistência potencial, que reside no fato de provocar turbulências que antecipam o processo de acomodação. A SMA encontra-se, no momento, exatamente nesta fase de acomodação onde há uma maior facilidade de convencimento para melhorar o sentimento de aprovação às mudanças por parte dos servidores. Esse momento é fundamental para promover a motivação e a satisfação que tanto no questionário quanto nas entrevistas apresentaram indicação desfavorável. A SMA vem trabalhando ativamente para reverter esse quadro, e revigorar a motivação e a satisfação de seus servidores. Entretanto há que se fazer notar a necessidade de treinamento e qualificação do pessoal para adaptação e adequação a essa nova estrutura flexível. Ademais, conforme Pinsonneaut et al. (1997), quando o controle de decisão é centralizado, os executivos do alto escalão terão grande influência e seus interesses serão melhor atendidos. Por outro lado, quando o controle é descentralizado, o escalão intermediário terá grande influência e seus interesses serão atendidos. Isto é, num contexto de estrutura de decisão descentralizada, seu poder de influência é maior.

Ao que tudo indica essa passa a ser uma mudança germinal que deve servir de modelo e reproduzida em outras secretarias. Fato é que a nova forma de atuar da SMA já chama a atenção de outras secretarias da prefeitura, pois o dinamismo possibilitado pela nova estrutura ficou visível, o foco da administração passou a ser gerencial, a organização ficou mais transparente pois está centrada no processo, assim como o atendimento ao servidor passou a ser proativo e participativo fazendo com que a “velha SMA” se mostre revigorada.

Embora o tema seja oportuno, haja vista as constantes críticas e a necessária reforma administrativa do aparelho do Estado, não se pretende afirmar ou concluir e nem colocar o Estado de bem-estar social e liberalismo como atributos da sociedade pós-industrial, pois ainda não há consenso sobre isto. Vale lembrar que o neoliberalismo foi uma entre as respostas colocadas à crise do Estado de bem-estar social.

5. Referências Bibliográficas

AKOUF, Omar. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter.
RAE – Revista da Administração de Empresas. São Paulo, v. 42, n. 3, p. 43-53. Jul/Set. 2002.
BERLE, Adolf A, e MEANS, Gardiner C. A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada; tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo; Abril Cultural (Os Economistas), 1984.
COASE, R.H. (1937) "The Natural of the Firm". Econômica s/n, p.p. 386-405.
De MASI, Domenico (Organizador). A Sociedade pós-industrial. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1999.
De MASI, Domenico. A repercussão de suas idéia no Brasil. São Paulo, 1999. Entrevista ao programa Roda Viva da TV Cultura em 21 de junho de 1999.
GALBRAITH, J. Kenneth. O Novo Estado Industrial. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).
JUNQUEIRA, Luciano A Prates e INJOSA, Rose Marie. Descentralização e Intersetorialidade na Gestão das Políticas Públicas. In: ENCONTRO DA ANANPAD, 2003.
KUPFER, David (Organizador). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
LODI, João Bosco. História da Administração. São Paulo: PIONEIRA, 1993. (11ª edição).
LUCAS, Fábio (Organizador). Economia e as Ciências Sociais. ZAHAR, 1969.(Cap. 4).
MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
MORGAN, Garet. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.
PINHO, José Antonio Gomes de. Inovação na Gestão Municipal no Brasil: A Voz dos Gestores Municipais. In: ENCONTRO DA ANANPAD, 2003.
PISONNEAUT, A & KRAEMER, K. L. middle Management Downsising: an Empirical Investigation of the Impact of Information Tecnology, Management Science, v. 43, issue 5, p659, may 1997.
SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia C. Mudança Organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 26, 2002, 13 COR 331. Salvador/Bahia.
SIMON, Herbert Alexander. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.
TENÓRIO, Fernando Guilherme. Flexibilização organizacional, mito ou realidade? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
TOFLER, Alvin. A empresa flexível. Rio de Janeiro: Editora Record, 1985.
VEBLEN, Thorstein B. Teoria da classe ociosa; trad. de Bolívar Lamounier, Olívia Krähenbül. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
VEBLEN, Thorstein B. Teoria da empresa industrial. trad. de Edgar Magalhães. Porto Alegre: Editora Globo, 1966.
WEBER, Max, 1864-1920. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva; trad. de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa, 3ª ed. – Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.
YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAD
REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE
CRA-RJ
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

CRIAÇÃO DE PESSOAS JURÍDICAS COMO ALTERNATIVA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CADASTRO CENTRAL DE EMPRESAS DO IBGE NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Adm. MARCOS AURÉLIO CAMPOS DE QUEIROZ
Mestre pelo PPGEN/UFRRJ. Analista do IBGE.
CRA-RJ nº 20-41117-1
CEZAR AUGUSTO MIRANDA GUEDES
Professor do PPGEN - Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia de Negócios e do Departamento de Economia da UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Resumo
Neste trabalho, o objetivo consiste em estudar as pessoas jurídicas com até quatro profissionais, localizadas no Centro do município do Rio de Janeiro e atuantes em quatro segmentos de serviços selecionados na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE): Intermediação Financeira, Atividades de Informática e Serviços Relacionados, Serviços Prestados Principalmente às Empresas e Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas. O estudo contextualiza a trajetória econômica recente do Rio de Janeiro, as características do empreendedorismo e abertura de pessoas jurídicas enquanto alternativa para atuação profissional. O estudo revela uma elevada instabilidade das pessoas jurídicas pesquisadas, indicando que o elevado número de abertura de novas unidades é resultado tanto do espírito empreendedor dos profissionais envolvidos, quanto de um movimento de adaptação destes profissionais à escassez de vagas no mercado de trabalho formal, que tem se acentuado nos últimos anos. Foi também observado que a abertura de pessoas jurídicas é um recurso utilizado para atuação dos empreendedores no sentido de legalizar suas atividades e atuar na economia formal.

Abstract
This work aims to study legal entities with up to four professionals, located in Downtown Rio de Janeiro, and acting at four services segments selected in the CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas (Economic Activities National Classification): Financial Intermediation, Computing Activities and Related Services, Services Specially Rendered to Other Enterprises and Recreative, Cultural and Sportive Activities. The study shows the context of the recent economics trajectory of Rio de Janeiro, entrepreneurship characteristics and the opening of legal entities as an alternative for professional performance. The study reveals a high instability of the researched legal entities, indicating that the high number of new units opening is a result of the involved professional's entrepreneurship spirit, as an adapting movement of these professionals to the scarcity of formal labor market vacancy, which has been accentuated in the last years. It has been also noticed that the opening of legal entities is a means used by entrepreneurs in order to legalize their activities and to act in the formal economy.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Microempresas; Mercado de trabalho; Grupo temático: Emprego

e mercado de trabalho

Introdução

O interesse pelo tema "Empreendedorismo" têm crescido no Brasil nos últimos anos. Por vontade de concretizar uma idéia ou dificuldade de encontrar uma vaga no mercado de trabalho, muitos profissionais têm buscado a formação do próprio negócio como alternativa para atuação profissional. Diante de um mercado de trabalho que está cada vez mais restrito e competitivo, para boa parte da população economicamente ativa, só há duas alternativas possíveis: adaptar-se e empreender ou ficar à margem do mercado de trabalho.

Neste trabalho, o objetivo consiste em identificar através da pesquisa de campo, as motivações predominantes para criação das pessoas jurídicas, de modo a discutir se a abertura e manutenção de pessoas jurídicas refletem espírito empreendedor de seus fundadores ou alternativa de sobrevivência no mercado de trabalho. Foram pesquisados quatro segmentos do setor de serviços escolhidos segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), sendo estudadas as pessoas jurídicas na faixa de pessoal ocupado com até quatro profissionais, que tendem a ser constituídas prioritariamente por sócios e proprietários, sem empregados.

Metodologia

Inicialmente foi realizado o estudo do referencial teórico, visando subsidiar a formulação do tema específico para estudo e a delimitação do escopo da pesquisa. Foi identificado no Brasil que do total de 5.556.510 sócios e proprietários de empresas, 74,1% (4.117.567) atuam em unidades que ocupam até 4 pessoas. (IBGE/CEMPRE : 2002). Para delimitação do universo da pesquisa foi escolhido o Cadastro Central de Empresas do IBGE, que se constitui na pedra angular do modelo atual de produção de estatísticas econômicas do IBGE, sendo a referência do universo de atividades que compõem o sistema produtivo formal no país, contemplando as unidades legalmente registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ).

Foram escolhidos a partir da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), quatro setores de serviços para o estudo: Intermediação Financeira, Atividades de Informática e Serviços Relacionados, Serviços Prestados Principalmente às Empresas e Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas. Para realização do trabalho de campo, foi escolhido o Centro do Rio de Janeiro, em função de sua importância histórica e econômica para a capital e o estado do Rio de Janeiro e por sua representatividade na concentração de pessoas jurídicas atuantes na cidade, que na faixa de pessoal ocupado de 0 a 4 profissionais nos segmentos pesquisados é de aproximadamente 34,37%.

A seleção da amostra foi realizada utilizando-se o software Excel for Windows e para a coleta dos dados foi elaborado um questionário de pesquisa, cujos dados coletados foram tabulados utilizando-se também este software. O universo da pesquisa é composto de 12.218 pessoas jurídicas e a amostra foi calculada, admitindo-se nível de confiança de 95% e erro de estimação de 5%, em 387,5 unidades. Numa tentativa de aumentar a quantidade de questionários respondidos, foi utilizado o cadastro reserva e o total da amostra foi ampliado para 422 unidades.

Para análise do resultado da pesquisa, foram utilizados também registros administrativos, sendo conferido na página da Receita Federal na Internet o número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) de cada uma das unidades da amostra, visando confirmar o endereço das pessoas jurídicas selecionadas e identificar as situações cadastrais destas unidades, que pode ser: Baixada, a empresa não existe mais oficialmente; Suspensa, possui documentação pendente com a Receita, podendo estar funcionando e se quitar as pendências voltar a ser considerada Ativa; Inapta, a falta de documentação é muito maior, faltando mais papéis fundamentais. Assim ela é considerada não apta a funcionar pela receita, mas pode ainda quitar sua inadimplência e ter sua situação regularizada; e Ativa, a empresa funciona sem

pendência alguma com a receita e com situação regularizada. O trabalho de campo foi realizado no período de 20/02 a 20/05/2006, sendo este o período de referência da pesquisa.

As microempresas e o mercado de trabalho

Os últimos anos têm se caracterizado por intensas transformações no mercado de trabalho formal, que tem se mostrado incapaz de absorver a força de trabalho disponível. Diante deste cenário, para um grande contingente de profissionais faz-se necessário buscar outras formas de alocação de sua força de trabalho, como por exemplo, a abertura de uma pessoa jurídica para produção ou venda de bens, ou prestação de serviços, seja para pessoas físicas ou jurídicas. Conforme Amaro e Paiva (2002: 8),

> "O Estado produtor e as grandes e pesadas estruturas empresariais que vigoraram no Brasil até os anos 80 perdem cada dia mais espaço no mundo globalizado de hoje. A nova realidade tem exigido estruturas produtivas ágeis e dinâmicas, melhor adaptadas às novas tecnologias e ao ambiente de incerteza. A substituição da relação trabalhista pela comercial (terceirização) e a tendência à redução do núcleo "duro" da firma (trabalhadores em tempo integral e com contratos por prazo indefinido) são uma realidade. Com isso, as pequenas firmas crescem graças à terceirização, especialmente no setor de serviços, e também pelo fato de se tornarem mais competitivas em relação às grandes empresas, em vista da maior flexibilidade".

Para Tachizawa e Faria, está surgindo um novo modelo de gestão de empresas de grande e médio porte, formado por um núcleo central composto de pessoal estratégico e de um grupo complementar, de mão-de-obra não especializada. Este modelo tende a propiciar o surgimento de micro e pequenas empresas, funcionando em regime de subcontratação para prestação de serviços àquelas organizações. Para estes autores,

> "A atual tendência dos mercados de trabalho, particularmente válida para o ambiente em que se inserem as empresas, é reduzir o número de colaboradores centrais e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é deslocada ou dispensada sem custos quando a flutuação da demanda assim o exige". (2004: 78)

O declínio do ritmo de crescimento econômico e as transformações em curso desde a década de 1980 levaram o mercado de trabalho brasileiro a sofrer uma inflexão onde o trabalho regular e com registro perde posição em relação ao trabalho sem registro e para os autônomos, além do desemprego aparecer como problema nacional. Desde a década de 1930 a expansão do mercado de trabalho e a formalização das relações laborais vinham crescendo consistentemente. Nos anos noventa o desemprego aumenta e o Brasil consolida-se como um país de emigrantes, contrariando toda a trajetória anterior (GUEDES, 2003; GUEDES e Natal, 2006).

Considerando o objetivo do artigo, cabe registrar os efeitos da crise econômica e no mercado de trabalho na cidade do Rio de Janeiro. Embora a economia da cidade do Rio de Janeiro e do antigo estado do Rio de Janeiro tenham começado a perder o dinamismo econômico a partir do final do século XIX, e tendo este processo se acentuado ao longo do século XX, quando o desenvolvimento da industrialização brasileira se concentrou prioritariamente no estado de São Paulo, as economias carioca e fluminense passaram por um período de acentuado esvaziamento econômico na década de 1980, que só veio a se reverter a partir da segunda metade dos anos 90. Nessa época, o estado do Rio de Janeiro passou a registrar um processo de inflexão econômica positiva, influenciado principalmente pelas atividades decorrentes do dinamismo da cadeia produtiva do setor petrolífero, no qual o estado é o maior produtor brasileiro, dos investimentos no setor de telecomunicações e da instalação de grandes empresas como a Pegeout Citroen e Volkswagen em municípios do interior do estado (NATAL: 2005).

A recuperação econômica do estado é um fator importante, porém não foi suficiente para recuperar os níveis de emprego anteriores ao período de esvaziamento econômico. Considerando a realidade do estado como um todo, inclusive o município-Sede,

> "Numa primeira aproximação, como em outros casos, o aumento do desemprego nesta unidade federativa resultou do descompasso entre o crescimento da População Economicamente Ativa (PEA) e o da geração de novos postos de trabalho. As informações da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostraram que para o conjunto do ERJ a eliminação de postos de trabalho industriais foi parcial e apenas quantitativamente contrabalançada pelo aumento do mesmo verificado no setor Terciário. E mais: quando houve a re-inserção dos trabalhadores no mercado de trabalho, ela, na maioria das vezes, não ocorreu pela via do assalariamento com carteira assinada." NATAL e COLS (2005 : 94)

Diante da crise observada no mercado de trabalho, conseguir um emprego com carteira assinada e com os benefícios decorrentes da formalização das relações de trabalho, é uma tarefa cada vez mais difícil. Conforme o Dieese (2002),

> "A insegurança no emprego aumentou. O que antes era um paradigma de relações de trabalho, o emprego por tempo integral, de longa duração, protegido pela legislação trabalhista e pelos contratos de trabalho acordados pelos sindicatos, passa na década de 90 por uma implacável demolição. Os vínculos vulneráveis vão aumentando sua participação no mercado de trabalho. Crescem o assalariamento sem carteira assinada, o trabalho de autônomos que operam em condições precárias, o emprego doméstico, a ocupação de crianças e idosos. O núcleo protegido dos empregos diminui e aumenta a margem dos vulneráveis".

Devido à crise no mercado de trabalho, o setor de serviços costuma ser um "escoadouro natural" para a recolocação de profissionais na economia formal, em função de, grosso modo, exigir pouco investimento financeiro e não demandar recursos tecnológicos muito sofisticados.

Nas últimas décadas, o setor de serviços passou a ser identificado como um setor vital para o estabelecimento de uma economia desenvolvida, tendo maior destaque enquanto oportunidade para geração de empregos e desenvolvimento econômico. Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000: 28).

> "Em uma sociedade industrializada, empresas especializadas podem prestar serviços a empresas de manufatura de forma mais barata e eficiente do que as próprias empresas de manufatura poderiam prestar a si próprias. Assim, é cada vez mais comum que atividades como publicidade, consultoria, busca de financiamento e testes de produto sejam realizadas, para o setor de manufatura, por empresas de serviços. (...) O setor de serviços não só facilita como torna possíveis as atividades de produção de bens, tanto do setor extrativista como manufatureiro. Os serviços são a força vital para a atual mudança rumo à economia globalizada".

O empreendedorismo e abertura de pessoas jurídicas como alternativa de atuação profissional

Ao mesmo tempo em que o Brasil é considerado um dos países mais empreendedores do mundo, a mortalidade de empresas no país é bastante significativa, como mostra a pesquisa intitulada "Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil", realizada em 2004 em 26 Unidades da

Federação e no Distrito Federal pelo Sebrae em parceria com a Fundação Universidade de Brasília-FUBRA, que executou o trabalho de campo. Foi constatado um alto índice de mortalidade de novas empresas no Brasil:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (fundadas em 2002);
- 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (fundadas em 2001);
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (fundadas em 2000).

Abrir uma empresa, além de envolver motivações pessoais que objetivam lucro, auto-realização ou exercício de uma profissão, entre outros, significa também o exercício de uma função social, enquanto agrupamento de pessoas em prol da produção de um bem, venda de mercadorias ou prestação de serviço, bem como, de estabelecimento de uma unidade organizacional que atua como elemento dinamizador da atividade econômica.

De acordo com as estatísticas do Cadastro Central de Empresas do IBGE, em 2003, do total de 4,7 milhões de empresas ativas no país, as empresas com empregados representavam apenas 1,5 milhão de unidades. O restante das organizações, funcionava apenas com proprietários ou sócios. Este grupo de empresas, apesar de representar uma parcela menor do total de assalariados e conseqüentemente da massa salarial brasileira, revela que a abertura de pessoas jurídicas tem sido um importante instrumento de atuação profissional no país. Além disso, as microempresas contribuem para o dinamismo das economias regionais, constituindo-se muitas vezes numa rede que escoa produtos e serviços de grandes organizações, para regiões ou segmentos de mercado não atrativos para grandes empresas.

Conforme o relatório da pesquisa "As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil", realizada pelo IBGE:

> "Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de "colchão" amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte". IBGE (2001 : 17)

O grande número de demissões ocorrido nos últimos anos no Brasil, bem como os profissionais que tentam ingressar no mercado de trabalho anualmente, formam um contingente de trabalhadores que, não encontrando oportunidades em empresas constituídas, têm recorrido à abertura de pessoas jurídicas no intuito de poder atuar na economia formal:

> "Desta forma, pode afirmar-se que o crescimento da importância das micro e pequenas empresas no Brasil, e, também, no mundo, está intimamente ligado a uma série de fatores, como o desemprego estrutural no setor formal, devido à reestruturação produtiva, à necessidade de abertura de novos negócios, aos trabalhos por conta própria e à criatividade do ambiente familiar, este, muitas vezes relacionado com as atividades do setor informal, as chamadas empresas de fundo de quintal". CNC (2003 : 8)

A abertura de pessoas jurídicas é uma importante alternativa para que profissionais liberais, autônomos e prestadores de serviço em geral, obtenham contratos para a prestação de serviços ou venda de produtos, para os quais apresentação de nota fiscal, é fundamental para que o contratante efetue a prestação de contas de suas atividades para a direção das organizações e para os órgãos de fiscalização.

Em todo o mundo, grande parte dos negócios realizados é resultado do investimento de grandes organizações previamente constituídas, fusões, aquisições e estabelecimento de parcerias de duas ou mais organizações. No entanto, da atuação de profissionais que abrem uma microempresa para viabilizar uma idéia concebida, um novo produto, ou mesmo para sobreviver no mercado de trabalho, surgem empresas dinâmicas, que se transformam em grandes organizações com acentuada influência econômica.

Ressalta-se que apesar da importância dos grandes empreendedores para a atividade econômica, as grandes organizações nem sempre tem a agilidade necessária para atender nichos específicos de mercado, e em alguns casos, pequenas demandas são inclusive anti-econômicas para as grandes empresas, havendo portanto um espaço privilegiado de atuação para os pequenos empreendedores. Considerando que a geração de empregos é um dos grandes desafios em todo o mundo, a atuação de empreendedores na formação de micro e pequenas organizações revestem-se de especial importância no sentido de manter o equilíbrio social, a geração de renda e a geração de novos postos de trabalho.

O interesse por compreender o que é o empreendedorismo, como se comportam os empreendedores e o impacto que causam na economia tem crescido em todo o mundo. No entanto, conforme Hisrich e Peters (2004), ainda não há uma definição concisa e internacionalmente aceita sobre o assunto. Conforme Dornelas (2001),

> "No caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularização do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe". (pág. 16)

De acordo Hisrich e Peters, a conceituação de empreendedorismo atualmente está ligada à idéia de inovação, englobando não somente a capacidade de criar e conceitualizar, mas também o entendimento das forças que atuam no ambiente. Observam que "A novidade pode ser desde um novo produto e um novo sistema de distribuição, até um método para desenvolver uma nova estrutura organizacional". (2004 : 29) A inovação faz parte da cultura empreendedora, no sentido de identificar as demandas de uma empresa ou grupo social e adotar uma postura pró-ativa, visando buscar respostas para as questões existentes e desenvolver processos, produtos ou serviços capazes de satisfazer estas demandas.

Conforme Filion (2000: 24), a cultura empreendedora é composta pela identificação de oportunidades de negócio; definição de visões; expressão de diferenciais; avaliação de riscos e gestão de relacionamentos.

No centro da cultura empreendedora, está um ator de fundamental importância que lidera e mantém o processo de empreendedorismo ativo: o empreendedor. Conforme FILION (2000: 24),

> "O empreendedor é uma pessoa que empenha toda sua energia na inovação e no crescimento, manifestando-se de duas maneiras: criando sua própria empresa ou desenvolvendo alguma coisa completamente nova em uma empresa preexistente (que herdou ou comprou, por exemplo). Nova empresa, novo produto, novo mercado, nova maneira de fazer – tais são as manifestações do empreendedor".

Enquanto que para Schumpeter (1949), apud Dornelas (2001: 37), "O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização pela exploração de novos recursos e materiais".

De acordo com as definições apresentadas pelos estudiosos neste tema, para que um indivíduo seja considerado empreendedor é necessário que o mesmo utilize os recursos disponíveis e inicie uma nova

atividade ou desenvolva uma atividade em curso, tendo como parâmetro a inovação e a agregação de valor. Dornelas (2001: 37), ressalta que tanto Schumpeter (1949) quanto Kirzner (1973) enfatizam que "o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta".

A literatura disponível sobre empreendedorismo costuma tratar o assunto numa abordagem que aponta a figura do empreendedor como um trabalhador que transforma idéias em realidade, que visualiza nichos de mercado para atuar ou como aquele que aprimora idéias já implementadas, seja no próprio negócio ou na empresa em que atua (intraempreendedor). Tanto nos textos acadêmicos quanto na imprensa especializada, os exemplos geralmente são de profissionais persistentes e aplicados em transformar recursos disponíveis em negócios de sucesso. Esta é de fato uma abordagem muito interessante, visto que é sempre empolgante para quem se interessa por este tema, ver profissionais que desenvolvem novos produtos e serviços, e através de sua capacidade empreendedora, geram empregos e dinamizam a economia em que atuam.

No entanto, é fato que diante da necessidade de sobrevivência e das mudanças observadas no mercado de trabalho nos últimos anos, é difícil precisar até que ponto um novo negócio é fruto de uma cultura de empreendedorismo, ou se a abertura de novas empresas por vezes mascara um mercado de trabalho deteriorado e com retirada de direitos do trabalhador. Exemplificando, quando um profissional abre uma empresa em função da exigência de seu empregador passar a contratá-lo como pessoa jurídica e não mais como empregado e conseqüentemente, com os direitos trabalhistas decorrentes desta condição, podem-se verificar traços de empreendedorismo no "novo empresário", visto que para dar conta de manter-se no mercado de trabalho nesta nova condição, é necessário ter iniciativa e capacidade de gerenciar a vida profissional. Porém, trata-se também de um caso de perda de direitos trabalhistas, em que o "novo empresário" é oficialmente responsável por seu negócio, mas na prática continua com a mesma relação patrão-empregado com o antigo empregador, agora contratante de seus serviços.

Conforme Dornelas (2001), após várias tentativas de estabilização econômica e em função das conseqüências do fenômeno da globalização, ocorreu no Brasil uma procura das empresas por alternativas para o aumento da competitividade, redução de custos e manutenção no mercado. Para o autor,

> "Uma das conseqüências imediatas foi o aumento do índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior. Sem alternativas, os ex-funcionários dessas empresas começaram a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando-se do pouco que ainda lhes restou de economias pessoais, fundo de garantia, etc, quando percebem, esses profissionais já estão do outro lado. Agora são patrões e não mais empregados. Muitos ficam na economia informal, motivados pela falta de crédito, pelo excesso de impostos e pelas altas taxas de juros". (2001 : 15-16)

O Brasil é apontado pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), como um dos países mais empreendedores do mundo, conforme pesquisa realizada em mais de 40 países em todos os continentes. Para o GEM,

> "A criação de negócios é uma das causas da prosperidade das nações. Com ela, inova-se, geram-se oportunidades, empregos e riquezas. A existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender é um dos pilares do desenvolvimento econômico. Captar, descrever e analisar o fenômeno do empreendedorismo é, portanto, fundamental para o desenho de ações de promoção do progresso e do bem-estar". (2006: 11)

Quanto à motivação para empreender, os empreendedores são divididos em "empreendedores por oportunidade", motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial, e "empreendedores por necessidade", motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda. GEM (2005) Conforme expresso no relatório desta pesquisa, a atuação do GEM no Brasil tem contribuído para uma nova linguagem sobre empreendedorismo no país, sendo ressaltada a difusão do termo "empreendedorismo por necessidade", em que o Brasil é um dos países com maior destaque dentre os países relacionados na pesquisa.

A difusão desta classificação poderá contribuir para a melhor qualificação do empreendedorismo, através da caracterização de motivações identificadas por outros autores para a abertura de um novo negócio, que estão relacionadas à necessidade de superação de alguma dificuldade enfrentada pelo empreendedor, mas que não são classificadas como "empreendedorismo por necessidade". Neste sentido, Bernardi (2003), aponta algumas circunstâncias que dão origem a um empreendimento, entre elas o empreendimento como opção ao desemprego.

Conforme apresentado a seguir, neste trabalho é analisada a abertura de pessoas jurídicas no setor de serviços no Centro da cidade do Rio de Janeiro, visando retratar a atuação dos profissionais deste segmento econômico, e identificar a partir da análise do setor e das respostas obtidas, evidências que possam contribuir para compreender a dinâmica de atuação dos profissionais, seja como empreendedores ou microempresários que utilizam o recurso de abertura de pessoa jurídica como alternativa de sobrevivência.

Dinâmica das Pessoas Jurídicas no setor de serviços no Centro do Rio de Janeiro

O trabalho de campo se revelou numa atividade de difícil execução, em função de que além da resistência dos profissionais encontrados em responder o questionário de coleta de dados, a maior parte das pessoas jurídicas já não estava mais em funcionamento de fato no endereço informado, durante o período do trabalho de campo, embora estivessem com situação cadastral "Ativa" na Receita Federal. Registra-se que grande parte destas efetuou a referida atualização cadastral no final do ano de 2005 (71,21%). A tabela a seguir, retrata o estado verificado dos segmentos pesquisados durante o trabalho de campo:

Tabela 1 - Distribuição das Pessoas Jurídicas por código da CNAE - resultado do trabalho de campo realizado no Centro do Rio de Janeiro no período de 20/02 a 20/05/2006

Código da CNAE	PJ Encontradas	PJ Não Encontradas	PJ que se Mudaram	PJ Baixadas/ naptas ou Suspensas	Total
Intermediação Financeira	17	19	11	5	52
Atividades de Informática e Serviços Relacionados	13	30	5	1	49
Serviços Prestados Principalmente às Empresas	96	143	16	26	281
Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas	21	13	3	3	40
Total	147	205	35	35	422

Fonte: Cadastro do CNPJ e trabalho de campo.

Foi identificado que na faixa de pessoal ocupado pesquisada, além das microempresas constituídas para a prestação de serviços com fim lucrativo, são registradas também pessoas jurídicas sem empregados e

referentes a fundos de investimentos com objetivos diversos e organizações sem fins lucrativos, como federações esportivas e associações culturais. Foram identificadas ainda, empresas constituídas para viabilização de negócios ou diversificação da estrutura de atuação de empresas maiores.

O total de questionários obtidos foi 40, o que representa 9,47% do total da amostra e 27,21% das pessoas jurídicas encontradas. Do total de questionários obtidos, 39 são referentes a microempresas com fim lucrativo e um a federação esportiva sem fim lucrativo. Ressalta-se que não foram obtidos questionários no segmento de "Intermediação Financeira", sendo identificado um grande número de pessoas jurídicas referentes a fundos de pensão, investimento e previdência, entre outros, que não possuem empregados e não se constituem em empresas de prestação de serviços. No caso das empresas encontradas, em muitas delas os profissionais encontrados se recusaram a receber o pesquisador e nos casos em que foi possível expor o objetivo da pesquisa a recusa foi total, não sendo na maioria das vezes, informado mesmo o motivo de não-resposta.

Foi observado que neste segmento a abertura de pessoas jurídicas é um instrumento comumente utilizado para a diversificação de investimentos ou viabilizar a execução de negócios para grupos empresariais estabelecidos, não consistindo atividade empreendedora no sentido tradicional da utilização deste termo, em que o empreendedor concebe uma idéia e busca através da formação de uma microempresa uma alternativa de atuação profissional.

Nos quatro segmentos pesquisados, foi constatado que em vários casos, as pessoas jurídicas não funcionavam mais no endereço indicado em data anterior ao ano base do cadastro utilizado, tendo em várias situações, os recepcionistas ou porteiros dos endereços visitados informado que os profissionais procurados não trabalhavam no local há mais de três, cinco ou até dez anos, a despeito de que em mais da metade dos casos, a atualização cadastral na Receita Federal ser datada de 03/11/2005, conforme tabela a seguir:

Tabela 2 - Quantidade de Pessoas Jurídicas com situação cadastral "Ativa" e não encontradas no endereço informado no CNPJ

Ano de Atualização Cadastral na Receita Federal	Quantidade de Pessoas Jurídicas Não Encontradas no Endereço Informado
2005	146
2004	10
2003	14
Anterior a 2003	35
Total	205

Fonte: Trabalho de campo realizado no Centro do Rio de Janeiro no período de 20/02 a 20/05/2006.

O Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte dispensa a prova de quitação de tributos e contribuições relativos a Fazenda Nacional, Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), para a baixa no registro competente, de microempresas que não exerceram qualquer espécie de atividade econômica nos últimos cinco anos. CNC (2003) Desta forma, é possível que a manutenção do registro ativo sem o efetivo exercício de atividades no endereço informado, seja o resultado da espera pelo prazo de prescrição para o pagamento de tributos. Com relação a estudos realizados pelo SEBRAE-SP e BNDES sobre a mortalidade de micro e pequenos negócios, Sachs (2003: 111) ressalta que uma das dificuldades estatísticas que envolvem estes estudos "reside no fato de que as empresas

desativadas não dão baixas em seus registros".

As respostas revelaram que a quase totalidade das pessoas jurídicas foi instituída utilizando recursos próprios de seus proprietários ou sócios, oriundos de poupança pessoal e/ou familiar e do FGTS ou rescisão contratual. Em alguns casos foi informado apenas "recurso próprio", sem classificar em uma das opções disponíveis ou especificar a origem do recurso. Apenas uma microempresa de consultoria, do segmento de "Serviços Prestados Principalmente às Empresas" informou ter recorrido a empréstimos de instituições financeiras.

Em um dos casos observados, a abertura da pessoa jurídica foi financiada pela empresa em que o informante trabalhava como empregado e que a partir de então, passou a atuar como prestador de serviços, na primeira metade da década de 90. Em outro caso, a empresa foi aberta com recursos de outras empresas do grupo em 1998 e já está em fase de extinção. Trata-se de um empreendimento de entretenimento e pesquisa de um grupo europeu que tem negócios semelhantes em outros países, e por ter encontrado resistência dos órgãos governamentais brasileiros em conceder a licença para funcionamento, cancelou o investimento. Foi informado que esta foi a segunda tentativa de investimento deste grupo no país, e que naquele momento, estavam aguardando apenas a venda do terreno comprado para a construção do empreendimento, para encerrar oficialmente a pessoa jurídica.

Foi solicitado aos informantes indicar as duas principais razões para abertura da pessoa jurídica, de acordo com as opções disponíveis no questionário, que incluiu a opção "outros". As opções mais citadas foram a "independência profissional", "auto-realização ou implementação de idéias" e "maior ganho financeiro", sugerindo então uma orientação empreendedora por parte destes profissionais:

Tabela 3 – Razões de motivação para abertura da Pessoa Jurídica

Razões Pelas Quais Decidiu Montar o Negócio:	Motivo 1	Motivo 2
Aposentadoria (manter-se ativo no mercado de trabalho)	0%	2,56 %
Demissão (falta de oportunidade de novo emprego formal) ou PDV (Plano de Demissão Voluntária)	10,26 %	2,56 %
Legalizar atividade que exercia informalmente	5,13 %	5,13 %
Independência profissional (ser o próprio patrão)	48,72 %	20,51 %
Auto-realização ou implementação de idéias	15,38 %	17,95 %
Maior ganho financeiro	5,13 %	28,21 %
Status	0 %	0 %
Controle de qualidade de vida	5,13 %	2,56 %
Outra. Especificar:	10,26 %	10,26 %

Fonte: Trabalho de campo realizado no Centro do Rio de Janeiro no período de 20/02 a 20/05/2006.

De fato, foram identificados profissionais que visualizaram oportunidades de negócios e a partir desta identificação, criaram suas microempresas e obtiveram sucesso no mercado de trabalho. No entanto, estas respostas, em alguns casos escondem elementos que revelam que alguns profissionais tomaram esta iniciativa por razões ligadas à dinâmica da economia e do mercado de trabalho, que impõe determinadas condições para a atuação destes profissionais.

Dois profissionais informaram que a abertura da pessoa jurídica foi uma imposição do mercado de trabalho como alternativa para captação de clientes. Um deles, de uma microempresa de seguros, informou que sempre trabalhou como corretor de seguros e que anteriormente prestava serviços como pessoa física e que neste segmento, as empresas do ramo começaram a criar dificuldades para a contratação de prestadores de serviços que atuavam como pessoa física. Relatou também, que além de ter maior facilidade para a captação de novos clientes, a abertura da pessoa jurídica naquele momento (1995) foi mais interessante do ponto de vista tributário.

Outra profissional, do segmento de "Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas", é funcionária pública aposentada, com larga experiência em artes e patrimônio histórico, começou a atuar na prestação de serviços como pessoa física após a aposentadoria e pouco tempo depois, abriu a pessoa jurídica para ter maior facilidade de captação de clientes. Abriu a pessoa jurídica com recursos provenientes da remuneração obtida com o trabalho executado na época em que trabalhava como pessoa física, não sendo necessário valores altos para abertura do negócio. A abertura se deu em função do mercado preferir contratar pessoa jurídica a pessoa física.

Dentre os profissionais que indicaram outro motivo para abertura da pessoa jurídica, uma profissional do segmento de "Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas" informou que se cansou de atuar como "free lancer" e que desejava um trabalho com maior estabilidade. Informou também que pretende continuar trabalhando por conta própria e expandir o negócio, porém manifestou o desejo de passar num concurso público para ter estabilidade de emprego. Considera que é difícil empreender no Brasil e que as pessoas que a conhecem tem a falsa imagem de que é rica, simplesmente porque tem um negócio, mas que somente quem está à frente de uma microempresa sabe o quanto é difícil mantê-la em atividade. Como segunda razão para abertura do negócio, informou a independência profissional.

Em um dos casos, foi identificado que a abertura do próprio negócio foi claramente um exemplo de necessidade de sobrevivência à escassez de vagas no mercado de trabalho. O profissional, cuja escolaridade é apenas o nível fundamental, atuava como empregado de carteira assinada na gráfica de um sindicato. Com o fechamento da gráfica, foi demitido e recebeu como indenização uma máquina gráfica, decidindo então abrir o próprio negócio. Na abertura da firma em 2000, seu nível de experiência era regular e atualmente presta serviços principalmente para empresas privadas. Dentre estas empresas, algumas são do mesmo ramo e por não ter maquinário próprio, terceirizam o serviço para a sua gráfica de modo a prestar serviços aos próprios clientes.

Com relação à forma como gostariam de atuar profissionalmente no futuro próximo, 5% manifestaram o desejo de voltar a ser empregados e ter os benefícios de um emprego formal, 12.5% informaram desejar passar num concurso público e ter estabilidade de emprego e a grande maioria, 80%, pretende continuar trabalhando por conta própria e expandir o negócio. Destes, foi encontrado um caso de uma profissional aposentada que respondeu esta opção, mas que no campo para comentários gerais do formulário de pesquisa forneceu informações que contrariam esta resposta: Informou que assumiu a empresa de pesquisa comercial em que o marido trabalhou como empregado, em função de seu falecimento e da impossibilidade de outros sócios de continuarem no negócio, mas que seu real desejo naquele momento era é conseguir equilibrar as finanças da empresa para poder desativá-la, pois até para encerrar as atividades o custo é elevado.

Conclusão

O conjunto de pessoas jurídicas estudado se caracteriza por uma alta instabilidade, característica marcante das microempresas no Brasil, visto que a maior parte das pessoas jurídicas com situação cadastral "Ativa" não foi encontrada. O grande número de pessoas jurídicas oficialmente ativas e não encontradas sugere um fenômeno não registrado pelas estatísticas oficiais e, portanto, não há uma explicação registrada de suas

causas: as pessoas jurídicas deixam de funcionar oficialmente, mas por alguma razão não detectada no trabalho de campo, continuam renovando sua situação cadastral na Receita Federal no mesmo endereço, sendo observados casos em que não atuam no local indicado há mais de cinco anos.

A abertura de pessoas jurídicas é um recurso utilizado para atuação dos empreendedores, no sentido de legalizar suas atividades e atuar na economia formal, com todos os benefícios e obrigações decorrentes. Do mesmo modo, é uma forma encontrada por empresas maiores e já estabelecidas no mercado, de diversificarem investimentos ou facilitar sua logística de operação, que através destas pessoas jurídicas podem comercializar ou distribuir produtos e prestar serviços. Logo, a simples abertura de uma pessoa jurídica não deve ser considerada empreendedorismo sem verificação da motivação para a abertura ser resultante da atuação de um empreendedor, ou se é uma alternativa utilizada por uma empresa já estabelecida para diversificação de investimentos ou uma contribuição à sua logística de operações.

Também foi identificado que a abertura destas firmas, é uma forma de adaptação de profissionais à atual estrutura de atuação das empresas privadas e do setor governamental, em que a abertura de uma pessoa jurídica, é um meio legal utilizado para que um profissional atuante no mercado como pessoa física tenha acesso liberado ou facilitado à prestação de serviços para empresas maiores, que têm reduzido a contratação direta de profissionais. Desta forma, o resultado é a delegação de suas atividades a prestadores de serviços ou microempresas, porém, evitando a contratação de pessoas físicas, de modo a reduzir a vulnerabilidade a eventuais processos trabalhistas.

Adicionalmente, em alguns casos, abrir uma empresa, mais que empreendedorismo é um caminho natural de atuação profissional, visto que no caso dos profissionais liberais, abrir o próprio escritório é para muitos a única maneira de atuar profissionalmente. No caso destes profissionais, a solicitação para preenchimento do questionário de pesquisa foi encarada com certa surpresa, pois para eles abrir uma empresa é um instrumento natural de prestação de serviços. Em um dos casos, visando diminuir a resistência da informante, foi argumentado que pode haver uma diferença entre os profissionais liberais que atuam em grandes empresas ou fazem concursos públicos e os que abrem o próprio escritório, que é o espírito empreendedor. Sendo assim, a continuação do preenchimento do questionário sem qualquer outro comentário questionador de seus objetivos, sugere uma concordância de que há um viés empreendedor em optar pela abertura do próprio escritório.

A concentração de respostas que apontaram o desejo de continuar atuando por conta própria e expandir o negócio, em conjunto com a indicação de motivo de abertura da pessoa jurídica com objetivo de independência profissional, auto realização e maior ganho financeiro, sugere uma orientação empreendedora por parte dos profissionais consultados, resultando em empreendedorismo no sentido de que tomaram a iniciativa de montar a própria empresa e visando encontrar uma alternativa de atuação profissional. No entanto, foram observados poucos casos de empreendedorismo envolvendo inovação, criatividade e identificação de nichos promissores de mercado.

Referências Bibliográficas

AMARO, M. N.; PAIVA, S. M. C. Situação das micro e pequenas empresas. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/conleg/artigos_economicas.htm>. Acesso em: 1 jun. 2006.
BERNARDI, L. A. Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.
CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. As micro e pequenas empresas no Brasil. Rio de Janeiro: CNC, 2000.
DIEESE. A situação do trabalho no Brasil. Disponível em: <www.dieese.org.br/esp/releaselivro.xml>. Acesso em: 1 jun. 2006.
DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. Boa Idéia? E agora? São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.
FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2000.
GEM. Empreendedorismo no Brasil – 2004: relatório executivo. Curitiba: Global Entrepreneurship Monitor, 2005.
GUEDES, C. A. M. O mercado de trabalho brasileiro nos anos noventa: Tendências e perspectivas. In: Revista Universidade Rural – Série Ciências Humanas. V. 25 Nº 1-2, Jan-Dez., 2003. Seropédica (RJ): Editora Universidade Rural, 2003.
GUEDES, C.A.M. e NATAL, J.L.A. A fratura do mercado e da integração nacionais – (des)emprego e (in)formalização das relações de trabalho. In: NATAL, J.L.A. Do desenvolvimentismo ao neoliberalismo: A saga brasileira no século XX. Rio de Janeiro: Publicati, 2006.
HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2004.
IBGE. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE (2002) (release para divulgação). Coordenação de Comunicação Social. Rio de Janeiro: 2004. Disponível em: <http://w3.dpe.ibge.gov.br/BdRelease/>. Acesso em: 1 mar. 2006.
IBGE. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE (2002) (release para divulgação). Coordenação de Comunicação Social. Rio de Janeiro: 2005. Disponível em: <http://w3.dpe.ibge.gov.br/BdRelease/>. Acesso em: 1 mar. 2006.
NATAL, J. L. A. O Estado do Rio de Janeiro pós-1995: dinâmica econômica, rede urbana e questão social. Rio de Janeiro: Pubblicati, 2005.
SACHS, I. Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.
SEBRAE. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Disponível em: <www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/>. Acesso em: 10 mar. 2006.
TACHIZAWA, T; FARIA, M. S. Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

RAD
REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE
CRA-RJ
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

LIDERANÇA EMPRESARIAL: APLICAÇÃO DE UM ESTUDO CONTEMPORÂNEO SOBRE FUTUROS ADMINISTRADORES

Adm. MARCELLO VINICIUS DÓRIA CALVOSA
Mestre, UFRRJ
CRA-RJ nº 20-57436-3
SILVESTRE PRADO DE SOUZA NETO
Doutor, UFRRJ
Adm. GUSTAVO LOPES OLIVARES
Doutorando, PUC
CRA-RJ nº 20-40634-7

Resumo
Este trabalho teve como objetivo principal identificar se existe nos estudantes de Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro uma posição credora em seu modelo de liderança, a partir de trocas intertemporais existentes entre o líder e seus seguidores, possibilitando o vínculo entre estes e justificando o poder de influência daqueles. O líder trabalha com pessoas comuns e obtém resultados extraordinários com essas pessoas, pois sabe que sua visão se tornará realidade se a mudança naquela direção for feita com a adesão e a contribuição de cada participante da equipe. Torna-se necessário que a diferenciação dos líderes e dos gerentes, nas empresas, seja feita não apenas em função dos cargos que ocupam, mas em decorrência da real capacidade que estes têm de influenciar as pessoas e dar ao colaborador valores aos quais este possa ver significado, o que poderá gerar algum percentual de crédito e sacrifício. Esta troca está presente em muitas dimensões da vida prática, sem que as pessoas, muitas vezes, se dêem conta disto. Este estudo possibilitou a identificação de três grupos distintos de estudantes, colaboradores atuais de líderes empresariais. São eles: Desenvolvedores com Perfil Credor; Tomadores de Decisão e Visionários com Perfil Devedor, segmentados de acordo com o perfil emocional destes seguidores e da sua orientação para as trocas intertemporais futuras. Sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de algo no futuro, assume-se uma posição credora, posição esta fundamentada por uma idéia de sacrifícios presentes em prol de benefícios futuros.

Palavras-Chave: Integridade, Troca Intertemporal, Seguidor.

Abstract
This work had as main goal to identify if there were in the Administration students of the Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro a creditor position in their leadership model, starting from intertemporal exchanges existing between leader and his/her followers, enabling the link between them and justifying the influential power of those. The leader works with common people and obtains extraordinary results with these people, because he knows that his vision will become reality if the change in that direction is made with the adhesion and the contribution of each team participant Becomes necessary that we differentiate leaders of the managers, in the companies, not only by the positions that they hold, but due to the real capacity that these have to influence people and to give to the collaborator values that they can derive some

meaning, what will be able to generate some amount of credit and sacrifice. This exchange is present in many practical life dimensions, without the people, many times, realizing that. This study enabled the identification of three different groups from students, current collaborators of managerial leaders. They were: Developers with Creditor Profile; Decision Takers and Visionary with Debtor Profile, segmented according to the emotional profile of these followers and of their orientation for the future intertemporal exchanges. Whenever one gives up something at present in behalf of something to be gained in the future, he/she holds a creditor position, based on the idea of bearing present sacrifices in behalf of present future benefits.

Keywords: Integrity, Intertemporal Exchange, Follower.

1. Introdução

1.1. Importância do Assunto

Não é assim tão recente o interesse em conhecer aqueles atributos que caracterizam o comportamento de um líder na história. Este personagem que, a partir de em um processo interpessoal exerce influência a outrem e compartilha uma visão de futuro, para o alcance de objetivos específicos. Mesmo em épocas distantes, sempre despertou considerável preocupação a compreensão de como alguém conseguia chegar a uma posição de destaque na condução dos demais pares. Assim considerada, a liderança não parece ser um simples exercício de especulação filosófica. Nahavandi (apud BERGAMINI, 2002) refere-se à importância de ter dirigentes competentes no momento atual ao afirmar que “liderar pessoas de maneira eficaz representa um tremendo desafio, uma grande oportunidade e uma séria responsabilidade”. Uma Era que tem a informação como seu recurso primeiro é bastante diferente daquela outra Era cujos principais recursos foram o capital, a forca física ou a terra. O entendimento da função de liderança talvez seja uma das principais buscas da sociedade. E por razões óbvias: o destino de uma família, de uma empresa, de uma comunidade ou de um país, está diretamente associado à capacidade de sua liderança.

Devido as constantes mudanças, as empresas foram forçadas a se reestruturar e a perseguir o que se convencionou chamar de "excelência gerencial". Neste contexto, as habilidades, o conhecimento, as destrezas e eficácia passaram a ser desejadas e mais requeridas na figura que as organizações denominam líder do século XXI. Fala-se, no entanto, de uma crise generalizada de líderes eficazes, o que tem resultado em aumento da complexidade dos problemas humanos nas organizações. O tema liderança mostra ter forte apelo tanto para dirigentes como para dirigidos. Como, ao falar da figura do líder, não expandir à discussão ao interessante papel do seguidor? Torna-se necessário tentar discernir o vínculo central de união entre o líder e o seu objeto de influência, o colaborador. Em muitos casos, até essa atitude ou competência chega a levar uma conotação de “dom”, quase mágico ou divino, responsável por uma inexplicável e, ao mesmo tempo, irresistível atração que certas pessoas naturalmente exercem sobre outras.

O colaborador de um líder, essencialmente, é um ávido partícipe de trocas intertemporais (fluxo de expectativas e recompensas satisfeitas ao longo de uma relação interpessoal) com seu mentor, seu líder. Esta troca está presente em muitas dimensões da vida prática, sem que as pessoas, muitas vezes, se dêem conta disto. Segundo Giannetti (2005), sempre que se abre mão de alguma coisa no presente em prol de algo no futuro, assume-se uma posição credora. Adotar uma posição credora significa que o indivíduo, neste caso o colaborador, tem um alto vínculo de credulidade em relação às propostas de outrem, neste caso o líder, e que sua expectativa em relação a realização destas é tão concreta que está disposto a fazer sacrifícios presentes, pois os benefícios futuros serão maiores e mais recompensadores. E toda vez que se abre mão de alguma coisa no futuro para desfrutar de algo no presente, assume-se uma posição devedora. Que se explica como não ter confiança na visão do líder, logo não a segue e nem faz esforços ou sacrifícios para a sua execução.

Acredita-se que os colaboradores que acompanham o líder em sua jornada são pessoas credoras dos ideais

dste, pois acreditam, sem parcimônia, que seus sacrifícios presentes lhe renderão benefícios ou vantagens futuras. Este crédito é o termo de troca entre presente e futuro e dá subsídios para a influência exercida dos líderes sobre os seus seguidores.

1.2. Justificativa

A importância das pessoas, nos últimos anos, está sendo reconhecida como um fator preponderante para se obter sucesso e diretamente responsável na obtenção de maiores rentabilidades nas organizações. Este trabalho poderá servir para os profissionais interessados na valorização, nas organizações, do compromisso corporativo, da gestão do clima organizacional, na consecução e alcance dos objetivos estratégicos, missão, visão e metas. Ele poderá ser útil aos gestores, aos consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aprimorar continuamente sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de pessoas, especialmente neste ambiente impreciso e complexo dos dias atuais.

1.3. Objetivo Geral

O objetivo deste estudo foi identificar nos estudantes de Administração uma posição credora, neutra ou devedora em seu modelo de liderança, a partir das trocas intertemporais existente entre o líder e seus seguidores, possibilitando o vínculo entre estes e dimensionando o poder de influência daqueles.

1.4. Problema da Pesquisa

A liderança empresarial vem sendo discutida no ambiente organizacional das empresas de todo o mundo. Nota-se que para alcançar altos níveis de excelência e produtividade é necessário contar com especialistas, que são as pessoas que trabalham em suas respectivas empresas. Estas pessoas, os colaboradores, se direcionadas por um líder íntegro que os desenvolva, podem tornar-se o diferencial competitivo das organizações contemporâneas, mas, para tal, busca-se conhecer como tais seguidores, posicionados como credores, neutros ou devedores das trocas intertemporais existentes entre eles e seus líderes, depositam ou não, crédito sobre a causa, os objetivos estratégicos ou propriamente sobre o líder para atingir maior comprometimento organizacional e seu efeito sobre o poder de influência do líder.

2. Referencial Teórico

2.1. A Necessidade da Existência de Líderes

Tjosvold e Tjosvold (1995) denunciam que “65% a 75% dos empregados em muitas organizações de diferentes tipos relatam que o seu supervisor imediato representa a maior fonte de stress no trabalho. Acrescentam também que nos últimos dez anos, 50% dos gerentes consideram ter falhado como líderes”. Tais números justificam o cuidado com o qual as organizações têm procurado selecionar e preparar líderes que sejam realmente eficazes enquanto tal. Fica evidente para todos a necessidade de uma nova filosofia de gestão empresarial, na qual sejam flexibilizadas as regras anteriores e compartilhados os objetivos organizacionais. É importante que se ofereça um ambiente de bem-estar, favorecendo, assim, ao mesmo tempo, que as pessoas trabalhem juntas e possam se beneficiar, o maior número de vezes possível, de oportunidades de desenvolvimento pessoal. Nesse novo contexto, é possível fazer com que a iniciativa individual e a integração entre os membros do grupo coexistam de maneira produtiva. Isso exige também uma nova perspectiva de aprendizado que determinará o desenvolvimento de todos, no sentido de terem suficiente predisposição para recolocar em questão seus valores, adotar novos hábitos e reformular as antigas perspectivas ou paradigmas.

Liderar, de forma mais ampla, diz respeito a ser capaz de conseguir, com ampla margem de sucesso, que as pessoas façam o que o líder entenda o que precisa ser feito. Para tanto, parece existir uma real necessidade do líder em ser capaz de lidar adequadamente com fortes emoções e grandes frustrações que surgem quando o ambiente de trabalho torna-se instável. Como diz Bennis (2002), “o líder torna as idéias tangíveis e reais. Não importa quão maravilhosa seja a visão, o líder eficiente deve usar uma metáfora, uma palavra ou um modelo para tornar tal visão clara para os outros”. Essa visão reconhecidamente necessária e

oportuna é representada pela extraordinária concentração do líder, em um compromisso pelo qual as pessoas se sintam atraídas. A eficácia, ao enfrentar as solicitações contidas no processo de mudança, apóia-se, portanto, na acuidade da percepção do líder, para que energia e esforços não sejam desperdiçados.

Sem um líder verdadeiro, os colaboradores voltam a apegar-se aos seus velhos e já bem conhecidos hábitos. Essa é a forma que encontram para retomar a segurança, uma vez que o apego ao habitual favorece o aparecimento da sensação de se conseguir manter o próprio controle sobre um ambiente que, por já ser conhecido, parece oferecer maior oportunidade de previsão.

2.2. Liderança nas Organizações

Para Covey (2005), ao definir o posicionamento do líder em relação à instituição e ao grupo de pessoas ao qual este é orientado "não se trata de liderança como uma posição formal, mas de liderança como a escolha de lidar com as pessoas de forma a comunicar-lhes seu valor e seu potencial de modo tão claro que elas acabem por vê-los em si mesmas". E complementa dizendo que a respeito deste tipo de liderança na organização, gostaria de ressaltar quatro pontos bastante simples:

- No nível mais elementar, uma organização não é nem mais nem menos do que uma relação com um propósito;
- Quase todas as pessoas pertencem a uma organização de qualquer tipo;
- A maioria do trabalho é feita em, e por meio de, organizações;
- O maior desafio dentro das organizações é estabelecê-las e pô-las a funcionar de modo que permita a cada pessoa sentir interiormente seu valor inato e seu potencial de grandeza e de participação com seus talentos e sua paixão, em outras palavras, sua voz, para atingir o propósito e as mais altas prioridades da empresa, de forma centrada em princípios.

Como define Covey (2005), liderar é comunicar o valor e o potencial das pessoas de forma tão clara que elas passem a reconhecê-los nelas mesmas. Os colaboradores precisam sentir que têm um valor intrínseco, totalmente distinto de uma comparação com as outras pessoas e que eles merecem amor incondicional, independentemente de comportamento ou desempenho. Então, quando lhes é comunicado seu potencial e são criadas oportunidades para que o desenvolvam e o utilizem, desta forma, se trabalha sobre um alicerce sólido.

Esta relação entre os seguidores e seu líder, de crédito, fé, valores e entrega pode ser comparada, como diz Giannetti (2005), como "um contrato religioso de renúncia agora, salvação no porvir". Se esta lógica for adotada de forma rigorosa, vai se ter, em um lado da balança, os "benefícios efêmeros" de uma auto-gestão e fomento de autonomia e, do outro, os juros infinitos do "paraíso", as vantagens de serem guiados por um mentor que sabe o que é melhor para eles. Diante disto, os colaboradores têm que fazer uma escolha. "Quando realmente se acredita neste contrato, não há nada melhor do que morrer em nome desta fé", ilustra Giannetti (2005).

2.3. Liderança como Função Atemporal

Conforme Kotler (2002), o conceito da verdadeira liderança não muda e não mudará na próxima década e nem na outra. A mudança está acontecendo nas funções de gerência média ou mais elevada. Para ocupá-las, até a bem pouco tempo atrás, eram chamadas pessoas que tivessem somente aptidões gerenciais. Hoje é cada vez mais necessário encontrar profissionais que conheçam teorias de administração, e também tenham capacidade de liderar. O processo de transformação tem dependido, nos casos bem-sucedidos, de 80% de liderança e 20% de gerenciamento. A dimensão "liderança" e a necessidade de liderança dependem da quantidade de mudanças no ambiente externo. À medida que aumentam as mudanças, e elas continuarão a aumentar em todo o mundo, a necessidade de liderança também aumentará.

Por esta razão precisaremos de um número crescente de pessoas ocupando funções de gerência de nível

elevado, de nível médio e até mesmo níveis subalternos que, além de saber administrar com competência, devem exercer liderança, pelo menos em sua esfera de atividade. Apesar de o ambiente organizacional estar mais complexo, mutável e impreciso, tal mudança ocorre na função de chefia e não de liderança.

2.4. O Fenômeno Liderança na Atualidade

"Não foi, senão na virada do século, que os cientistas sociais começaram a estudar, de forma sistemática, a liderança. Um recente artigo estima que nestes últimos setenta anos passaram a existir mais de três mil estudos sobre liderança", afirma Locke (apud BERGAMINI, 2002). Isso mostra como é amplo o campo de pesquisa sobre aquilo que realmente pode ser decisivo para o efetivo exercício da liderança. Fica cada vez mais evidente que o antigo critério aleatório que pretendia caracterizar bons líderes deve ser substituído pelas conclusões de caráter científico sobre esse assunto. Tal cuidado há que ser observado caso se queira impedir que problemas humanos, dentro das organizações, assumam proporções assustadoras e praticamente intoleráveis.

Neste atual início de século o ambiente externo se apresenta de forma imprevisível. Mudanças e pressões sociais, trabalhistas, econômicas, políticas, ecológicas e culturais são sentidas em todos os lugares, e de modo globalizado, atinge a todos em pouquíssimo tempo. Como liderar em um ambiente tão mutável? Esse líder para fazer face aos desafios se vê na contingência de adotar uma nova forma de pensar. A globalização dificulta precisar de maneira clara a configuração do grupo de seguidores. As linhas mais tipicamente formais dos organogramas estão se dissolvendo e se espalhando por muitas direções inéditas. No entanto, mais do que nunca é necessário levar diferentes grupos de pessoas até o ponto de encarar abertamente e abandonar o que já é conhecido e que vinha, até então, oferecendo grandes margens de tranqüilidade.

Torna-se crítico formar e reformar parcerias que podem ocorrer dentro de uma empresa ou entre grupos temporários com quem se trabalha. O sentido que o líder dá a essas mudanças faz com que as mesmas não sejam consideradas como pilhas de fatos sem conexão. A interpretação que o líder oferece daquilo que está ocorrendo (e que bem poucos percebem no mesmo instante que ele) organiza o quebra-cabeça que parecia totalmente desencontrado ou desconexo.

Se uma empresa não consegue lidar com novos desafios, está próxima a enfrentar a sua própria extinção (BENNIS, 2002). A liderança, assim considerada pelos autores, propõe que o líder, posicionado onde quer que esteja, isto é, acima ou abaixo, com ou sem autoridade, precisa ter a habilidade de engajar seus seguidores a confrontar-se com o inesperado. Essa atitude substitui aquela de culpar as forças externas, a alta direção, a sobrecarga de trabalho e outros fatores, pelos possíveis desajustes. O exemplo que o líder pode oferecer será, sobretudo, de apoio, e não mais de controle. Para descobrir o que faz com que muitos empregados tomem a iniciativa de desconsiderar seus próprios interesses para se engajarem nos objetivos propostos por suas organizações, é indispensável conhecer a qualidade dos líderes que as organizações possuem.

O seguidor espera que o líder ofereça as diretrizes a serem assumidas e sinalize a direção a ser seguida. Sem ser passivo, e tampouco submisso, o associado disposto a seguir seu líder assume e envolve-se no processo de mudança que está à sua frente.

3. Metodologia

3.1. Tipo de Pesquisa e Escolha do Método

A pesquisa foi do tipo descritiva. Buscou-se identificar a posição credora dos seguidores em relação ao líder, a partir de trocas intertemporais existente entre estes. A psicologia temporal fincada nas ameaças e oportunidades do momento não permite a estes colaboradores desfrutar de benefícios presentes, ou seja, uma postura devedora. Os colaboradores, em geral, apresentam uma credulidade no porvir, em razão do vínculo influenciador que os mantém relacionados ao líder.

O subtipo da pesquisa foi bibliográfica objetivando organizar as contribuições feitas por autores que escreveram a respeito do tema. As informações foram encontradas em livros, páginas na Internet e artigos. A seguir, foi realizada uma pesquisa de campo, que coletou dados diretamente de estudantes de administração de empresas da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, sede.

A pesquisa foi de natureza quantitativa e qualitativa, sendo desenvolvida por meio de questionários aos estudantes e coletados em seguida. O questionário utilizado possuía questões abertas e fechadas. Caracterizou-se pelo uso da quantificação nas questões fechadas e abertas (qualitativas) e no tratamento de ambas por meio de técnicas estatísticas.

3.2. Universo e Amostra

O universo da pesquisa foi o grupo de estudantes supracitados regularmente matriculados na instituição, totalizando 513 alunos. A amostra da pesquisa foi de caráter incidental, ficando limitada ao grupo de estudantes que responderam ao questionário. Foram distribuídos 100 questionários e 80 destes foram considerados válidos para a tabulação das respostas, perfazendo um total de cerca de 16 % do tamanho do universo.

A escolha dos estudantes de administração se deu devido ao fato de estarem se preparando, em sua graduação, para ocupar cargos de direção em empresas e na sociedade em geral, e supostamente, ocuparem os cargos de futuros líderes das organizações e empresas brasileiras. Contudo, em especial, neste momento são um importante elo de ligação entre estas duas posições hierárquicas destacadas na revisão bibliográfica, colaboradores (pois são alunos de graduação, orientandos, alunos de iniciação científica, estagiários ou trainees) e líderes (pois estão se preparando para assumir posições de gerência e liderança num futuro próximo).

3.3. Limitações do Estudo

É importante ressaltar que os resultados definem o perfil desta amostra e não seria correto concluir que eles se aplicam ao universo da pesquisa. Entretanto, o tamanho da amostra a qualifica para ser considerada como representativa. Futuras pesquisas poderão ser realizadas com grupos de estudante de administração da própria instituição, da rede pública, em geral, e da rede privada, ou até por profissionais formados.

Outra limitação se deve ao fato de que é provável que estudantes que já estejam inseridos no mercado de trabalho ou com maior experiência profissional possuam uma visão mais acurada sobre o relacionamento líder-seguidor, o que lhe confira maior interesse pelo assunto ou um melhor entendimento da posição credora do seguidor proposta pelo estudo. Entretanto, o tamanho da amostra é suficientemente grande para não permitir que se possa dizer que os dados não representem o universo em um nível de erro aceitável.

3.4. Tratamento dos Dados

Os dados coletados por meio da aplicação do questionário foram tabulados e analisados através do programa “SPSS for Windows”, um software comumente utilizado para o tratamento estatístico de questões quantitativas. A questão qualitativa foi tabulada para encontrar pontos de semelhança nas respostas e, em seguida, dado o mesmo tratamento estatístico da questões quantitativas no software supra-citado.

Os avanços tecnológicos na área da computação e sua popularização frente a percentuais crescentes da população têm facilitado o acesso a técnicas estatísticas mais avançadas. As pesquisas em áreas como as ciências sociais têm sido beneficiadas com esses avanços, pois se pode analisar simultaneamente uma quantidade grande de dados de formas e combinações variadas, sem exigir uma formação específica em estatística.

Através deste recurso foram utilizadas técnicas estatísticas conhecidas como Análise Multivariada. Este tipo de análise pode ser definido como um estudo das inter-relações e combinações de uma grande quantidade de variáveis. Entretanto, o que caracteriza um tratamento como multivariado não é a quantidade de variáveis que compõem a análise, mas o estudo das suas inter-relações (Souza Neto, 1997; Oliveira, 2002).

Uma análise multivariada pode ser aplicada em um estudo onde todas as variáveis sejam aleatórias e demonstrem algum tipo de relação entre si. Quando estas relações não podem ser facilmente entendidas, a menos que se faça um estudo simultâneo das mesmas, cria-se uma circunstância onde o uso da análise multivariada é adequado.

O uso da Análise Discriminante, que é um tipo de Análise Multivariada, é recomendado quando a variável dependente não métrica é dicotômica, ou seja, representa opostos de características nominais, como, por exemplo, a relação entre masculino e feminino. Essa análise também é aplicável quando a variável dependente não métrica é multicotômica, como ocorre na relação entre “baixo”, “médio” e “alto” (Souza Neto, 1997; Oliveira, 2002). Sua aplicação é útil em amostras que podem ser divididas em grupos baseados em uma variável dependente que tenha classes conhecidas. A Análise Discriminante possibilita compreender as diferenças entre os grupos formados, bem como determinar quais das variáveis independentes explicam melhor as diferenças entre os grupos.

No trabalho em questão, objetivou-se descobrir se existem esses grupos e definir as características dos grupos formados pelos estudantes de administração de empresas da sede da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro quanto aos conceitos de liderança , troca intertemporal e posição credora / devedora do cidadão civil. As variáveis, que representam as opiniões e observações dos respondentes quanto às práticas de liderança e aos atributos de personalidade do líder são as variáveis independentes. Elas são métricas, pois foram registradas em uma escala de prioridade. Tais características, portanto, definiram a escolha do uso da Análise Discriminante.

A Análise de Cluster é um estudo que permite definir grupos significativos de indivíduos ou objetos com características em comum. Ela objetiva classificar as observações da amostra em alguns poucos grupos mutuamente exclusivos, usando como critério suas similaridades relevantes para o estudo. A sua diferença para a Análise Discriminante é o fato de que os Clusters (grupos) não são predefinidos, ou seja, a técnica é utilizada especificamente para formar os grupos (Souza Neto, 1997; Oliveira, 2002).

4. Resultados e Discussão

4.1. Caracterização da Amostra

Do grupo de estudantes que participou da pesquisa, 50% ou 40 (quarenta) pessoas são do sexo masculino e as outras 50%, do sexo feminino da amostra. Fato puramente incidental. Não há uma grande variação de gênero, entre os estudantes deste curso, a quantidade de pessoas do sexo masculino é próxima do total feminino.

4.2. As Práticas e Atributos de Liderança Ansiadas pelos Seguidores

A tabela 01 mostra a listagem em ordem de importância das práticas de liderança que os seguidores mais tinham o interesse de observar no desempenho em seu modelo de líder, e este ter por hábito, no exercício de suas funções. Os respondentes listaram as 10 práticas, em ordens decrescentes de importância, que valorizavam em seus líderes ou em seu modelo mental de líder eficaz.

Existia no questionário, previamente, algumas práticas listadas no papel para a escolha, além do campo “outras” onde os respondentes poderiam acrescentar outras práticas caso achassem relevantes e não

listadas, mas não houve significativas sugestões neste caso. As mais citadas podem ser observadas na tabela abaixo:

Tabela 1: Práticas Mais Citadas de Liderança – Amostra

Práticas Mais Citadas	Moda	Práticas Mais Citadas	Moda
Desenvolver pessoas	1	Impulsionar mudanças	11
Tomar decisões	2	Desenvolver estratégias	12
Orientar visão e dar direção	3	Valorizar os outros	13
Comunicar bem	4	Criar ambiente de alto desem-penho	14
Cooperação e participação em equipe	5	Assumir responsabilidades	15
Desenvolver soluções criativas	6	Gerenciar desempenho	16
Obter resultados	7	Gerenciar diversidade	17
Influenciar a organização	8	Concentrar-se nos clientes	18
Ser modelo na função	9	Criar laços comerciais	19
Criar equipes de alto desem-penho	10		

Fonte: Dados da pesquisa

Semelhante à tabela 01, a tabela 02 mostra quais os atributos de personalidade que os colaboradores valorizavam em seus líderes ou em seu modelo mental de líder eficaz, por ordem decrescente de importância.

Tabela 2: Atributos Mais Citados de Liderança – Amostra

Atributos Mais Citados	Moda	Atributos Mais Citados	Moda
Integridade e ética	1	Capacidade de comunicação	11
Habilidade de lidar com pessoas	2	Comprometimento	12
Iniciativa	3	Autoconfiança	13
Sinceridade	4	Flexibilidade	14
Capacidade de realização	5	Responsabilidade	15
Capacidade de dirigir e controlar	6	Orientação para a ação	16
Orientação para o aprendizado	7	Energia e entusiasmo	17
Capacidade de influenciar pessoas	8	Raciocínio analítico	18
Adaptabilidade	9	Capacidade de tomada de decisões	19
Raciocínio estratégico	10		

Fonte: Dados da pesquisa

4.3. A Relação do Seguidor através de Trocas Intertemporais

Algumas perguntas sobre gastos presentes, intenções de gastos futuros e geração de poupança foram sugeridas aos respondentes. Estas perguntas combinadas possibilitaram prever, para esta amostra, qual o seu perfil de poupança, poupança casual, consumo programado e consumo imediato de recursos, subdividindo-os em quatro grupos: (1) os que preferem poupar todos os recursos possíveis, pois acreditam que estes poderão ser revertidos em algum benefício especial futuro (grupo poupa todos os recursos); (2) os que poupam o excedente e não gastam na primeira oportunidade seus recursos (grupo poupa mais do que gasta); (3) os que preferem consumir os seus recursos a os poupar, pois acreditam que devem agarrar as primeiras oportunidades pois o futuro é incerto (grupo gasta mais do que poupa) e o (4) quarto grupo (outros) que foi uma junção entre os imediatistas que lançam mão de todos os seus recursos e também recursos indisponíveis para consumir imediatamente somado ao campo “outros” citado no questionário como opção de resposta e que juntos não alcançaram um percentual expressivo. Neste caso, não foi relevante a parcela da amostra que optou por uma postura credora em reação às trocas intertemporais entre presente e futuro.

Do total de alunos 56,3%, somados os grupos que poupam tudo o que podem e os que poupam mais do que gastam, possuem uma atitude credora em relação ao futuro e 40% do total, caracterizados pelo grupo que gasta mais do que poupa, possuem uma atitude devedora em relação ao futuro. Dispensar crédito no por vir está relacionado, no que diz respeito na relação líder-seguidor, ao quanto este indivíduo irá comprometer-se com o líder ou com sua causa, se preciso fazendo sacrifícios em nome deste crédito. Uma vez que acredita que seus recursos (tempo, instrução, desenvolvimento, treinamento, confiança, comprometimento etc) podem gerar mais frutos quando guiados e dirigidos a uma situação (poupados) do que quando aplicados sem nenhuma orientação no presente (consumidos). Como observado na tabela 03.

Tabela 3: Escolha de Trocas Intertemporais

Escolha de Trocas Intertemporais	Freqüência	(%)
Poupa todos os recursos	5	6,3
Poupa mais do que gasta	40	50,0
Gasta mais do que poupa	32	40,0
Outros	3	3,7

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados parecem mostrar que não é significativa a parcela da amostra que está disposta a fazer sacrifícios ou disponibilizar seus recursos no presente para obter benefícios e vantagens no futuro.

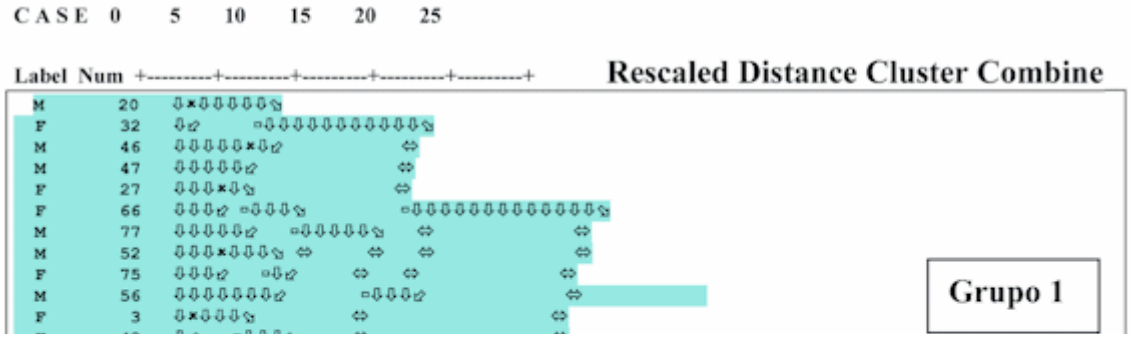
4.4. Estabelecimento dos Grupos

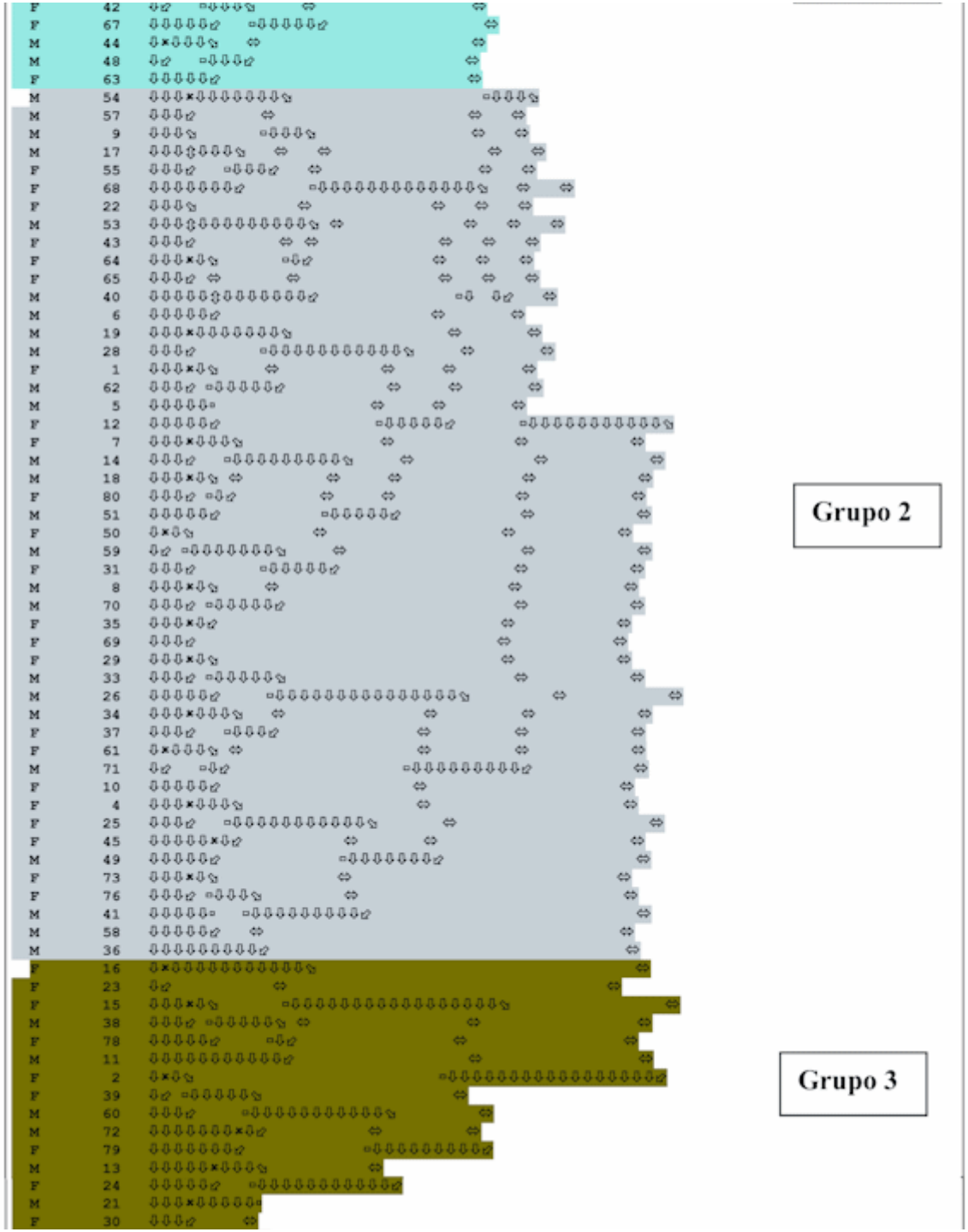
Um dos objetivos do trabalho era estabelecer grupos que apresentam características distintas entre si e características comuns entre os membros dos grupos. Para tal, foram empregadas técnicas de análise multivariada com o objetivo de avaliar a existência da associação entre variáveis simultaneamente. O emprego dessa técnica permitiu aprofundar as observações a respeito dos dados coletados na pesquisa. Foi utilizado um programa estatístico chamado SPSS 13.0 for Windows para realizar a análise. O programa permitiu analisar as respostas dos 80 participantes e agrupá-los em conjuntos a partir da Análise de Cluster.

É importante salientar que os fatores que determinaram a formação dos grupos se basearam nas questões referentes às práticas de liderança e atributos de personalidade do líder na concepção dos respondentes. Ao realizar a partição da amostra, verificou-se que a distribuição encontrada na divisão em 3 clusters sugere um equilíbrio entre suas freqüências e foi a definida para dividir a amostra em grupos de participantes que possuem características semelhantes. Um dendograma pode retratar esta combinação, conforme observado na figura 01. O dendograma é um gráfico que propicia uma visualização das combinações realizadas no processo de formação dos clusters. Mostra também os clusters reunidos e sugere o tamanho ideal de clusters a ser utilizado, a fim de se obter uma distribuição mais uniforme entre os grupos. Desta maneira, as semelhanças e distinções poderão ser avaliadas levando em consideração a revisão bibliográfica realizada.

Após a análise de Cluster foi realizada uma análise discriminante. Pode-se observar que a análise discriminante é especialmente útil para entender as diferenças entre grupos formados, bem como determinar quais das variáveis independentes explicam melhor as diferenças entre os grupos ou classificar corretamente indivíduos dentro de grupos.

Figura 1: Dendograma dos Clusters Encontrados

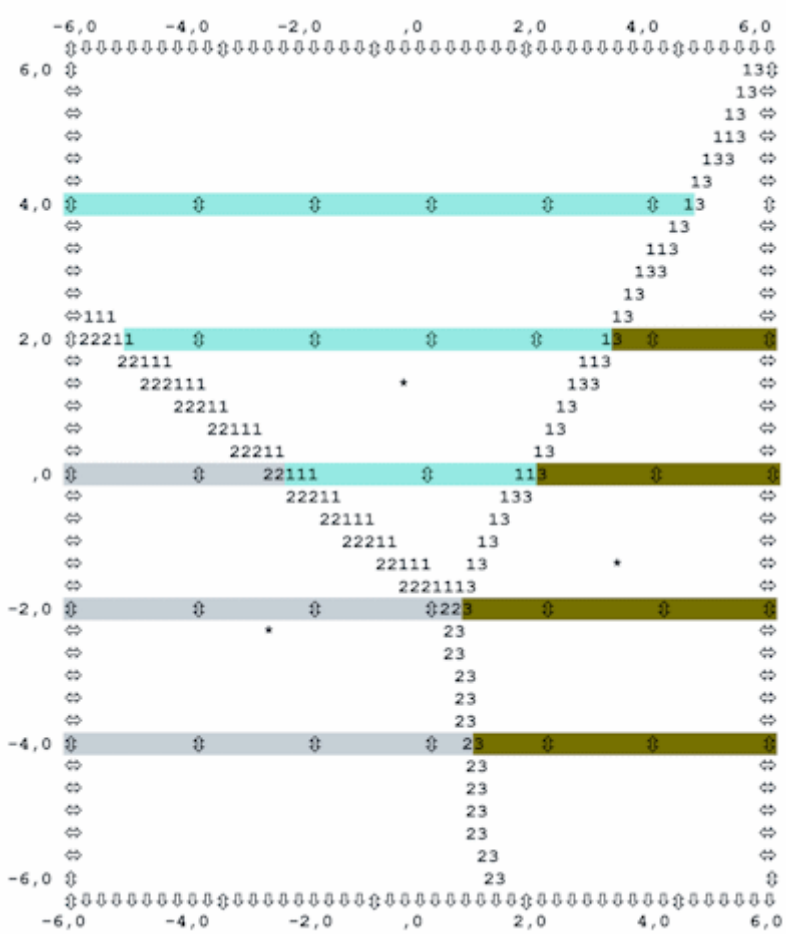



Grupo 2
Grupo 3

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, na figura 2, temos o mapa territorial que mostra os lugares geométricos dos grupos num plano cartesiano, deixando claro que existem três grupos perfeitamente distintos pelos quais se podem identificar as escolhas dos seguidores em relação às práticas e atributos de personalidade que estes seguidores pensam ser imprescindíveis na figura do líder.

Figura 2: Mapa Territorial dos Grupos



Fonte: Dados da pesquisa

4.5. Características dos Grupos

A partir dos clusters foi agrupada, para a análise, a principal prática de liderança mais citada pelos respondentes, assim como a menos citada, se constituindo um fator excludente, e o mesmo procedimento para os atributos de personalidade, como visto no quadro 1.

Quadro 1: Características dos Grupos Segundo as Práticas e os Atributos de Liderança

Grupo	Integrantes	Práticas	Atributos
Grupo 1	16	Desenvolver soluções criativas Não encontrada: influenciar a organização	Habilidade de lidar com as pessoas Não encontrado: capacidade de julgamento
Grupo 2	47	Tomada de decisões Não encontrada: concentrar-se no cliente	Habilidade de lidar com as pessoas Não encontrado: cooperação
Grupo 3	17	Criar ambiente de alto desempenho Não encontrada: criar laços de relacionamento comercial	Integridade e Ética Não encontrado: raciocínio analítico

Fonte: Dados da pesquisa

a. Grupo 1 – Desenvolvedores Criativos com Perfil Credor
Cluster formado por seguidores que buscam em seus líderes práticas de liderança que os habilitem a desenvolver soluções criativas para os processos e tarefas, desenvolver estratégias e criar equipes multifuncionais de pessoas, mas não fazem questão que estes sejam influenciadores da organização. Além das características destas práticas eles buscam como principais atributos de personalidade no líder, a habilidade de lidar com as pessoas, a iniciativa e o alto índice de raciocínio estratégico, porém não acreditam que seja um atributo diferenciador uma ampla capacidade de julgamento. Os integrantes deste grupo acreditam que a figura constituída do líder pode trazer para o grupo ou para a organização soluções inovadoras, e estas serão bem aceitam devido ao seu alto índice de credulidade em relação ao líder. Este possui grande autoridade informal para criar, gerir e desenvolver a equipe, não precisando ser um influenciador formalmente constituído.

b. Grupo 2 - Tomadores de Decisão
Cluster formado por seguidores que buscam em seus líderes, práticas de liderança que os habilitem a tomar decisões, comunicar bem ao grupo as estratégias, a visão e a missão da empresa ou da organização e desenvolva as pessoas, mas não alistam como fundamental prática, que este líder se concentre nas necessidades do cliente. Além das características destas práticas buscam como principais atributos de personalidade no líder, a habilidade de lidar com as pessoas, a integridade e ética e o raciocínio estratégico, porém não acreditam que seja um atributo diferenciador a cooperação do líder com os membros da equipe. Eles procuram um líder que tenha um estilo de liderança liberal, porém com fortes convicções e valores espirituais. O que é evidenciado pela pré-disposição de não cobrar da figura do líder um compromisso de cooperação para com o grupo e um acompanhamento direto com o cliente externo. Acreditam que a figura constituída do líder sintetiza um modelo a ser seguido, de ética, integridade, de comunicação clara das metas e do desenvolvimento de pessoas e da relação entre elas gerando um alto grau de autonomia na equipe.

c. Grupo 3 – Visionários com Perfil Devedor
Cluster formado por seguidores que buscam em seus líderes práticas de liderança que os habilitem a criar um ambiente de alto desempenho, orientar a visão e dar direção aos colaboradores e os desenvolva como pessoas, mas não fazem questão que estes criem ou mantenham laços de relacionamento comercial duradouros. Dos três Clusters analisados, este é o que possui maior propensão a gastar. Este grupo possui uma forte orientação para uma postura devedora em relação ao tratamento do líder com seus colaboradores. Não estão dispostos a fazer sacrifícios no presente para a obtenção de vantagens no futuro. Antes, querem que um líder apenas lhes mostre uma direção e um caminho a seguir lhes conferindo uma

liberdade para manter laços comerciais futuros ou não. Buscam uma dependência mínima, até mesmo descartando o poder de análise deste líder. Parecem acreditar que o líder tem fundamental importância para compartilhar a visão e criar um ambiente de alto desempenho, e o fará sem parcimônia, pois esta figura, segundo eles, é dotada de valores espirituais elevadíssimos, como integridade e ética. Estes valores permitem o desenvolvimento de seus colaboradores, sem a cobrança de um vínculo futuro, e a partir deste ponto, ser flexível o bastante para deixar que os seguidores segam seu próprio caminho. As escassas trocas intertemporais propostas por este grupo parece sugerir que estes são menos comprometidos com a causa e com os ideais do líder.

5. Conclusões

Este trabalho teve como proposta conhecer as características fundamentais que os líderes devem possuir para serem mais eficazes, segundo a visão dos seus colaboradores, assim como, observar a postura credora/devedora do seguidor em relação ao líder, fato diretamente proporcional ao seu comprometimento e relação à causa e aos ideais disseminados pelo líder. A partir de então, alguns aspectos sobre liderança e sobre a relação líder-seguidor puderam ser concluídas:

a) Líderes sempre foram necessários para mostrar às pessoas o que ou como fazer em diversas situações e contextos. Para levar os indivíduos a aceitar os sacrifícios necessários aos novos desafios é preciso que surjam novos líderes que expliquem a premência de mais sacrifícios e dedicação. Líder, nesse contexto, é o sujeito que consegue convencer um grupo a fazer sacrifícios em favor de uma causa maior, futura.

b) As exigências que o mercado de trabalho impõe à sociedade transformam-se rapidamente, exigindo novas habilidades e comportamentos. Os fatores que controlam o sucesso são os relacionados às pessoas e não à tecnologia. O papel do líder futuramente necessitará de um aprofundamento em questões que até algum tempo atrás poderiam ser rotuladas de periféricas, mas influenciam e influenciarão cada vez mais nos resultados apresentados em cada tarefa ou projeto desenvolvido

c) Hoje planeja-se e metas são criadas de acordo com uma visão de futuro pronta para apontar uma direção mais segura, pois o tempo ganhou novas dimensões nesta Era. Nem sempre foi assim. Antigamente viver era pensar no momento: ameaças a serem evitadas e oportunidades a serem exploradas. Nas sociedades arcaicas pré-agrícolas, baseadas essencialmente na caça e na coleta de alimentos, a tônica dominante da psicologia temporal era a propensão a viver o aqui-e-agora e deixar que o amanhã cuide de si. O papel a ser desempenhado pelo líder é o de ajudar seus seguidores a atingir suas metas pessoais, fornecendo a direção necessária. Por outro lado, ele tem condições de oferecer todo o apoio indispensável, no sentido de garantir que tais metas estejam em consonância com os grandes objetivos organizacionais. Ele, o líder, melhor do que ninguém está em condições de equilibrar as demandas dessas duas solicitações. O líder eficaz deixa claro o caminho a ser tomado, para facilitar que seus seguidores possam atingir a realização dos próprios objetivos. Assim, cabe a ele tornar o caminho mais fácil e, com isso, trabalhar no sentido de reduzir barreiras e afastar possíveis armadilhas. É a partir dessa situação que o seguidor passa a considerar seu líder como um recurso para a satisfação de suas experiências de realização pessoal no momento atual e no futuro. Uma liderança real poderá ser a diferença que fará as mudanças de fato acontecerem ou não na empresa ou na sociedade. Os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir.

d) Nos Cluster formados alguns requisitos não foram diferenciadores para a sua divisão. Não houve nenhuma interferência das variáveis: sexo, idade, formação dos pais, faixa de renda salarial familiar ou nível de cultura, para a formação dos mesmos. Todos os grupos priorizaram como requisito básico para a manutenção do poder de influência do líder, o forte apego deste com a ética, a integridade e o compromisso de desenvolver pessoas. A variáveis que foram determinantes para distribuir os grupos foram às práticas de liderança e a orientação dos próprios seguidores para as trocas intertemporais presentes na disposição de

possuir uma posição credora ou devedora em relação a esta liderança. Vale ressaltar que o poder dos atributos está na capacidade de prever o potencial de liderança, enquanto o poder das práticas está na definição daquilo que os líderes eficientes realmente fazem. Os seguidores, desta forma, concentram sua capacidade de crédito no líder não apenas pelos atributos de sua personalidade, mas sim pelo exercício contínuo das funções do líder. Um líder é observado e cobrado constantemente para ter um alto poder de influência.

e) Em relação às trocas intertemporais presentes na pesquisa, imaginava-se que como seguidores os indivíduos teriam uma maior propensão a poupar para colher benefícios futuros. Notou-se que esta propensão foi determinante para a formação apenas do primeiro grupo, cerca de 20% da amostra, pois tais integrantes acreditam que a figura constituída do líder pode trazer para o grupo ou para a organização soluções inovadoras, e estas serão bem aceitas devido ao seu alto índice de credulidade em relação ao líder. Devido ao caráter abstrato, inconstante e impreciso deste novo cenário do século XXI, a credulidade na visão de futuro do líder empresarial parece ser um dos diferenciais da eficácia e sustentabilidade de equipes de alto desempenho.

f) O grupo 2 mostrou-se indiferente às trocas intertemporais, e foi o mais numeroso com cerca de 60% da amostra, possuindo um grau intermediário entre a propensão de poupar ou gastar. Eles procuram um líder que tenha um estilo de liderança liberal que os faça líderes o quanto antes, minimizando a dependência de um mentor, mas buscam desenvolvimento pessoal e compartilhamento de uma visão estratégica e não independência como no grupo 3. Devido à idéia da brevidade do tempo, nos dias atuais, e do incremento do plano de carreira e a necessidade de uma maior e contínua especialização para gerar mais efetiva empregabilidade, assim como da farta tecnologia e informação disponíveis ao acesso de todos é compreensível que a maioria dos jovens adultos, futuros gerente e líderes, busquem uma comunicação mais clara e urgente das metas e do seu desenvolvimento para gerar um alto grau de autonomia na sua equipe e si mesmo como indivíduo e conseguirem, com sucesso, escrever a sua própria história.

g) O grupo 3, dos três Clusters analisados foi o que possui maior propensão a gastar. Este grupo possui uma forte orientação para uma postura devedora em relação ao tratamento do líder com seus colaboradores. Parecem não acreditar o suficiente nos ideais do líder para gerar uma lealdade duradoura, por isso não se comprometem e não se vêem pertencentes à equipe por muito tempo, desta forma, não estão dispostos a fazer sacrifícios no presente para a obtenção de benefícios no futuro. Não acreditam na capacidade de análise do cenário externo do líder e na sua visão de futuro, a liderança neste caso é circunstancial e socializada. A necessidade da existência do líder se faz presente para apenas não instaurar o caos. Os integrantes deste grupo não possuem relações duradouras com nenhuma atividade por muito tempo. Não querem a cobrança de um vínculo futuro, e a partir deste ponto, buscam no líder flexibilidade o bastante para deixar que os seguidores sigam o seu próprio caminho. As escassas trocas intertemporais propostas por este grupo parece sugerir que estes são menos comprometidos com a causa e com os ideais do líder e buscam obter todas as vantagens possíveis o quanto antes.

6. Referências Bibliográficas

BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott. Administração: Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, Warren. A Formação do Líder. São Paulo: Atlas, 1996.

_____."A Nova Liderança". In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p 31 – 46. (Coletânea HSM Management).

BERGAMINI, Cecília W. O Líder Eficaz. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMBRIA CONSULTING. "Competências de Liderança". In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: a Dinâmica do Sucesso das Organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
COVEY, Stephen R. Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. São Paulo: Best Seller, 2003.
_____. O 8º Hábito: da Eficácia à Grandeza. São Paulo: Frankley Covey, 2005.
DRUCKER, Peter. O Melhor de Peter Drucker: o Homem. São Paulo: Nobel, 2001.
GARDNER, John. W. On Leadership. Nova York: Collier Macmillan, 1990.
GIANNETTI, Eduardo. O Valor do Amanhã: Ensaio sobre a Natureza dos Juros. São Paulo: Companhia das Letras: 2005.
KOTLER, John P. "Os Líderes Necessários": In: Julio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: Autores e Conceitos Imprescindíveis. São Paulo: Publifolha. 2002. p. 47-54. (Coletânea HSM Management).
LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, Poder e Comportamento Organizacional. In As Pessoas na Organização. Diversos Autores. São Paulo: Editora Gente, 2002.
MATOS, Francisco Gomes de. Nova Liderança Nova Organização – Modelo Estratégico de Gestão em Renovação Contínua. São Paulo: Pearson Educational do Brasil, 2002.
OLIVEIRA, M. A. Processo Decisório e Intuição: um Conceito Moderno de Administrar com Sucesso na Visão de Gerentes. Dissertação (Mestrado em Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2002.
RICCO, Maria Filomena Fontes – Construindo Perfis Comportamentais em Ambiente Organizacional: os Estilos de Mobilização dos Gestores Brasileiros. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: FEA/USP, 2004.
SOUZA NETO, S. P. Os Programas da Qualidade e as Mudanças na Vida do Trabalhador. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997.
TICHY, N. Crescimento com Fins Estratégicos. HSN Management – Informação e Conhecimento para a Gestão Empresarial, São Paulo, ano 4, nº 21, p.142-146, jul./ago. 2000.

RAD
REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE
CRA-RJ
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

RESPONSABILIDADE SOCIAL NOS AGRONEGÓCIOS: REFLEXÃO E PROPOSTA

Adm. GUILHERME B. A. PIRES NETO
Administrador de Empresas (Unicarioca), MBA em Administração Econômico Financeira (Idhge-FunCefet), mestrando em Administração e Desenvolvimento Empresarial (Universidade Estácio de Sá).
CRA-RJ Nº 20-54201-1
JOSÉ ROBERTO RIBAS
Mestre em Administração de Empresas pela Eaesp/FGV e London Business School, doutor em Administração de Empresas pela Eaesp/FGV.

Resumo
Inseridas em um conturbado contexto de deterioração social, as empresas estão voltando um pouco da sua atenção para questões que visam o melhoramento da condição social da população. Esta melhoria ocorre tanto com um recorte mais amplo, como investimentos educacionais, como um recorte mais interno, como programas sociais para seus funcionários. Assim como as empresas urbanas, no campo há uma preocupação das empresas de agronegócio no que tange ao debate da responsabilidade social. Grandes e pequenas agroindústrias estão comprometidas com tais questões. Um exemplo, que será a temática deste trabalho, pode ser encontrado nas empresas da agroindústria do café. Por se tratar de um produto que ocupa uma posição considerável no setor econômico brasileiro de exportação, é notável a cobrança de uma atitude em relação à responsabilidade social que o setor deve manter. Não obstante, as manifestações de cunho social não estão restritas a atitudes para com a sociedade propriamente dita. Há um grande interesse por parte das reivindicações de comprometimento que as empresas devem ter para com o meio ambiente. Este trabalho conclui propondo um conjunto de ações nas áreas de educação, cidadania, meio-ambiente e empreendedorismo.

Palavras-Chaves: responsabilidade social, agronegócio, café.

Abstract
Inserted in a context of social decade, the companies are directing some of their attention toward questions that aim at the improvement of the social condition. Such improvement occurs in a wide focus, as in educational investments, as well as in an internal focus, as in social programs for employees. Like urban companies, agribusiness companies in rural areas are concerned with the social responsibility. Large and small agro-industries are committed with such issues. One example, the first subject of the present paper, can be found in the companies of the coffee agro-industry. Because coffee is a product that shares an outstanding position in the Brazilian economic exportation sector, is remarkable how the coffee sector has been charged in respect of its attitude with the social responsibility. The actions of social responsibility are not restricted just to its attitude with the society itself. There's a great interest on their commitment towards the environment also. This paper concludes by proposing a set of actions in the fields of education, citizenship, environment and entrepreneurship.

Key words: social responsibility, agribusiness, coffee.

1–Introdução:

Diante de um contexto de constantes mudanças sócio-econômicas, a sociedade está designando às empresas um novo papel: o de agente social, responsável por exercer ações sociais e informar a seus usuários seu desempenho nesse sentido. Aqui, a pretensão é abordar uma temática que interessa a todas as aéreas do agronegócio. Privilegiamos a questão da responsabilidade social das empresas. E, justifica-se priorizar tal assunto, uma vez que o próprio futuro das organizações e — por que não dizê-lo da própria sociedade — implica a incorporação de todas as forças humanas na missão organizacional. O lucro só se efetiva plenamente quando os benefícios dos que trabalham e produzem se distribuem, não só pelos que mantêm o negócio, como também pelos seus clientes e, finalmente, pela sociedade e pelo meio ambiente. Esta é a única visão de empresa cabível neste dealbar do século XXI. Embora pretensioso, o tema se justifica por chamar à idéia de responder, responsabilidade todos os compartimentos do agronegócio. A tese a ser defendida é a de que, sem a incorporação efetiva de todas as forças humanas e naturais na concepção de negócio, dificilmente eliminaremos as barreiras sócio-econômicas que cindem a sociedade atual e redundam em desigualdades, violência, estagnação. Há, pois, uma missão social da empresa. O debate do tema há muito preocupa a inteligência brasileira, que o privilegiou antes de vários outros países.

Até onde a consciência dos empresários do setor de agribusiness já traduz uma visão nítida e empreendedora sobre responsabilidade social? O setor do café tem cumprido suas obrigações com relação aos programas de responsabilidade social?

2. Metodologia

O procedimento utilizado é exploratório, desenvolvido com base em informações de fontes secundárias sobre o tema e o procedimento de reflexão caracterizado pela análise empírico-dedutiva (MALHOTRA, 2006).

3. Referencial Teórico

Uma das formas mais proveitosas de entendermos a evolução da responsabilidade social em empresas privadas é rever o posicionamento dos estados liberais, na segunda metade do século XX, sobretudo no que diz respeito à extensão dos assuntos ditos de governo. Apenas retomando alguns pontos centrais da história da economia política, cabe retornar a uma idéia de Estado que seria o grande mediador dos interesses diversificados dos cidadãos componentes de uma sociedade. Tal noção de Estado nos remete a uma idéia de 'arbitragem" e encontra no contratualismo (sobretudo em Hobbes, com o seu Leviatã) sua principal estada. Todavia, não caberia apenas ao Estado "mediar" os interesses conflitantes ou não dos enésimos componentes das sociedades. Com a cristalização política das democracias ocidentais, o Estado vem se responsabilizando por uma série de ações que visam, no limite, o bem estar da sociedade e a melhor qualidade de vida dos cidadãos. Os investimentos sociais das empresas vêm chamando cada vez mais a atenção dos meios de comunicação e da sociedade, contribuindo para a construção de sua imagem pública. Por outro lado, tais instituições intensificam suas ações direcionadas às comunidades localizadas nas suas imediações projetando uma imagem de empresa cidadã. Isto acontece porque muitas companhias já perceberam o valor estratégico de uma gestão responsável socialmente e dos resultados positivos, como aceitabilidade maior e legitimidade organizacional. A responsabilidade social das empresas, em nosso ponto de vista, tem como principal característica à coerência ética no confronto com seus diversos públicos, proporcionando o desenvolvimento das pessoas, das comunidades e dos relacionamentos entre homens e meio ambiente. As empresas podem conquistar o respeito da opinião pública e a preferência dos consumidores adicionando novos valores. Uma forma equivocada de se encarar a responsabilidade a de interpretar tal fenômeno como humanização do capitalismo ou, até mesmo, como uma ruptura de princípios fundamentais do mesmo. Cumpre não esquecer que uma das premissas básicas do modo

capitalista de produção é a noção de competição entre indivíduos, que pode ser refletida em termos de competição de empresas por mercados, etc. Para atender a esta demanda, as atividades dos negócios deveriam incorporar benefícios sociais aos lucros obtidos. A idéia de responsabilidade social começou a ser discutida em nosso país ainda nos anos 60, com a criação da Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE). Embora já motivasse discussões, apenas em 1977 é que mereceu destaque ponto de ser tema central do II Encontro Nacional de Dirigentes de Empresa. Somente no ano de 1984, foi publicado o primeiro balanço social de uma empresa brasileira. Em oposição ao liberalismo exacerbado do século XIX, que pregava a só necessidade das leis de mercado para regular os fluxos de bens materiais nas sociedades, o keynesianismo defendia a intervenção do Estado em alguns setores da economia. O Balanço Social da Nitrofértil, empresa estatal situada na Bahia, é considerado o primeiro documento brasileiro do gênero, que carrega o nome de Balanço Social. Com a repercussão positiva desta iniciativa, várias empresas passaram a divulgar seu balanço anualmente. A proposta só ganha destaque na mídia e visibilidade nacional quando o sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, lança em junho de 1977, uma campanha pela divulgação do balanço social. A Campanha contra a Fome e a Miséria motivou a criação do Marco Legal do Terceiro Setor. Organizações como o Grupo Pão de Açúcar, Azaléia, Usiminas, Inepar, Petrobrás e muitas outras já possuem certificação. Em novembro de 1997, o IBASE [2] lançou o selo do balanço social para estimular a participação das organizações. Neste ano de 2007 [3], de sessenta empresas que requisitaram o selo Balanço Social IBASE/Betinho, trinta e nove foram desclassificadas antes do início da consulta. A razão foi que nenhuma delas cumpria o pré-requisito de ter 2% a 5% de funcionários portadores de deficiência, como determina a lei 7.853/1989 a empresas com mais de cem empregados.

3.1 Responsabilidade Social Corporativa

Pode-se dizer que o marco inicial no campo da responsabilidade social está em Bowen (1953), que definiu responsabilidade social como sendo a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade. A partir dessa contribuição, o conceito vem sendo ampliado de modo a envolver os diferentes atores da empresa e da sociedade. As primeiras conceituações da responsabilidade social baseavam-se em uma concepção filantrópica e assistencialista, que logo passa a ser objeto de crítica dos estudiosos, seja por não garantir nenhuma continuidade no processo, seja por não trazer retorno em termos de negócio.

No Brasil, durante muitos anos, a filantropia foi desenvolvida sob a prática assistencialista. Ricos filantropos sustentavam hospitais, orfanatos, escolas, asilos e Santas Casas. Somente há poucos anos é que as instituições de amparo à população carente iniciaram um processo de mudança, deixando de ser fundamentalmente orientadas para o assistencialismo. Segundo Ashoka e McKinsey (2001, p.14):

> Nas décadas de 20 e 30, o início da fase de industrialização e a crescente urbanização alteraram o panorama brasileiro. Crescia a massa de operários, cresciam as cidades e cresciam os problemas sociais. Aumentou também o número de organizações sem fins lucrativos que atreladas ao Estado, buscavam soluções para os crescentes problemas de pobreza e exclusão social.

Em decorrência desse movimento de crescimento surgem, mais tarde, os sindicatos, as associações profissionais, as federações, que vinculam o setor produtivo privado às práticas de assistência e auxílio para os empregados e seus dependentes, mas ainda predominam ações predominantemente assistencialistas. As ações desenvolvidas pelo Governo e entidades de classe continuam com enfoque e práticas predominantemente filantrópicas, até que na década de 70, com os direitos políticos, civis e humanos restringidos pelo período da ditadura militar, começa a surgir uma resistência política que se torna a responsável pela disseminação de uma nova noção de cidadania e pela pressão para o seu desenvolvimento.

Na década de 80, com o surgimento das ONGs (organizações não governamentais) e alterações no cenário

empresarial, inicia-se uma mudança de postura entre as ações dessas organizações e as ações governamentais quanto à pobreza, inclusão social e direitos humanos. Para Costa e Carvalho (2006, p. 3), “a partir da segunda metade dos anos 1980, as relações e os limites entre as esferas do setor público, do setor privado e da sociedade foram reconfigurados, provocando uma confusão entre os papéis e as responsabilidades de cada um.” Segundo Melo Neto e Fróes (2001, p.27), também nos anos 80, iniciou-se “uma mudança no foco da responsabilidade social corporativa, das ações meramente filantrópicas para ações mais substanciais que proporcionem o desenvolvimento social". As ações deixam de ser pouco estruturadas, como na filantropia, passando para uma atuação mais planejada, que envolve o esforço coletivo; e que demandam gestão para a consecução de suas metas. Nos anos 90, como pano de fundo do cenário econômico, aparecem a abertura dos mercados e a inserção das empresas brasileiras em um novo ambiente competitivo, a partir do aumento do fluxo de capital estrangeiro e da estabilização da moeda. Para Melo Neto e Froes, (2001, p.5) “as políticas públicas de emprego, industrial, etc. perdem importância. É o mercado o senhor absoluto desta nova racionalidade.”

O surgimento de uma nova racionalidade econômica – na qual o mercado concentra os recursos, a tecnologia e o poder - faz surgir, em contrapartida, o conceito de responsabilidade social corporativa sob diferentes óticas e o papel da empresa como investidora social.

3.1.1 Tendências

O fortalecimento da responsabilidade social das empresas coincide com a diminuição progressiva das funções do Estado e com o contínuo fortalecimento de seu papel de regulação. Diante da necessidade de maior assistência social, a empresa passa a ser exigida no sentido de retribuir, em forma de bem estar social, à utilização que faz dos recursos da sociedade e aos impactos ambientais que a sua atividade produz na comunidade.

O crescimento da internet e das tecnologias de comunicação tem acelerado a transferência global e imediata de informações. Os consumidores, bombardeados pela crescente cobertura da mídia sobre questões ligadas à sustentabilidade e à inclusão social, têm acesso rápido e detalhado a essas informações. As empresas por sua vez, enfrentam exigências articuladas dos consumidores em relação às suas contribuições ao desenvolvimento sustentável. Esse cenário fortalece a necessidade de visibilidade para a empresa, buscando atender ao aumento das expectativas da sociedade para as organizações. Os projetos sociais podem atender às duas tendências explicitadas acima: aumentam a visibilidade da empresa e tendem a contribuir para a melhoria da sua imagem. A ação empresarial passa a ser percebida e exigida de forma mais ampliada e complexa, como explicita Fischer (2002, p. 314):

> Na presente fase da economia e dos sistemas sóciopolíticos, há uma recuperação do sentido mais abrangente da ação empresarial. Isto é, a atividade econômica não é mais entendida como primordialmente direcionada para a produção e a acumulação; ela é também dotada de uma dimensão social inalienável do sentido que ela adquire com o desenvolvimento histórico das sociedades.

Atualmente, economistas e contadores reconhecem que a avaliação dos ativos tangíveis - fábricas, equipamentos e estoque - deve ser complementada pela avaliação de ativos intangíveis - capital humano, capital social, capital ambiental, alianças e parcerias, marcas e reputação. Neste panorama, as ações de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas vêm contribuir para o fortalecimento dos ativos intangíveis.

Segundo Ashley (2002), o conceito de responsabilidade social não está suficientemente consolidado e pode ser considerado em construção, embora essa autora aponte a tendência de ampliação dos interesses do mercado quanto às ações sociais. Ainda com referência à operação dos negócios, é cada vez mais acentuado

o interesse dos mercados financeiros nos relatórios de sustentabilidade e nos balanços sociais das organizações. Tanto os bancos comerciais como os de desenvolvimento vêm adotando, cada vez com maior intensidade, esses documentos como parte de seu instrumental analítico.

Verifica-se que novos índices de responsabilidade social estão aparecendo a cada ano, em parte devido ao crescente interesse de investidores institucionais e individuais por fundos socialmente responsáveis. Dentre alguns desses documentos, podem-se citar: Projeto Sigma; Diretrizes GRI- Global Reporting Initiative; AS 8000; AA 1000; Indicadores Ethos de RSE ; Balanço Social do IBASE, Balanço Social do Ethos; as normas da série ISO 14000 (gestão ambiental); 16000; e 26000, de responsabilidade social. Na definição proposta por Ashley, a autora busca também integrar a visão de negócios e a operacionalidade da organização aliada à sua atuação social na comunidade e também amplia a diversidade de relações da empresa. Pela abordagem, a responsabilidade social da empresa não fica restrita a projetos sociais específicos, mas se estende a toda a atuação da organização na sociedade.

A ampliação do conceito de responsabilidade social, como mencionado anteriormente, está sendo assimilada pela sociedade e tem implicado mudanças nas práticas exercidas pelas empresas. Essa ampliação também é indicativa de uma outra tendência, conforme apontado por Ashoka e McKinsey (2001, p.14): "o surgimento das ações de responsabilidade social das empresas coincide com a diminuição progressiva das funções do Estado e com a sua assunção a um papel de regulação". Observa-se a gravidade dos indicadores sociais e a aceleração provocada pela tecnologia como fatores impulsionadores de novas formas de atuação social. A ênfase recai sobre a ampliação e o aprofundamento da exclusão social e a impossibilidade de se chegar de forma isolada à resolução dessa questão, seja por parte dos órgãos governamentais, seja das organizações da sociedade civil. O cenário atual evidencia a transição da tradicional dicotomia público-privada para a configuração de um espaço em que os papéis dos atores sociais, do Governo, da iniciativa privada se interpenetram e se condicionam mutuamente, ampliando-se as possibilidades de alianças e parcerias.

Em suas pesquisas, Melo Neto e Froes (1999, p.24) relatam que "de acordo com o estudo do Banco Mundial, a mais nova tendência de atuação no terceiro setor é a disseminação da estratégia de parceria envolvendo empresa, governo, ONGs e sociedade civil." A necessidade de alianças e parcerias aparece como alternativa e como solução política na busca da desaceleração da exclusão social. A colaboração entre as organizações da sociedade civil, as organizações do mercado e os organismos governamentais pode potencializar-se em atuação em rede, na busca de resultados mais consistentes para a sociedade. A empresa passa a ser considerada como organismo social, sendo parte integrante de um cenário bem mais amplo do que apenas o cenário dos negócios. Deve atuar de forma sistêmica, integrando os diversos atores desse ambiente ampliado. Para Ashley (2002, p.29) "responsabilidade social corporativa não pode ser reduzida a uma dimensão 'social' da empresa, mas interpretada por meio de uma visão integrada de dimensões econômicas, ambientais e sociais que, reciprocamente, se relacionam e se definem". Este enfoque da responsabilidade social vai exigir um novo conceito de empresa que responda aos desafios éticos que as corporações irão enfrentar e que equilibre as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais.

Para Certo e Peter (2005, p.262):

> responsabilidade social corporativa é o grau em que os colaboradores realizam atividades que protegem e melhoram a sociedade para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização. Em outras palavras, exercer a responsabilidade social da organização implica a realização de atividades que podem ajudar a sociedade ainda que não contribuam diretamente para aumentar a lucratividade da empresa.

A discussão a respeito do conceito de RSC ainda está em aberto e novos conceitos e questionamentos surgem, tornando o tema mais profundo e provocando ampliação do viés crítico acerca dos projetos sociais desenvolvidos pelas empresas.

Segundo Costa e Carvalho (2006, p. 2) a "RSC teria como principal objetivo conferir legitimidade à organização, isto é possibilitar que os stakeholders dêem suporte aos objetivos e às atividades da empresa por meio de uma nova representação de sua identidade, de suas motivações e de sua moralidade." A nova realidade do mundo dos negócios, que vem sendo mencionada nesta análise, estaria forçando as empresas a investir em outros atributos além de preço e qualidade de seus produtos e serviços. Produtos ambientalmente corretos, relacionamento ético das empresas com seus consumidores, fornecedores, comunidade e preservação do meio ambiente passam a se inserir no mesmo contexto de lucratividade.

3.2. A Cidadania Empresarial como Paradigma de Responsabilidade Social

As visíveis limitações do setor público, como supridor eficiente de serviços, contribuem para convencer os governos de que é necessário atribuir responsabilidades às formas de gerenciamento de serviços. As organizações perceberam que precisam competir entre si pela obtenção de fundos e que necessitam diversificar suas fontes de financiamento para complementar as doações governamentais. Neste sentido, Tinoco (2001, p.10) estabelece que "essas entidades começam a se comportar como organizações sem fins lucrativos independentes e consequentemente passam para o terceiro setor industrial". Assim, a partir deste momento, várias empresas passaram a divulgar seu balanço anualmente. A noção de Responsabilidade Social empresarial, definida segundo o Instituto Ethos [3], corresponde à forma ética e responsável que a empresa adota para desenvolver todas as suas ações, suas políticas, suas práticas, suas atitudes, tanto junto a comunidade quanto ao seu corpo funcional. Corresponde a uma forma de conduta da organização da empresa com seus ambientes internos e externos e com todos os agentes interessados no processo. Fernandes (2000, p.03), por sua vez define responsabilidade social como:

> o conjunto de obrigações inerentes a evolução de um estado ou condição com força ainda não reconhecidas pelo ordenamento jurídico positivo ou desconhecidas parcialmente, mas cuja força que se vincula e sua prévia tipificação procedem da íntima convicção social de que não segui-la constitui uma transgressão da norma da cultura.

Neste sentido, função social ou responsabilidade social de uma instituição pode ser compreendia como o conjunto de atribuições exercidas pela empresa a serviço de uma comunidade. Embora pertencente ao poder privado, as organizações devem responsabilidade e satisfação pública. A preocupação com o social adquiriu novos contornos frente à competitividade do mercado, contribuindo para que algumas organizações investissem no chamado marketing social. Outras empresas, por sua vez, mais comprometidas com as necessidades dos públicos estratégicos (funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, etc.), assumiram uma postura maior do que divulgar ações ou promover ações paternalistas, evoluindo para o estágio de cidadãs corporativas, a chamada cidadania empresarial. O exercício da cidadania empresarial vem ganhando notoriedade na opinião pública, na mídia e mais ainda, nos meios corporativos. As empresas-cidadãs são vistas como socialmente responsáveis. Assim são, por realizarem investimentos estratégicos na área social, ambiental, trabalhista, voltados para o consumidor, o fornecedor e todos os públicos com os quais interage com ela (Silvestrin, 2002, p.2). A cidadania empresarial vem se afirmando como um paradigma da responsabilidade social graças à sua atuação no seio da comunidade.

> [...] mais que fazer doações ou apoiar ações voltadas à comunidade, as empresas estão descobrindo que atuar em sociedade e no mercado requer uma maior consciência do relacionamento com seus públicos e de ter participação ativa na transferência das mazelas sociais (DAMANTE e NASSAR, 2002, p.10).

Cabe enfatizar que a atuação social nas comunidades pode conferir mais visibilidade à empresa e assim atrair, para ela, um número maior de clientes. Assim, a responsabilidade social pode ser caracterizada, atualmente, como um diferencial. Algumas experiências podem revelar a crescente complexidade no que se refere às políticas públicas, em que instituições diversas, preocupadas com o social, se associam para cumprir um papel até recentemente monopólio do Estado. Desta maneira, o fenômeno da responsabilidade pode estar se afirmando como importante ferramenta de marketing social, no sentido mais elevado desta expressão. Adquirindo esta postura, a instituição pode reduzir riscos relacionados à aceitação popular, melhorar o ambiente de trabalho e elevar a auto-estima interna, a reputação, a imagem, entre outros benefícios. Não se trata apenas de filantropia ou caridade, mas de um compromisso das organizações em criar parcerias entre o setor público, o privado e o Terceiro Setor. Mais conscientes de seu papel, as organizações privadas se comprometem e dividem com o Estado a tarefa de minimizar a exclusão social, mobilizando recursos e aglutinando esforços. As empresas socialmente responsáveis devem investir na educação, na saúde, no bem-estar e no progresso/crescimento de seus funcionários, uma vez que esses fatores geram maior produtividade, compromisso e dedicação por parte deles. Da mesma forma investirão nas pessoas nos ambientes influenciados por elas. Para Rego (1986, p.162):

> [...] os dirigentes de empresa começam a perceber que os objetivos de suas empresas não são apenas os lucros. Eles tentam identificar outros fatores e situações, das quais dependem suas organizações.

Para ser socialmente responsável, é preciso ser transparente na divulgação das informações, estabelecer compromissos públicos, envolver-se com instituições do Terceiro Setor, atrair e manter talentos, desenvolver alto grau de motivação e comprometimento dos funcionários, monitorar situações de conflito interno e externo e criar metas sociais de curto e longo prazo.

3.3. Cidadania Empresarial Plena versus Responsabilidade Social

A responsabilidade social, vista deste prisma, não é uma perversão da lógica capitalista, mas sim uma atualização desta sob alguns critérios e compromissos éticos (ARAÚJO, 2006). Não devemos nos esquecer também que a responsabilidade social pode ser usada como um atrativo extra para consumidores cada vez mais exigentes e mais bem informados. A flexibilização das barreiras comerciais e a competição internacional por mercados teria levado suas determinadas empresas se repensarem suas estratégias de marketing, sendo a humanização das ações uma espécie de “algo mais” que pode ser incorporado a propaganda. Empresas com responsabilidade social, além de se provarem eficazes (esse é o referencial lógico do sistema capitalista), demonstram-se úteis e necessárias (MONTANA e CHARNOV, 2000). Há, neste sentido, uma incorporação dos valores morais e éticos em termos mercadológicos, confirmando a perspectiva de Berman (1990). Este pensador sugere que o sistema capitalista tem, como uma de suas principais facetas, a capacidade de negociar não apenas produtos, mão de obra e moedas, mas também, idéias e até mesmo idéias revolucionárias.

A cidadania empresarial plena ocorre na situação em que são altos os graus tanto de responsabilidade social interna quanto externa. As ações de gestão interna de responsabilidade social dizem respeito ao bem-estar dos empregados, seus empregos, dependentes, treinamentos, qualificação profissional, remuneração, assistência médica, social, odontológica, alimentar, etc. As ações sociais empresariais externas são aquelas que beneficiam a comunidade através de doações, transferência de recursos em regime de parceria, prestação de serviços voluntários pelos funcionários à comunidade, preservação do meio ambiente, geração de empregos, patrocínios de projetos sociais do governo e investimentos diretos em projetos sociais criados pela própria empresa. Um quadro 1, baseado em Melo Neto & Fróes (1999, p. 89), resume esta afirmação.

Quadro 1: Responsabilidade Social Interna e Externa

	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
Foco	Público interno (empregados/dependentes)	Educação, saúde, assistência social, ecologia
Instrumento	Programas de recursos humanos Plano de previdência complementar	Doações, programa de voluntariado, parcerias, programas e projetos sociais
Tipo de retorno	Retorno de produtividade e retorno para acionistas	Retorno social propriamente dito Retorno de imagem e publicitário Retorno para acionistas

Fonte: Melo Neto e Fróes (1999)

Quando a empresa deixa de cumprir suas obrigações sociais, ela perde seu capital de responsabilidade social, perdendo principalmente, credibilidade, motivação; causando deterioração de clima organizacional, boicote de consumidores, etc. Atualmente, muitas vêm sendo cobradas pela sociedade por uma responsabilidade social que ultrapassa o objetivo único do lucro dos acionistas. Além disso, não basta que a organização cumpra com suas responsabilidades legais no âmbito das atividades econômicas. Espera-se que a organização exerça ações para e pela sociedade que transcendem sua função mercadológica. É a cidadania empresarial. Falconer (1999) explica que cidadania empresarial não é filantropia, no sentido de caridade desinteressada, mas de investimento estratégico, ou seja, as empresas apresentam um comportamento de cidadãs que atendem tanto às organizações sem fins lucrativos quanto ela própria, fortalecendo sua imagem institucional e seus consumidores (atuais e potenciais). Trata-se de uma crítica à supervalorização das empresas - travestidas de cidadania e responsabilidade social – em detrimento das organizações, entidades em si, que, de fato, colocam a mão na massa. Outro aspecto destacado é a diminuição dos recursos canalizados pela filantropia em função da criação dos institutos empresariais, o que faz com que causas como hanseníase, prostituição infantil, abuso sexual, velhice, cegueira, etc, consideradas mercadologicamente incorretas sejam abandonadas, uma vez que a empresa não quer ter sua marca associada a um problema social.

3.4. O Balanço Social como Indicador da Responsabilidade Social

Para Certo citado por Batista (2000, p.40) "na Administração Estratégica, do ponto de vista clássico, as empresas não devem assumir qualquer responsabilidade social; elas devem preocupar-se apenas em obter lucro. E do ponto de vista contemporâneo, as empresas são responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar da sociedade como um todo". Ainda há empresas que se preocupam apenas em obter lucro e afirmam que cuidar do social cabe ao governo.

O governo tem a maior parcela de responsabilidade junto à sociedade, pois os impostos pagos devem ser utilizados em função do bem-estar dos contribuintes, para o bem-estar de toda a sociedade. No entanto, não se pode esperar que o governo solucione todos os problemas sociais. Nesse mesmo contexto, as empresas devem também assumir um compromisso de contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Mendes citado por Batista (2000, p.40) afirma que "dar publicidade àquilo que a empresa faz em benefício do social, poderá significar, para ela, a oportunidade de obter do mercado uma grande recompensa", ou seja, o mercado e, conseqüentemente, os clientes da empresa aumentarão o seu grau de fidelidade para com a mesma e seus produtos e serviços. Isto seria um diferencial competitivo. No entanto há autores como Manera Filho citado por Batista (2000, p.39) que afirmam que "o Balanço Social não deve ser uma peça de marketing, mas sim uma demonstração responsável de investimentos sociais realizados pelas empresas, pois se entende que se está investindo no futuro".

Na realidade, investir no social e publicar essas ações através do Balanço Social, é mais do que marketing; é a busca da sobrevivência no mercado, porque há muitos consumidores que escolhem uma marca de um produto, pela credibilidade e confiança na empresa e nas ações desenvolvidas por ela. O Balanço Social complementa o conjunto de informações contábeis. É uma ferramenta gerencial, pois ele reúne dados quantitativos e qualitativos sobre a atuação da empresa, sua relação com os empregados, meio ambiente e a sociedade em geral. Esses dados poderão ser utilizados pelos usuários internos na tomada de decisões e adoção de estratégias, no controle e planejamento.

O Balanço Social deve ser usado tanto para motivação interna e externa, quanto para prestação de contas à sociedade. Este demonstrativo se propõe a mostrar mais que projetos sociais e comunitários. Deve ser entendido também como instrumento de melhoria de gestão e de captação de recursos, com investidores cada vez mais exigentes. Os objetivos do Balanço Social são atingidos quando os usuários destes demonstrativos utilizam-no como auxiliar para as suas tomadas de decisões. Pode-se destacar, dentre estes usuários, no âmbito interno: os empregados; e no âmbito externo: os fornecedores, investidores, consumidores e clientes, instituições financeiras, Estado, sindicatos de classe, comunidade, pesquisadores, imprensa e ambientalistas.

Os fatores que impulsionam as empresas brasileiras na ampliação do conceito de responsabilidade social e, conseqüentemente, na mudança de patamar, ou seja, da filantropia às ações com a comunidade e, finalmente, às ações sociais, são: (a) carências sociais do país; (b) profissionalização e crescimento das organizações, em especial, do terceiro setor; (c) ação social da concorrência; (d) divulgação, por parte dos meios de comunicação, de ações sociais empresariais; (e) crescimento de expectativas das comunidades e dos funcionários sobre o engajamento social empresarial. O setor privado ocupa posição estratégica na reestruturação social brasileira buscando seus próprios caminhos para enfrentar a pobreza que afeta grande parte da população do país. Contudo, segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em matéria da revista Carta Capital, edição especial de dezembro de 2003, apenas 21% das empresas brasileiras socialmente responsáveis publicam balanços sociais, os quais se constituem em instrumento medidor da responsabilidade social empresarial. A FIDES – Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social – foi a primeira entidade no Brasil a se manifestar em relação ao balanço social há mais de 15 anos. Desde 1986, a FIDES vem atuando em três grandes vertentes – diálogo social, formação de líderes e empreendedores para o século XXI e ética na atividade empresarial – a fim de humanizar as empresas e integrá-las com a sociedade, com base nos princípios éticos envolvidos nas relações entre a empresa e seus diferentes públicos internos e externos. No início dos anos 90, sucessivos escândalos envolvendo o setor público levaram essas organizações a repensar sua informalidade. Em 1995, realizou-se a Assembléia de Constituição do GIFE [4], tendo como seu primeiro documento aprovado o código de ética, com a presença de 25 organizações. O GIFE consolidou-se como uma referência no Brasil sobre investimento social privado, além de dar apoio para a criação de outras associações similares na América Latina. Em 1998, o Instituto ETHOS foi fundado por um grupo de empresários preocupados em ajudar o empresariado a compreender e incorporar o conceito de responsabilidade social no cotidiano de sua gestão. Atualmente, reúne centenas de empresas associadas a todos os setores e ramos de atividade. Dentro de uma filosofia de criação de redes através de parcerias estratégicas para a difusão, conceituação e conscientização do tema, o Instituto ETHOS trabalha com três linhas principais de atuação: mobilização no setor privado, mobilização para a sociedade em geral, produção de informação. Costa Bueno [5] critica a atuação do Instituto ETHOS por entender que a organização presta serviço às empresas, tenham elas produtos socialmente responsáveis ou não. Entende, ainda, que o fato destas empresas participarem e patrocinarem o Instituto ETHOS permite que as ações empresariais sejam legitimadas por ele e bem aceitas pela imprensa. As três organizações governamentais acima citadas – FIDES, GIFE e ETHOS - são referências no setor social brasileiro, dando apoio às empresas e colaborando para o desenvolvimento sustentado. Já a Nestlé, empresa que publica voluntariamente o balanço social, entende em sua edição de 2001, que este instrumento se constitui na parte visível formatada e estruturada de um projeto em construção há mais de

20 anos pela Nestlé Brasil. Ainda afirma que o documento tem por finalidade registrar o conjunto das ações, histórico e resultado que estabelece a chamada "base de responsabilidade social" (NESTLÉ, 2001). O elenco de ações sociais explicitadas no balanço social reflete a política social das empresas, cujos principais componentes são: os conceitos que traduzem a filosofia da empresa no campo social, os valores sociais essenciais, ações prioritárias (que traduzem o foco de atuação da empresa) e os beneficiários. O balanço social é, por fim, um novo conceito de filantropia empresarial pelo qual identificamos o grau de responsabilidade social de uma organização.

4. Perspectivas e Propostas

4.1 Perspectiva Alternativa

É válido afirmar que o agronegócio de café no Brasil vem desenvolvendo uma estratégia de superação e sustentabilidade que em nada fica a dever aos concorrentes estrangeiros. Os homens do café no Brasil vêm atuando de forma competente. As perspectivas do produto são promissoras. O empresário brasileiro de café, ao longo dos anos, entendeu que é preciso inventar um produto diferenciado, de qualidade, apto a vencer as barreiras impostas pelos importadores, progressivamente mais exigentes. Sabe-se que, para obter um café com qualidade, é necessário aparelhar tecnologicamente em toda a cadeia produtiva. Com a globalização, tornou-se imperativo repensar a dinâmica cafeeira, modernizá-la, torná-la mais competitiva. A cadeia agroindustrial do café requer que o produto seja diferenciado em termos de qualidade, produzido com a motivação dos agricultores, o mínimo de agressão ao meio ambiente e que seja certificado na origem. A sustentabilidade na cafeicultura está na busca do mercado diferenciado, na preservação e na melhoria do agro-ecossistema onde o café é produzido e no diferencial do produto em termos de qualidade, à altura de uma sociedade cada vez mais exigente. Para isso, torna-se necessária à busca incessante do conhecimento, que é a principal fonte de poder e controle do agronegócio do século XXI.

4.1.1 O Exemplo do CeCafé

O Selo CeCafé (Conselho dos Exportadores de Café do Brasil) de Responsabilidade Social e Sustentabilidade é um estímulo para que o mercado incorpore um número cada vez maior de empresas que desenvolvam esforços no campo social colaborando para a conscientização das comunidades sobre a importância da sustentabilidade da cadeia do café. Representando o comércio exportador de café brasileiro, está patrocinando diversas iniciativas nas áreas de responsabilidade social e sustentabilidade na atividade cafeeira. No planejamento dessas ações, destaca-se um programa de alto conteúdo social e de grande alcance junto ao segmento mais carente da comunidade cafeeira, traduzido na disponibilização de meios para a inclusão no mundo digital de crianças da área rural. O projeto “Criança do Café na Escola” está voltado para o ensino de informática para crianças filhos de trabalhadores e de pequenos proprietários rurais, na grande maioria voltados para as plantações de café, em regiões menos favorecidas.

4.1.2.Criança do Café na Escola: Programas Patrocinados pelo CeCafé

Os projetos desenvolvidos pelo CeCafé com outras empresas do setor, já atingiram mais de 19.891 jovens do ensino fundamental, com investimentos de aproximadamente R$ 900 mil. “O consumo do chamado café sustentável, produzido de acordo com padrões éticos, ambientais e sociais, já constitui uma tendência. Gigantes como Procter & Gamble, Sara Lee e até as cafeteiras do edifício-sede da ONU começaram a investir no segmento” (REVISTA CAFEICULTURA, 2007). Recentemente o Cecafé inaugurou em Santana da Vargem (MG) a 54ª sala digital do programa "Criança do Café na Escola", que se insere nas ações de Responsabilidade Social do Cecafé e já beneficia 14.172 alunos só no estado de Minas Gerais. Tais projetos prevêem a montagem de salas de informática com dez computadores cada, doados às escolas rurais. A nova sala digital, que está sendo lançada em parceria com a Cooxupé — Cooperativa Regional de Cafeicultores de Guaxupé Ltda, beneficiará mil alunos do ensino infantil, fundamental, além de atender às comunidades do entorno. Recentemente, no dia 30 de Maio foi realizado o 2º Fórum Coffee Dinner, no qual foi firmada uma parceria entre o CeCafe e a Microsoft. A multinacional doou U$700 mil em softwares visando à inclusão digital das crianças das comunidades. Sendo até o momento a maior doação realizada no ano fiscal.

4.1.3. Desdobramentos do Programa

Dentre as muitas cidades beneficiadas pelo programa, estão Espírito Santo do Pinhal (SP), Barra do Choça (BA), Varre Sai (RJ), Baixo Guandu (ES), Londrina (PR), São Miguel da Anta na Zona da Mata (MG), beneficiando no total 2312 alunos do ensino básico.

4.1.4. Programas da ABIC

A ABIC (Associação Brasileira da Indústria do Café), tem como objetivo destacar as qualidades positivas do café nos aspectos referentes à alimentação e à saúde. Contrapõem certos preconceitos sobre o produto, conceitos de sustentabilidade empresarial, com ações sociais simultaneamente ligadas aos atendimentos dos anseios da comunidade e ao desenvolvimento do café. Muitos projetos de cunho social têm sido patrocinados pela ABIC, acumulando outros dividendos na responsabilidade social para as empresas do café.

4.2 Propostas

É indispensável que o setor cafeeiro divida com seus sócios e colaboradores e com as regiões em que atua suas perspectivas de prosperidade. Usando o método da reflexão, quatro linhas de propostas para desenvolvimento da responsabilidade social das empresas são delineadas abaixo. Valem para o café e para o agronegócio em geral. As linhas propostas situam-se nas áreas: educacional, cidadania, meio ambiente e empreendedorismo. Tais linhas pretendem abranger as principais áreas a que podem ser direcionadas as ações de responsabilidade social. Uma organização ou empresa atuar em todas elas e até em outras. Mas é importante que todas as ações sejam muito bem focadas. Como filosofia básica importa entender que o uso de quaisquer recursos não significa uma dádiva. A contribuição de retorno de todos os segmentos sociais favorecidos é fundamental. A linha educacional propõe ações em escolas, comunidades ou municípios no sentido de despertar vocações, abrir perspectivas de vida e de trabalho, apoiar conhecimentos, oferecer alternativas de recursos instrucionais, promover talentos e iniciativas pedagógicas inovadoras. A linha de cidadania se destina a valorizar todos os atos que impulsionem as pessoas, os grupos sociais e a sociedade como um todo a viverem os princípios da democracia, a linha da igualdade social e de oportunidades para todos. A linha do meio ambiente se insere na conscientização de pessoas, comunidades e empresas para a contribuição individual e coletiva visando a preservação do meio ambiente, sua manutenção com alta qualidade de vida e opção por caminhos socioeconômicos de alta sustentabilidade. Finalmente, a linha do empreendedorismo pretende prestigiar diferentes iniciativas de pessoas, grupos e organizações no sentido da criação de novos negócios, novos produtos, pesquisas inovadoras e outros projetos de interesse coletivo.

4.3 Ações para as Quatro Linhas

Para a linha educacional as ações propostas são: (a) programas voltados para o estudante, como os exemplos do CeCafé e da ABIC; (b) Inclusão digital visando alunos, professores e funcionários; (c) estágios em empresas e em organizações estatais; (d) fornecimento de bolsas através de concursos, premiando talentos; (e) treinamento continuado de pessoal; (f) convênios com Municípios, valorizando o ensino público; (g) convênios com Universidades, privilegiando pesquisas.

Para a linha de cidadania as ações propostas são: (a) programas de assistência e inclusão social; (b) programas de ofertas de emprego por pequenas empresas; (c) valorização cultural: artes, bibliotecas etc.; (d) lazer, desportos, turismo cultural e ecológico; (e) apoio a programas municipais e estaduais.

A linha de meio ambiente apresenta as seguintes propostas: (a) programas de preservação ambiental nas áreas de ação das empresas; (b) ações individuais e coletivas que visem à preservação ambiental; (c) campanhas educativas de cuidados ecológicos; (d) projetos comunitários de desenvolvimento sustentável.

A linha de empreendedorismo possui as seguintes propostas: (a) incentivo à inteligência empreendedora

em todos os níveis escolares; (b) distribuição de créditos para a criação de pequenos negócios; (c) oferecimento de know-how a grupos interessados em parcerias e cooperativismo; (d) premiação de idéias que, a partir do café, da soja, da cana-de-açúcar etc, se destinem à criação de produtos inovadores: bebidas geladas ou quentes, guloseimas, condimentos, produtos de sabores múltiplos, etc.

5. Conclusão

O presente estudo se reconhece bastante pretensioso. À guisa de conclusão, apenas cabe lembrar que o século XXI aguarda de todos nós um modelo de empreendimentos e negócios que corrija em definitivo todos os erros que reconhecidamente vêm sendo cometido por todas as nossas lideranças empresariais.A idéia de responsabilidade social serve para nos alertar que o destino do Brasil e do planeta só pode ser construído com base em um tripé: governos, empreendedores e sociedade. Neste artigo foi lembrada a sociedade. As responsabilidades são recíprocas: oportuna ou importunamente devem ser relembradas. Nosso recado se dirigiu especificamente ao mundo do agronegócio. Se o recado foi aceito, o futuro o dirá. Para finalizar, este trabalho deixa uma questão para reflexão. Por que os diferentes segmentos de agronegócios não se articulam para criar um organismo coletivo de promoção da responsabilidade social, que abranja a todos os estados do Brasil?

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, M.R.M. Exclusão social e responsabilidade social empresarial. Psicologia e Estudos. v.11,no.2, Maringá May/Aug.2006

ASHLEY, P. (coord). Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASHOKA Empreendedores Sociais; McKINSEY & Co., Inc. Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2001.

BATISTA, Halcima Melo. Proposta de um modelo de Balanço Social a ser aplicado nas indústrias têxteis. Pensar Contábil. Rio de Janeiro, Ano III, nº 09, p.39-47, agosto/outubro de 2000.

BERMAN, M. Tudo que É Sólido Desmancha no Ar (A Aventura da Modernidade). 8a ed., São Paulo: Cia. das Letras, 1990.

CERTO, S.; PETER, J. P. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COSTA, A. M.; CARVALHO, J. L. F. S. O discurso na responsabilidade social empresarial no Brasil sob a perspectiva da teoria da estruturação. Anais do III ENEO. Porto Alegre, 2006a. CD – ROM.

DAMANTE, Nara e NASSAR, Paulo, Uma parte pelo social, Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, 12, n.44, p.10-18, 3º trimestre 2002.

FALCONER, Andrés Pablo. A promessa do terceiro setor – um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo, 1999. 23 f. Ensaio Baseado na dissertação de mestrado em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 1999.

FERNANDES, Ângela. A responsabilidade social e a construção das relações públicas. Comunicação apresentada ao grupo de trabalho de relações públicas da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares – INTERCOM, XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2 a 6 de setembro de 2000, Universidade do Amazonas, Manaus – AM.

FISCHER, T. (org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

GUALTIERI et. al. Responsabilidade social da empresas e comunicação. Trabalho finalista da 2ª edição do Prêmio ETHOS de valor. PUC-MG, 2002.

KROETZ, C. E. S. Balanço social: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000

LIMA, Marirone Carvalho. Responsabilidade Social: apoio das empresas privadas brasileiras à comunidade e os desafios da parceria entre ela e o terceiro setor. In Responsabilidade social das empresas (vários autores). São Paulo: Editora Fundação Petrópolis, 2002.

MELO NETO, Francisco Paulo de & FROES, César. Responsabilidade social & cidadania empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1999.

_____.Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
MOURA, Cláudia P. de & SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Relações públicas X função política e a administração de conflitos/controvérsias nas organizações. In: Corrêa, Tupã Gomes e Freitas, Sidinéia G. (org). Comunicação, Marketing e Cultura – sentidos da administração, do trabalho e de consumo. São Paulo: Centro Lusitano de Cultura, 1999.
NASH, Laura L. Ética nas empresas — boas intenções à parte. São Paulo:. Makron Books, 1993.
SILVESTRIM, Celsi Brostrup. Relações públicas no terceiro setor: confronto e compromisso. Trabalho apresentado no Núcleo de Pesquisa relações públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciências da Comunicação, Salvador – BA, 04 e 05 de setembro de 2002.
TINOCO, João Eduardo Prudêncio. Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.
TORQUATO. Gaudêncio. Comunicação empresarial/ Comunicação Institucional. São Paulo, São Paulo: Summus, 1986.

Notas

1 Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, p. 4.
2 Fonte: JORNAL DO BRASIL de 23 de junho de 2007, p. 4.
3 Cf.: www.ethos.org.br, p. 5.
4 Grupo de Institutos e Fundações Empresariais, p.8.
5 Para conferir a entrevista na íntegra, acesse http://www.revistaalmanaque.jor.br/vejamais.asp?id=209, p. 9.

RAD
REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE
CRA-RJ
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

Home
Relação dos Artigos
Conselho Editorial
Primeiro Artigo
Segundo Artigo
Terceiro Artigo
Quarto Artigo
Dissertações e Teses
Editorial
Expediente

Bem-vindos ao debate

Desde os tempos mais remotos o conhecimento move a humanidade em direção ao futuro. Fortemente influenciados pelos grandes filósofos, dos pós-socráticos aos contemporâneos, nossa capacidade dialética nos conferiu um destino inexorável: o da constante e rápida transformação, nos recriando a todo o momento, adaptando-nos a ambientes complexos a partir de uma infinidade de novos conceitos e idéias que diuturnamente surgem por inspiração ou por imposição dos sistemas com os quais interagimos.

Neste universo ainda tão desconhecido a Ciência da Administração também não pára, sempre sendo repensada, reestruturada com base nas experiências passadas que se aplicam na atualidade para formar o futuro.

Para apresentar aos Administradores as últimas vertentes e trabalhos realizados por colegas que pensam e aplicam as Ciências Sociais, especialmente a Administração, no dia-a-dia, o CRA/RJ lança a Revista Administração em Debate (RAD), publicação semestral cuja missão é se tornar ferramenta de difusão do conhecimento, divulgando teses e dissertações que se destacam por seu valor acadêmico, produzidas sobretudo nos programas *stricto sensu* das Instituições de Ensino Superior do Estado do Rio de Janeiro.

Os textos aqui disponibilizados foram analisados e aprovados pelo corpo do Conselho Editorial do CRA/RJ, composto por professores que fazem a academia, pensadores contemporâneos da Ciência da Administração, no Brasil e no exterior.

Vamos ao debate. A RAD é sua.

Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade
Presidente do CRA/RJ
CRA-RJ 014720-5

Home
Relação dos Artigos
Conselho Editorial
Primeiro Artigo
Segundo Artigo
Terceiro Artigo
Quarto Artigo
Dissertações e Teses
Editorial
Expediente

Expediente

O Conselho Editorial da Revista CRA/RJ agradece os artigos científicos enviados para esta edição e aproveita para solicitar a todos que continuem enviando material para a próxima revista, com circulação prevista para o segundo semestre de 2008.

Os artigos deverão ser encaminhados para o e-mail rad@cra-rj.org.br, de acordo com as seguintes características:

1) Em folha de rosto deverá constar o título do artigo, a identificação e qualificação do(s) autor(es) constando: nome completo, número do registro no Sistema CFA/CRAs (se for o caso), formação e qualificação profissional e/ou acadêmica (no caso de citar instituição de ensino, informar também o CEP, cidade e UF correspondentes).

2) A estrutura de apresentação do artigo deverá conter: título do artigo, resumo e palavras-chave em português e inglês (title, abstract, key words), introdução, desenvolvimento e conclusão.

3) A bibliografia completa deverá ser apresentada em ordem alfabética no fim do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR 6023 revisada).

4) O artigo deverá ser digitado no sistema Word, formato A4, fonte Times New Roman, corpo 12 para o texto e menor para citações de mais de três linhas, notas de rodapé, paginação e legendas dos gráficos, tabelas e/ou ilustrações. As folhas devem apresentar margens à esquerda e superior de 3 cm; à direita e inferior de 2 cm; entrelinhas simples; alinhamento justificado.

5) Os artigos deverão ter no mínimo oito páginas e no máximo doze páginas, sendo considerada cada página de 72 toques versus 30 linhas.

Conselho Regional de Administração – RJ
www.cra-rj.org.br

Presidente:
Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade

Vice-presidente de Planejamento e Desenvolvimento Institucional:
Adm. Wallace de Souza Vieira

Vice-presidente de Administração e Finanças:
Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo

Vice-presidente de Educação, Estudos e Pesquisas:

Adm. Antonio Rodrigues de Andrade

Vice-presidente de Fiscalização e Registro Profissional:
Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus

Conselheiros Titulares:
Adm. Antonio Rodrigues de Andrade, Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo, Adm. Fernando Guilherme Tenório, Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus, Adm. Jorge Araújo, Adm. Lizandro de Borborema Tourinho, Adm. Paulo César Teixeira, Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade, Adm. Wallace de Souza Vieira

Conselheiros Suplentes:
Adm. Antônio de Vasconcelos Fragoso, Adm. Dácio Antônio Machado de Souza, Adm. Jacaúna de Alcântara, Adm. Jonas Pinto Lobato, Adm. José Jorge de Castro, Adm. Mauro Takao Ikenami, Adm. Regina Célia H. Vaz de Carvalho

Conselheiro representante junto ao CFA:
Adm. Adilson de Almeida

Conselho Editorial:
Prof. Fernando Guilherme Tenório (CRA-RJ/FGV); Prof. Rogério Aragão do Valle (Coppe/UFRJ), Prof. César Guedes (UFRRJ), Prof. Antonio Gomes Filho (UFBA), Prof. Antonio Andrade (CRA-RJ/UNESA), Prof. Pablo Monje Reys (Universidade do Chile) e o Prof. Rui Otávio Bernardes de Andrade (CRA-RJ/UNIGRANRIO)

Correspondência para o CRA/RJ:
Rua Professor Gabizo, 197 – Tijuca – RJ – Cep: 20271-064 Telefone: (21) 3872-9550

Coordenação Editorial:
Adm. Leonardo R. Fuerth e Gustavo Faria (imprensa@cra-rj.or.br)

Edição e Produção:
AG Rio Comunicação Corporativa Rua Santo Afonso, 44/405 – Tijuca – RJ – Cep: 20511-170
Tel./Fax: (21) 2569-9651 (www.agcom.com.br)
Design Gráfico: Toni (MTb 13.545/RJ)
Impressão: Banco do Brasil

Tiragem: 40.000 exemplares

RAD
REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE
CRA-RJ
CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO

RESUMOS DE DISSERTAÇÕES E TESE

Espaço e tempo na dinâmica das relações de trabalho entre empresa matriz e profissionais-consultores – um estudo exploratório

Autor: Diana dos Santos Johnson
Instituição: Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2007.

O estudo do espaço e tempo no trabalho vem sendo apontado por teóricos como uma linha de pesquisa que precisa ser mais aprofundada na medida em que contratos de trabalho mais flexíveis se tornam mais comuns, impulsionados pelos avanços tecnológicos da atualidade. Este trabalho investiga a dinâmica e o significado do espaço e do tempo para profissionais-consultores que trabalham na empresa cliente, longe de sua empresa-matriz.

Para o presente estudo, uma pesquisa qualitativa foi realizada através de entrevistas em profundidade com 15 profissionais de diversas empresas de consultoria no Estado do Rio de Janeiro.

Posteriormente, é feita uma análise das implicações do tempo e espaço à luz dos depoimentos de profissionais-consultores que, pela própria característica de sua função, se encontram fisicamente distantes de sua empresa.

Em uma análise inicial, os resultados indicaram que as implicações das questões e espaço-tempo se alteram na medida em que esses profissionais amadurecem e e desenvolvem na carreira. Porém, a riqueza dos depoimentos gera muitos questionamentos e, assim, abre um vasto campo de para futura pesquisa em uma categoria profissional muito pouco estudada.

O impacto de diferentes distribuições de demanda na cadeia de suprimentos: um estudo experimental de simulação

Autor: Vinicius Gonçalves Panisset
Instituição: Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

A cadeia de suprimentos é estruturada por diversos elos, como fornecedores, fábricas, distribuidores, empresas atacadistas e varejistas. O funcionamento da cadeia depende do relacionamento entre tais elos e a forma como estas relações são gerenciadas e promovidas influencia diretamente no desempenho de cada um. Devido à grande quantidade de relações existentes dentro da cadeia, uma das formas mais indicadas para estudá-la é através de simulação de cenários. Ao aliarmos os resultados das simulações a técnicas estatísticas específicas, é possível interpretar as relações e assim compreender como cada elo influi na atuação do elo seguinte e do elo anterior.

Uma variável importante neste cenário é a demanda do mercado consumidor. Como possíveis distribuições

de demanda impactam no funcionamento da cadeia e no desempenho do varejo é o que este estudo procura entender. Para isso, inicialmente apresenta-se uma revisão de literatura sobre cadeia de suprimentos, flutuação da demanda, distribuições discretas e simulação. Em seguida o estudo apresenta o modelo de simulação utilizado, as análises dos dados que foram colhidos da simulação e, finalmente, a conclusão do trabalho.

Verificou-se que decisões de como produzir (fabricação puxada ou empurrada) e, principalmente distribuir os produtos (diretamente ou por meio de distribuidores) afetam mais as variáveis do varejo do que as próprias distribuições de demanda, que foram simuladas por este estudo.

A relação entre responsabilidade social corporativa e criação de valor para os investidores: estudo de caso em uma empresa brasileira do setor de energia

Autor: Luciane Neves Barbosa
Instituição: Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

A responsabilidade social corporativa é um tema que vem ganhando crescente espaço nas discussões acadêmicas e está entre os principais assuntos de interesse de investidores e das empresas participantes do mercado de capitais. O presente estudo teve por objetivo verificar o alinhamento das práticas de responsabilidade social com o referencial teórico apresentado, analisando se o que é realizado e declarado pelas empresas corresponde à responsabilidade social sustentada pela teoria e se influencia a criação de valor para o investidor, oferecendo um benchmark para o aperfeiçoamento da gestão organizacional. Para tanto, foi realizado um estudo de caso sobre a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), em razão de sua expressividade e representatividade no cenário brasileiro e internacional. A análise das evidências indica que a empresa aplica práticas de responsabilidade social e ambiental que estão alinhadas com a fundamentação teórica da pesquisa, mas cuja influência sobre a criação de valor, apesar de percebida pela empresa, não pode ser constatada nesta pesquisa.

Universidade corporativa, alinhamento estratégico de administração de recursos humanos e desenvolvimento profissional dos trabalhadores

Autor: Gilmar Luiz Frotté Alves
Instituição: Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial (MADE) – Universidade Estácio de Sá

O objetivo principal deste trabalho é descrever os fatores presentes nas Universidades Corporativas que contribuem para o alinhamento estratégico da administração de recursos humanos das organizações. Os temas analisados no referencial teórico são alinhamento estratégico, gestão de competências, desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos e o crescimento das Universidades Corporativas. A pesquisa é de natureza descritiva na modalidade de estudo de caso múltiplo, do tipo holístico, realizado em duas empresas da região metropolitana do Rio de Janeiro. Foram feitas entrevistas semi-estruturadas, com executivos e empregados das duas organizações. O projeto tem um caráter qualitativo-indutivo. A análise das evidências foi feita através de análise de conteúdo. Os resultados mostram que as Universidades Corporativas (UCs), embora tenham características diferentes, são importantes para o fortalecimento do setor de RH na participação da gestão estratégica da empresa. Entretanto, verifica-se a dificuldade de avaliar o impacto nos resultados das organizações, uma vez que, as UCs não podem ser consideradas a única ferramenta de que as empresas dispõem para enfrentar os desafios que o ambiente está proporcionando nos dias atuais.

Investigação do nexo causal entre qualidade da informação e confiança dos usuários: um estudo com equações estruturais

Autor: Magali Granja Coutinho
Instituição: Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial (MADE) – Universidade Estácio de Sá

A qualidade da informação tem despertado interesse crescente dos estudiosos da área de negócios, dado que a informação é peça fundamental na tomada de decisão em todos os níveis de gestão corporativa. É, assim, oportuno repensar o conceito de informação, não como meio, como ela é geralmente concebida, mas como produto. Neste estudo, enfatiza-se a necessidade dos gestores terem à sua disposição indicadores que possibilitem avaliar como ela é percebida, em função de seu uso, seu valor e sua confiabilidade. Deste modo, o objetivo precípuo do estudo é validar um modelo com variáveis comportamentais enquanto preditoras da opinião que usuários têm a respeito da qualidade da informação prestada. A pesquisa de survey foi realizada em empresa pública de tecnologia da informação (TI). A amostra não-aleatória foi constituída de 108 respondentes. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado, com cinco alternativas de resposta, e tratados com Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Constatou-se que o construto Qualidade da Informação é o antecedente de maior influência sobre a confiança. Confirmou-se, ademais, a adequação da MEE a questões que envolvam relações causais entre variáveis latentes.

O impacto econômico, a desburocratização e a transparência nas compras governamentais com a implantação do e-government

Autor: André Figueiredo Moraes
Instituição: Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial (MADE) – Universidade Estácio de Sá

As políticas de consolidação do governo eletrônico no Brasil tem possibilitado que várias tarefas sejam realizadas, por empresas e governos, de modo mais ágil, transparente e eficiente. Uma das atividades onde isto é visível são as compras governamentais, que estão sendo profundamente modificadas com a introdução das novas tecnologias da informação. Com o objetivo principal de analisar o impacto econômico, a desburocratização e a transparência que o governo eletrônico pode proporcionar, esta dissertação buscou analisar os resultados obtidos dessa nova tecnologia em relação às tradicionalmente utilizadas. Para isso, foi utilizado um referencial teórico onde se procurou contextualizar os aspectos principais do governo eletrônico, bem como abordar todas as características das compras governamentais no Brasil, nas suas diversas modalidades. A pesquisa de campo foi realizada em uma Autarquia Federal, onde foi possível analisar os processos e procedimentos de compras, e obter dados, que, ao serem sistematizados e analisados, permitiram traçar um perfil das compras tradicionais e da nova modalidade. As conclusões do estudo indicam que a implantação de sistemas de compras governamentais eletrônicas é um caminho promissor que tem sido trilhado pela Administração Pública para melhoria da eficiência das compras. De uma forma geral, pode-se concluir que a adoção das compras eletrônicas pode concorrer para a diminuição de custos, ganhos de eficiência e maior transparência. O estudo também indicou, como contribuições, a necessidade de mudança nas legislações federais para a consolidação de uma política de compras públicas mais eficaz.

Antecedentes e conseqüências dos níveis de envolvimento masculino com vestuário: uma pesquisa empírica com homens do Rio de Janeiro

Autor: Lia Davidovitsch
Instituição: IAG/PUC-Rio

Observam-se, na atualidade, novas formas de identidades masculinas sendo ofertadas a partir da ênfase na estética do corpo e da moda. Visando contribuir com os múltiplos agentes do setor de moda masculina para um maior conhecimento de seus consumidores, este estudo utilizou o conceito de envolvimento com

vestuário como principal ferramenta para explorar a relação dos homens do Rio de Janeiro com os assuntos ligados ao vestuário. As seguintes questões centrais foram lançadas: Quais os atuais níveis de envolvimento dos homens com o vestuário? Quais fatores podem exercer influências em tais níveis? Quais as possíveis conseqüências desses níveis no comportamento de consumo masculino? Assim, foi proposto um modelo teórico relacionando os níveis de envolvimento dos homens com vestuário a três antecedentes (percepção dos valores simbólicos, hedônicos e utilitários do vestuário) e três conseqüentes (busca de informação, percepção da importância dos diferentes atributos da roupa e percepção de diferenças entre as marcas de roupa masculina). Tal modelo foi testado, através da técnica da Modelagem de Equações Estruturais, alcançando índices de ajuste satisfatórios. A análise do modelo indicou quais antecedentes e conseqüentes obtiveram apoio empírico.

Avaliação do uso de estratégias colaborativas na gestão de unidades de conservação do tipo parque na cidade do Rio de Janeiro

Autor: Marcos Cohen
Instituição: IAG/PUC-Rio

No ano de 2000 foi promulgada a lei 9985 que criou o Sistema Nacional de Unidades de Conservação Ambiental (SNUC) e regulamentou a gestão dos diferentes tipos de unidades de conservação ambiental no país, a fim de melhor protegê-las. Algumas das características inovadoras do SNUC são a definição de diretrizes e os mecanismos que assegurem a participação da sociedade, bem como a abertura para a colaboração de organizações não-governamentais, organizações privadas e pessoas físicas na criação, implantação e gestão dessas unidades. Na cidade do Rio de Janeiro, existem diversos tipos de unidades de conservação ambiental, sob responsabilidade de diferentes esferas do estado, porém as mais comuns são a do tipo parque. Trabalhos acadêmicos recentes, relatórios de auditorias realizados em alguns parques e a imprensa em geral têm mostrado que, apesar dos esforços empreendidos, os órgãos governamentais responsáveis vêm enfrentando dificuldades na implementação de uma gestão mais participativa, no estabelecimento de parcerias e na garantia da sustentabilidade desses parques. Nesse contexto, foi realizada uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com o objetivo de entender como as estratégias colaborativas utilizadas pelos responsáveis pelas unidades de conservação do tipo parque vêm sendo implementadas e como afetam os resultados da gestão e o relacionamento com diferentes grupos de atores sociais envolvidos, buscando, ao mesmo tempo, identificar os problemas vivenciados pelos gestores e os fatores intervenientes que facilitam ou dificultam sua atuação. Foram realizados múltiplos estudos de caso de unidades de conservação do tipo parque no Rio de Janeiro, sendo seis parques municipais, um parque estadual e um parque federal. Os dados foram coletados junto aos órgãos gestores dos parques e a representantes dos principais grupos de atores sociais envolvidos ou interessados na gestão desses parques. Realizaram-se pesquisas documentais, observações diretas e entrevistas semi- estruturadas. Após a análise dos casos individuais procedeu-se a uma análise cruzada dos casos para identificar padrões de estratégias, de resultados alcançados e de problemas comuns a todos eles. As conclusões indicam que os órgãos dos governos responsáveis vêm tomando iniciativas para estabelecer uma gestão mais participativa, por meio de Conselhos Consultivos, porém a maioria dos parques não havia ainda implementado tais Conselhos durante a realização da pesquisa. Observou-se também que o processo de formação e condução dos Conselhos é ainda lento e deficiente, causando problemas entre gestores e atores sociais. A grande quantidade de atores sociais e a presença de complexos fatores, tais como, falta de recursos financeiros, pressões de agentes econômicos e políticos, violência e crescimento urbano desordenado são fatores agravantes. Os casos revelaram diferentes formas de parcerias com outras organizações, desde informais até complexas, envolvendo múltiplos atores e mais de uma esfera de governo. Porém, fatores como burocracia, falta de autonomia dos gestores e a não utilização de instrumentos de gestão adequados a essa nova realidade são empecilhos à expansão dessas estratégias. Ao final, apresenta-se uma modelagem das interações observadas, seguida de proposições de caráter teórico sobre como as estratégias colaborativas são influenciadas pelos diferentes fatores identificados e como elas afetam os resultados da gestão dos parques, visando futuras pesquisas.