

ISSN 1982733-4



Nº 02 SETEMBRO/2008

RAD

REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE



CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - CRA/RJ



RAD - A Revista Administração em Debate é a Revista Científica do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro.

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

CRA-RJ

www.cra-rj.org.com.br

Rua Professor Gabizo, 197 – Tijuca

Rio de Janeiro/RJ – Cep: 20271-064

Telefone: (21) 3872-9550

Períodicidade: Semestral

Envio de artigos e resumos: rad@cra-rj.org.br

As opiniões expressadas nos artigos e resumos são de exclusiva responsabilidade de seus autores. Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

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 da RAD:

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

Comissão Editorial:

Adm. Leonardo R. Fuerth e Gustavo Faria (MTb: 2612-DF) (imprensa@cra-rj.or.br)

Edição e Produção:

Ushi Design Estratégico * www.ushi.com.br

Tiragem: 40.000 exemplares

Ficha Catalográfica

Revista Administração em Debate, v.1, n.2, setembro 2008.
Rio de Janeiro, CRA-RJ, 2008.

Semestral
ISSN 1982733-4

1. Administração I. Conselho Regional de Administração do Estado do Rio de Janeiro.

EDITORIAL

É com grande satisfação que apresentamos a segunda edição da Revista Administração em Debate (RAD), publicação que traz uma amostra do que de mais significativo se produz nos cursos de pós-graduação em Administração no Brasil e de profissionais da área. O Conselho Editorial da RAD agradece àqueles colegas que enviaram mensagens de apoio e elogios à primeira edição da RAD e espera que possamos, juntos, manter um padrão de excelência nos seus próximos números. Para tanto, contamos não só com a sua divulgação mas, também, o envio de artigos para que possam ser apreciados pelo nosso Conselho Editorial.

Nesta edição da RAD são publicados textos das mais diversas áreas da Ciência da Administração, acrescidos de resumos de teses e dissertações produzidos nos cursos de pós-graduação da EBAPE / Fundação Getúlio Vargas, da Universidade Estácio de Sá (UNESA), e de Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

O primeiro artigo trata de um assunto que está em voga na atual conjuntura de violência que atinge toda a sociedade brasileira. O texto de "O desafio da formação do policial militar do Estado do Rio de Janeiro: utopia ou realidade possível?" foi criado a partir de uma pesquisa com os policiais militares e, como resultado, aponta para um anacrônico processo de formação destes.

O segundo artigo, "Proposta de estratégia para implementação de um projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo", também discorre sobre um tema bastante contemporâneo: a gestão ambiental. Os autores apresentam todo o processo que uma organização deve passar para se adequar à comercialização dos créditos de carbono, implantada pelo Protocolo de Quioto.

O terceiro artigo é mais voltado para a especificidade da Ciência da Administração e a prática de sua metodologia. "Práticas pedagógicas no Curso Superior de Administração: uma abordagem transdisciplinar e o processo ensino-aprendizagem sociotécnico" procura situar a importância das mudanças e adaptações do curso superior de Administração visando atingir o objetivo de uma sociedade mais justa, responsável e ética.

O artigo final desta edição da RAD, "A Gestão Empresarial como Gestão de Ativos", propõe um novo conceito de Modelagem Organizacional, em que os ativos devem ser considerados dimensões fundamentais no estudo das organizações e da gestão para se alcançar uma mais efetiva comunicação interprofissional.

Boa leitura!

Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade
Presidente do CRA/RJ
CRA/RJ nº 0104720-5

Adm. Fernando Guilherme Tenório
Conselho Editorial da RAD
CRA/RJ nº 0111716-5

SUMÁRIO

ARTIGOS

O DESAFIO DA FORMAÇÃO DO POLICIAL MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: UTOPIA OU REALIDADE POSSÍVEL?
Márcio Pereira Basílio e Vicente Riccio Neto

PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE MECANISMO DE DESENVOLVIMENTO LIMPO
Raphael Talayer da Silva Lages

PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NO CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO: UMA ABORDAGEM TRANSDISCIPLINAR E O PROCESSO
Alberto Carlos Teixeira Alvarães e Ligia Silva Leite

A GESTÃO EMPRESARIAL COMO GESTÃO DE ATIVOS

Gilberto de Abreu Sodré Carvalho

RESUMOS DE DISSERTAÇÕES E TESES

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS: Flavia Braga Nogueira Cupolillo, Sonia Balmant, Emerique de Souza.

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ: Geraldo Raimundo Martins Pinheiro e Jozias Castro de Almeida

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO: Deividy Attila Marcelino e Cristiano Cândido Silva

ORIENTAÇÃO AOS COLABORADORES DA REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE

1. Perfil e objetivos da publicação:

A RAD é um periódico semestral do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, criado em 2008, com a missão de divulgar artigos relevantes visando fomentar a pesquisa e idéias inovadoras no campo da Ciência da Administração e áreas correlatas.

2. Avaliação de artigos:

Podem encaminhar artigos para publicação na RAD colaboradores do Brasil e do exterior. A prioridade de publicação dos artigos encaminhados é para Administradores registrados no CRA/RJ, contudo profissionais de outras áreas correlatas poderão apresentar trabalhos que serão avaliados tomando por base a sua contribuição para a Ciência de Administração. Os artigos recebidos serão avaliados pelo Conselho Editorial que considerará a relevância do artigo e sua capacidade de contribuição para a área, bem como para os leitores da Revista.

3. Regras para envio e publicação de artigos:

◆ Os artigos deverão ser inéditos, podendo estar no idioma português ou espanhol, e devem ser encaminhados para o e-mail rad@cra-rj.org.br, nos prazos e características a seguir:

◆ Em folha de rosto, deverá constar:

- o título do artigo;
- a identificação e qualificação do(s) autor(es) constando: nome completo, número de 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);

- o endereço completo, telefone(s), fax e e-mail dos autor(es).

◆ A estrutura de apresentação do artigo deverá conter: título do artigo, resumo e palavras-chaves em português ou espanhol, introdução, desenvolvimento e conclusão.

◆ A bibliografia completa deverá ser apresentada em ordem alfabética no fim do texto, de acordo com as normas da ABNT (NBR-6023 revisada) ou norma equivalente existente no país de origem;

◆ 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 esquerda e superior de 3cm; direita e inferior de 2cm; entrelinhas simples; alinhamento justificado;

◆ Os artigos deverão ter no mínimo oito páginas e no máximo doze páginas.

Atenciosamente,
Conselho Editorial da RAD

Próxima Edição – RAD nº 3
(circulação prevista para março/2009)

Envie seu artigo para a próxima edição da RAD, seguindo as especificações acima, para o e-mail rad@cra-rj.org.br, até o dia 08/01/2009.

Inclua no e-mail, quando da remessa do trabalho, o seu nome completo, currículo resumido (ou Lattes), telefones de contato e o seu nº. do registro junto ao CRA/RJ (se for o caso).



ARTIGO

O DESAFIO DA FORMAÇÃO DO POLICIAL MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: UTOPIA OU REALIDADE POSSÍVEL?*

RESUMO

O estudo é parte de uma pesquisa maior que objetivou conhecer o processo de formação dos operadores de segurança pública no Estado do Rio de Janeiro, sob a ótica do policial militar. A pesquisa teve um caráter predominantemente qualitativo. Quanto aos fins, considerou-se este estudo exploratório, por buscar entender o processo do ensino policial na PMERJ sob a perspectiva do soldado policial militar, campo no qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado no Brasil. Quanto aos meios de investigação, optou-se pela pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Foram realizadas vinte e quatro entrevistas semi-estruturadas com policiais militares. As entrevistas foram tratadas com a técnica de análise de conteúdo. O resultado foi agrupado em cinco categorias. Como resultado, o estudo aponta para um processo de formação do policial militar anacrônico, no Estado do Rio de Janeiro, no que tange a construção cognitiva necessária para o profissional de segurança pública, lidar com a complexidade de sua atividade diária.

Palavras-chaves: Segurança pública; Polícia; Formação policial.

ABSTRACT

The study is part of a greater research that objected to know the process of the training of the public security professionals in the State of the Rio de Janeiro, under the viewpoint of the military police. The research had an character predominantly qualitative. How the ends, the study is exploratory, to try to do know the process of the police education under perspective of the soldier military police, field in the whom there is few knowledge accumulate and systematize in the Brazil. How the means of investigation, it opted by research of the field, document and bibliographic. It was to carry twenty-four interview semi-structures with militaries police. That was to treat with the technique of analyses of contents. The result was to put in a group in

* Este estudo é um resumo da dissertação de mestrado apresentado pelo 1º autor, junto a Ebape/FGV, em 2007. Tendo sido apresentado seminalmente no XI CLAD, Guatemala, em nov/2006.

Márcio Pereira Basílio

CRA/RJ 20-42007-2

Mestre em Administração Pública - Ebape/FGV, Pós-Graduado em Gestão de Segurança Pública, em Análise de Sistema, em Recursos Humanos, Bacharel em Administração de Empresas, Major da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, com 18 anos de experiência em segurança pública e Professor da Escola Superior de Polícia Militar.

e-mail: marciopbasilio@terra.com.br

Vicente Riccio Neto

Doutor em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro - IUPERJ. Mestre em Ciência Política pelo IUPERJ. Graduação em Direito pela Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF.

Fundação Getulio Vargas - FGV/EBAPE

e-mail: vicente.riccio@fgv.br

five categories. As result, the study point for a process military police training anachronism in the State of Rio de Janeiro, in the that came tangential the construct cognitive necessary to the public security professional treat with the complexity of her activity daily.

Keywords: Public security; Police; Police education

INTRODUÇÃO

A mudança de foco na atuação dos organismos policiais depende, em boa medida, de um treinamento eficaz. O processo de formação também é importante, pois visa a transmitir informação, desenvolver habilidades, atitudes e conceitos. Em uma política de segurança repressiva, os policiais são formados para atuarem de forma reativa. Todavia, em uma política baseada em gestão e prevenção, os policiais são treinados para agirem de forma pró-ativa na resolução de problemas que emirjam no cotidiano.

O processo de formação deve disponibilizar ao policial os conhecimentos necessários para o desempenho de sua atividade cotidiana. Contudo, a natureza do trabalho policial é complexa. Em uma sociedade democrática, o policial deve ser pró-ativo e buscar atuar na resolução de problemas. Sendo assim, as possibilidades de emprego do policial se ampliam emergindo neste contexto sua complexidade. Dessa forma, o processo de formação deve abranger conhecimentos de ordem jurídica, social, psicológica, e de expertises inerentes

à atividade policial.

Compreender o que o policial realiza diariamente, é o primeiro passo, para a análise da eficiência de um programa de formação policial. O treinamento deve estar intimamente relacionado com o serviço a ser desempenhado na sociedade. Sendo assim, procurou-se contextualizar o trabalho policial em uma sociedade democrática. A autonomia da ação policial, no contexto social, está intrinsecamente relacionada com a instrumentalização conceitual, que o operador de segurança pública possui.

Desta forma, a pesquisa objetivou conhecer o processo de formação dos operadores de segurança pública no Estado do Rio de Janeiro. Neste sentido, o estudo limitou-se a investigação da formação do soldado policial militar. Em virtude, do Estado se materializar e exercer sua coação, por meio destes servidores públicos. Quanto aos fins, considerou-se este estudo exploratório, por buscar entender o processo do ensino na Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ) sob a perspectiva do soldado policial militar, campo no qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado no Brasil. Quanto aos meios de investigação, optou-se pela pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Há também características de pesquisa participante, uma vez que o autor é um oficial superior da instituição desde 1990.

A pesquisa de campo consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas com vinte e quatro policiais militares. As entrevistas foram transcritas e tratadas por meio de análise de conteúdo a qual se encontra detalhada no corpo do trabalho. Deu-se a essa pesquisa um caráter predominantemente qualitativo. Como resultado, o estudo aponta para um quadro caótico, que delinea o processo de formação do policial militar do Estado do Rio de Janeiro. O qual tangência a ineficiência da construção cognitiva, necessária para os operadores de segurança pública lidar com a complexidade de sua atividade diária.

Reflexões sobre o Estado Moderno e o papel da polícia

O real papel da polícia está intimamente relacionado com a definição de Estado. Desta forma, recorremos a Weber, o qual afirma que "se existissem apenas complexos sociais que desconhecessem o meio da coação, teria sido dispensado o conceito de "Estado"" (1999:525). Sendo assim, Weber define o Estado moderno por um meio específico que é o da coação física. Por conseguinte, Weber comprehende o Estado como sendo "uma relação de dominação

de homens sobre homens, apoiada no meio da coação legítima. Para que ele subsista, as pessoas dominadas têm que se submeter à autoridade invocada pelas que dominam no momento dado" (1999:526). Segundo Weber este quadro de dominação fundamenta-se em justificativas internas e meios externos. O fundamento da legitimidade da dominação baseia-se em três princípios que são: o "eterno ontem"; a autoridade do dom de graça pessoal; e por fim, da "legalidade". Este último ocorre em virtude da crença na validade de estatutos legais e da "competência" objetiva, fundamentada em regras rationalmente criadas, isto é, em virtude da disposição de obediência ao cumprimento de deveres fixados nos estatutos: uma dominação como a exercem o moderno servidor público, no caso específico a polícia.

A materialização do monopólio da violência, exercido pelo Estado, se dá na existência de quadros administrativos que intervém nas relações sociais, para restaurar o equilíbrio do contrato social vigente. Esta intervenção é feita em sua grande parte pelos organismos policiais. A coação física a que nos referimos aqui é a coação necessária para a restauração da ordem e manutenção de uma situação de paz. É bem verdade, que a atuação eficiente dos organismos policiais está intimamente relacionada com o treinamento recebido pelos servidores públicos, neste caso, os policiais. A repressão é um modo de intervir. Nem sempre deve ser o primeiro. A função policial em um Estado moderno, sob a égide da democracia, deve ser primordialmente a de mediação de conflitos.

A função de manutenção do equilíbrio das relações sociais contratualizadas é privativa do Estado. Neste sentido, as políticas de segurança pública, como políticas públicas, visam a manter o equilíbrio social, ou causar desequilíbrio para modificação da realidade vivida (SARAVIA:2006). Segundo Saravia, o contexto no qual o Estado desenvolve suas atividades é crescentemente dinâmico. Em função, da letargia dos organismos estatais para se adaptarem aos avanços da contemporaneidade, a capacidade de resposta aos anseios dos cidadãos se deteriorou, e com isso um correlato declínio da credibilidade do Estado. O reflexo deste fenômeno, no campo da segurança pública ocorre pela proliferação de um nicho voltado para a mercantilização da proteção da vida e do patrimônio. Contudo, a prestação destes serviços não está disponível a todos. O Estado para resgatar sua credibilidade no âmbito da segurança necessita ter profissionais qualificados nos quadros de suas polícias.

Natureza do trabalho policial – problemas e contradições

Para se obter a compreensão que permitirá inferir a respeito de toda temática que envolve a formação do policial militar no Estado do Rio de Janeiro é necessário identificar que atribuições, situações e ações são inerentes ao serviço policial. A formação do policial não se resume tão somente em analisar conteúdos programáticos, discutir cargas horárias, e ou metodologias empregadas, mas tangência aspectos relacionados à sociedade em que o policial está inserido (RICCIO e BASILIO, 2006). A formação deve preparar o policial para interagir com o meio no qual foi recrutado. Esta seção apresenta, portanto, subsídios para a compreensão das variáveis que permeiam o serviço policial.

De acordo com Bayley, “definir o que a polícia faz não é uma questão simples, não só porque é difícil assegurar o acesso permanente a ela, mas também por motivos intelectuais” (2002:118). A taxonomia utilizada pelo autor identifica três maneiras bem distintas de descrever a atividade policial, cada uma a partir de diferentes fontes de informação. O trabalho policial pode se referir, primeiro, ao que a polícia é designada para fazer; segundo, às situações com as quais ela tem que lidar; terceiro, às ações que ela deve tomar ao lidar com as situações.

Atribuições são as descrições organizacionais do que os policiais estão fazendo – patrulhando, investigando, controlando o tráfego, aconselhando e administrando. Uma vez que padrões de *staff* normalmente são arquivados, podemos determinar facilmente a proporção de pessoal designada para diferentes atividades. Quanto maior a quantidade de especialização formal no interior das organizações policiais, mais fácil essa análise se torna. Ao mesmo tempo, atribuição é um indicador muito cru do que a polícia está fazendo. Assevera Bayley que a atribuição designada para a maior parte dos policiais em todo o mundo é o patrulhamento. Contudo, patrulhamento é uma atividade multifacetada. Oficiais de patrulha são “pau-pra-toda-obra”. Os ingleses se referem a eles com sensibilidade como “oficiais para deveres gerais”. Isso se deve em grande parte pelo fato de oficiais com qualquer atribuição, não só patrulhamento, poderem fazer coisas associadas a outras atribuições, como: “A polícia do trânsito também patrulha, oficiais de patrulha controlam o trânsito, detetives aconselham os jovens, oficiais de delinquência juvenil recolhem evidências sobre crimes, a polícia de controle de tumultos também guarda edifícios públicos, e todos fazem um bocado

de trabalho administrativo” (MARTIN E WILSON, 1969:122-123).

O trabalho policial também é comumente descrito em termos de situações com as quais a polícia se envolve: crimes em andamento, brigas domésticas, crianças perdidas, acidentes de automóvel, pessoas suspeitas, supostos arrombamentos, distúrbios públicos e mortes não naturais. Nesse caso, a natureza do trabalho policial é revelada por aquilo com o que ela tem de lidar.

Bayley assegura que “o trabalho pode ser descrito em termos de ações executadas pela polícia durante as situações, tais como prender, relatar, tranqüilizar, advertir, prestar primeiros socorros, aconselhar, mediar, interromper, ameaçar, citar e assim por diante”(2002:121). Nesse caso, o trabalho dos policiais é o que eles fazem nas situações que encontram.

Apesar da distinção conceitual entre atribuições, situações e resultados, os mesmos são interdependentes. Ou seja, a estrutura das atribuições afeta os tipos de situação com os quais a polícia se envolve; as situações influenciam o espectro de resultados prováveis; os resultados dão forma às situações que o público é encorajado a levar até a polícia; e as situações ajudam a determinar as atribuições formais dentro da organização policial.

Trabalho policial em uma sociedade democrática

Segundo Sung (2006), as normas democráticas, instituições e práticas, incluindo aquelas relatadas pela polícia, têm evoluído dramaticamente nos estados democráticos. Em função dessa onda de democratização, o policiamento é concebido como um serviço de integração com a sociedade, de maneira a permitir uma aplicação da força mais qualificada. Em virtude das mudanças de proporções colossais e pela sofisticação do crime na recente década (BRYETT, 1999), a polícia tem passado por um exame rigoroso e tem alcançado o topo das listas de políticas institucionais para ser reformada.

Como agência governamental em constante contato com o público e também como uma arma coercitiva do Estado, a polícia tem sido criticada e reinventada não somente em países em processo de democratização, como em países de tradição liberal e governo democrático. O processo de democratização é um esforço institucional interminável em direção dos ideais-chaves da democracia: liberdade, eqüidade e fraternidade. Portanto, há uma expectativa que as derivações desses valores poderiam integrar as políticas dos

governos democráticos. Participação, eqüidade, consentimento para policiar, responsabilidade, entrega de serviços e mecanismos de revisão têm sido identificados como procedimentos requeridos para a polícia em uma sociedade democrática, conforme Sung (2006).

Segundo Rico (1992), a polícia sempre foi um órgão estatal com características próprias que a distinguem dos demais setores cujo conjunto denomina-se comumente "administração de justiça", cuja missão tradicionalmente circundava a aplicação das leis e da manutenção da ordem pública.

Cerqueira (1998) salienta que a polícia em um regime democrático deve ser representativa, corresponder às necessidades e expectativas públicas e deve ser responsável. Ser representativa significa que a polícia precisa certificar-se de que os seus policiais sejam suficientemente representativos da comunidade a que servem. As minorias devem ser representadas adequadamente dentro das instituições policiais – por meio de políticas de recrutamento justas e não-discriminatórias e por intermédio de políticas feitas para permitir aos membros desses grupos desenvolverem suas carreiras dentro das instituições.

Perspectivas da formação policial

A formação do policial é um processo pelo qual as organizações preparam o homem para lidar com diversos conflitos sociais (RICCIO e BASILIO, 2007). O trabalho policial é complexo e para tanto, necessita de uma capacitação adequada e própria. Segundo Ness (1991), a função do treinamento policial é capacitar o policial para o trabalho diário. No desenvolvimento da pesquisa, Marion (1998) constatou que a duração do treinamento policial é diferente de um Estado para o outro, sendo assim, foi constatado que alguns cursos são realizados com uma carga horária de 650 horas/aulas, sendo que muitos cadetes policiais completam o treinamento básico com 400 horas/aulas e, excepcionalmente, nos melhores treinamentos os cadetes concluem o treinamento básico com 850 horas/aulas. Na *University Academy* (UA), do Estado de Ohio, onde a pesquisa foi desenvolvida, os estudantes recebem um treinamento básico com 543 horas/aulas. Um dos pontos importantes identificados por Nancy Marion foi o tocante ao ambiente das academias. Muitas têm um ambiente semimilitar, caracterizado com uso de exercícios físicos, trabalhos adicionais e assédio verbal, como mecanismos de punição para o comportamento inadequado dos alunos. No entanto, a *University Academy* não segue as práticas mencionadas, "não

é requerido o uso de títulos para os instruendos se comunicarem com seus instrutores, pois é esperado um tratamento respeitoso por parte dos alunos", e o uso de trabalhos extraclasses são raros. Marion (1998) também identificou que os instrutores são escolhidos com base em seus conhecimentos, em suas habilidades para lecionar, qualidades pessoais como camaradagem, maturidade, entusiasmo, confiança e alta auto-estima são privilegiadas. Isso se reflete na adoção do planejamento de suas técnicas de instrução. Outro fator importante é o aspecto interativo das instruções, onde há a participação dos alunos e adoção do método de estudo de casos por meio dos quais são demonstrados como os conhecimentos teóricos são aplicados na prática.

Trautman (1986) identificou três tipos de aprendizados que ele considerou essencial para serem usados pelas academias de formação que desejem realizar um treinamento efetivo rumo à formação adequada e própria dos futuros policiais que são: aquisição de conhecimentos (*Knowledge learning*), desenvolvimento de habilidades (*skill learning*) e aprendizagem comportamental (*attitude learning*).

A aquisição de conhecimento, segundo Marion (1998), corresponde à maior parte do conteúdo do curso de formação. Nessa fase, os alunos recebem o conteúdo teórico necessário para o desempenho adequado de suas funções como policial. Na *University Academy* essa fase corresponde a 345 horas/aula do curso total, e são lecionadas disciplinas como responsabilidade civil, ética, história da polícia, leis, violência doméstica, relacionamento com o público, vitimologia. Desenvolvimento de habilidades é o segundo tipo de aprendizado identificado por Trautman. Os alunos aprendem pela repetição dos movimentos, até que essas novas habilidades tornem-se naturais. Freqüentemente são realizados exercícios práticos em campo ou por meio de simulações. Nesse momento os alunos têm contato com disciplinas eminentemente práticas relacionadas com as atividades diárias do serviço policial, como: tiro policial, defesa pessoal, educação física, comunicação, materiais perigosos, controle de tráfego, técnicas de direção, emprego de armas químicas, investigação e primeiro socorros. O terceiro tipo de aprendizagem é comportamental. Essa fase do treinamento, segundo Marion, é o momento no qual os alunos recebem informações de como devem se portar face às diversas situações do dia-a-dia de um policial, bem como seu comportamento na sociedade de uma forma geral. Por fim, cabe destacar que o resultado do estudo indicou que, em particular, o programa de treinamento desenvolvido

pela UA fornece aos alunos os conhecimentos básicos e necessários para o desempenho inicial da carreira de policial. Todavia, necessita ainda sofrer algumas mudanças para sua melhoria contínua.

Lord(1998) realizou um estudo comparando o recrutamento e seleção da polícia na Suécia com o EUA verificando que o atual treinamento dos recrutas da Suécia é feito em dois períodos formais na Academia de Polícia da Suécia com 18 meses de treinamento de campo. O objetivo é oferecer tanto o fundamento teórico como o prático. O treinamento é baseado fundamentalmente em uma perspectiva democrática e cria um entendimento dos direitos humanos, valores democráticos e da importância de se ter uma atitude positiva com as pessoas. O treinamento é organizado de uma forma que o aluno adquira conhecimento e habilidade e desenvolva sua capacidade crítica para avaliar fenômenos de diferentes tipos; o treinamento fornece um aumento no conhecimento de condições internacionais e no entendimento de outras culturas.

Engel e Burruss (2004), ao estudarem a reforma na polícia da Irlanda do Norte na transição para um modelo de política democrática, enfocaram a importância da inclusão da cadeira de direitos humanos no programa de treinamento para a formação da nova polícia. O treinamento na *Police Service of Northern Ireland – (PSNI)* é realizado em quatro estágios antes dos recrutas iniciarem o efetivo serviço na força. O primeiro estágio é de 10 semanas, o recruta é treinado em operações – primeiramente em tráfego e armas; o segundo estágio, também de 10 semanas, ocorre em unidades sob a orientação de um tutor; no terceiro estágio o aluno serve sob a direção de um policial experiente por um período de 44 semanas; o quarto estágio consiste em um período de 44 semanas e os alunos são avaliados antes de entrarem no serviço ativo da corporação. O currículo do programa de treinamento possui nove temas centrais que são: 1) direitos humanos: teoria e prática; 2) diversidade e incorporação de oportunidades iguais para comunidades e etnias; 3) policiamento comunitário; 4) segurança comunitária; 5) resolução de problemas; 6) ética profissional; 7) valores; 8) melhores práticas; e 9) saúde e segurança.

Em sua pesquisa, Roberg e Bonn (2004) abordaram uma questão pertinente à formação do policial, o nível de escolaridade. Segundo os autores, o debate sobre a exigência de nível universitário para o exercício do serviço policial não é novo. Contudo, entre 1950 e 1960 o requisito mínimo para o ingresso nas forças policiais era o ensino médio (*high school*) ou um diploma equivalente. Nessa época, os policiais

que possuíam uma graduação ou que estavam em uma universidade eram freqüentemente visto com suspeição e desconfiança pelos seus pares e supervisores. Dois eventos significantes e inter-relacionados contribuíram para o crescimento dos programas de treinamento de dois e quatro anos de escolaridade nos anos 60: o primeiro evento foi um enorme aumento das taxas criminais que se iniciou por volta de 1960, e o segundo evento foi o aumento dos distúrbios nos guetos.

Dentre outros aspectos, Roberg e Bonn (2004) pesquisaram o impacto da alta educação no desempenho e atitudes dos policiais. Os autores focalizaram a pesquisa no nível de autoritarismo relacionado com o nível de escolaridade. Eles identificaram que os policiais que possuíam uma graduação eram muito menos autoritários em relação aos policiais que não possuíam uma graduação. Um outro ponto observado foi que tais policiais eram mais flexíveis em suas crenças. Outras evidências indicaram que os policiais que possuíam nível universitário não são somente conscientes dos problemas sociais e éticos/culturais em suas comunidades, mas também têm uma grande aceitação das minorias. Além disso, são mais profissionais em suas atitudes e éticos em seus comportamentos.

Em relação ao nível de escolaridade, Vickers (2000) pesquisou o serviço policial no contexto australiano e constatou que a complexidade do trabalho policial tem aumentado, sendo um fenômeno mundial. Em contra partida, as mudanças ocorridas requerem que os policiais evoluam em suas práticas operacionais. Nesse novo contexto, os policiais devem compreender e interpretar os fatos sociais, políticos e históricos da nova realidade, tais habilidades são provenientes de uma educação mais elevada. Para Vickers, a função da alta educação é de liberar a mente, levando as pessoas a dependerem da razão. Contudo, há resistência no interior das corporações australianas em relação a esse tipo de mudança, como relatado por Fitzgerald (1989). Assim, uma educação mais elevada dos policiais é um fator que permite uma ação mais tolerante e menos autoritária.

No Brasil, segundo pesquisa realizada por Basilio (2007), em treze unidades da federação, o curso de formação de soldados possui em média 1.190 h/a. Sendo que, das regiões com maior representatividade na amostra, o sudeste apresenta a maior média com 1267 h/a, assimetricamente encontramos o nordeste com 1078 h/a. Em todas as regiões, o nível de escolaridade exigido é o ensino médio.

Quanto ao caso em análise, Basilio (2007) assevera que, no Estado do Rio de Janeiro o programa de treinamento para formação do soldado policial militar, possui carga horária de 1.160 h/a*, e está estruturado da seguinte forma: Módulo I - ética e direitos humanos; psicologia e stress policial; biossegurança e abordagem em urgência (primeiros socorros); português instrumental; educação física; informática; policiamento ostensivo; legislação aplicada a PMERJ; história e organização policial; armamento; ordem unida; tiro policial; noções de telecomunicações; defesa pessoal no uso comedido da força; legislação de trânsito; fundamentos da abordagem; fundamentos de conhecimento jurídico; imagem institucional da polícia; segurança pública, social e humana; condições do trabalho do policial; modelos de polícia comunitária e policiamento preventivo; criminalística aplicada e criminologia; legislações especiais; sociologia jurídica. Módulo II – prática policial cidadã – viva rio; tiro policial; educação física; defesa pessoal e o uso comedido da força; instrução tática individual; oficina de práticas operacionais. Módulo III – estágio prático operacional.

METODOLOGIA

Quanto aos fins, considerou-se este estudo exploratório (VERGARA, 2005), por buscar entender o processo do ensino policial na PMERJ sob a perspectiva do policial, campo no qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado no Brasil. Quanto aos meios de investigação, optou-se pela pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Há também características de pesquisa participante, uma vez que o autor é um Oficial Superior da instituição desde 1990.

A coleta de dados, realizada de abril a maio de 2006, foi composta por pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas com funcionários da organização. Foram acessados documentos inerentes ao processo de seleção e formação de policiais militares na PMERJ. Foram pesquisados livros, teses, dissertações, artigos científicos nacionais e internacionais que tratasse da formação de policiais. Para as entrevistas, utilizou-se um roteiro com questões semi-estruturadas, compreendendo tópicos referentes à visão e sentimentos dos policiais militares em relação ao processo de ensino, e seus desdobramentos na atividade fim da instituição.

Foram realizadas 24 entrevistas cuja duração variou de 20 a 45min, resultando em 13 horas de gravação e mais de 250 páginas de transcrição.

* A sigla significa hora(s)/aula(s).

Todos os depoimentos foram mantidos na íntegra, respeitando-se os "desvios" cometidos em relação à norma culta da língua portuguesa. Os nomes dos entrevistados, as funções por eles ocupadas ou quaisquer outras informações que pudessem vir a identificá-los não serão divulgadas. As entrevistas se deram segundo um roteiro previamente estabelecido, definido de acordo com os objetivos da pesquisa. Os entrevistados tinham entre 22 e 36 anos de idade, de 1 a 5 anos de serviços na PMERJ, sendo quatro mulheres e 20 homens, 56,7% possuía o ensino médio, 10% o ensino superior completo e 33,3% o ensino superior incompleto, 43,3% casados, 73,3% com renda familiar na faixa de R\$ 801,00 a R\$ 1200,00, todos no cargo de soldado policial militar.

Os entrevistados foram selecionados e divididos em estratificações referentes ao tempo de serviço prestado como policial militar. O primeiro grupo refere-se aos policiais militares que se encontravam em formação; o segundo estrato, aos soldados que possuíam entre um e três anos de conclusão do curso; e o último segmento trata dos policiais entre três e cinco anos de atividade. Essa estratificação se deu em virtude dos objetivos da pesquisa e está compreendido entre o período de 2000 a 2005.

A seleção deu-se também de forma geográfica, tendo sido eleita à região metropolitana do Rio de Janeiro, a qual compreende, dentre outros, o município de Niterói. O policiamento nessa região é de responsabilidade do 12º Batalhão de Polícia Militar (12º BPM). A escolha dessa unidade operacional para seleção dos entrevistados ocorreu pelo fato de possuir características operacionais comuns às unidades que atuam tanto na capital, como em municípios do interior do Estado.

A escolha dos policiais ocorreu de forma aleatória dentro do universo do 12º BPM, respeitando-se o critério de tempo de serviço para composição da amostra. No período da realização das entrevistas, os policiais em formação encontravam-se estagiando nas unidades operacionais, tendo sido inseridos nesse universo. As entrevistas foram concedidas voluntariamente por parte dos entrevistados. A realização das entrevistas respeitou um cronograma estabelecido pelo pesquisador e negociado junto ao comando do 12º BPM para que não houvesse nenhum transtorno de ordem administrativa e operacional.

Para análise das referidas entrevistas, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo. "A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado



tema" (VERGARA, 2005:15). Bardin a define como sendo "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens" (2004:37). A análise de conteúdo se presta tanto à análise de documentos quanto à de entrevistas. Isso porque ela consiste em um instrumento de análise do que está sendo comunicado por meio de diferentes suportes: "A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça".(2004:38)

Nesse estudo, o recorte dado no corpus do texto foi o temático. O critério de categorização adotado foi o semântico. Tendo como unidade de análise o parágrafo. Nesse caso, foram utilizados os parágrafos significativos das entrevistas. Neles buscou-se identificar os elementos de cada categoria e sua inferência segundo os objetivos estabelecidos para realização do estudo.

A partir das respostas dadas pelos policiais militares entrevistados, foram elaboradas cinco categorias: O hiato entre o planejamento e a execução; O ensino, os instrutores e o investimento em formação; A qualificação do policial; O "day after" ao CFSd : a percepção do policial militar em relação a sua formação e os desafios diários de sua profissão; O que melhorar no CFSd na visão dos soldados policiais militares.

Finalmente, os dados coletados e categorizados foram interpretados por meio de procedimentos qualitativos. Os seus resultados estão dispostos da seguinte forma:

O hiato entre o planejamento e a execução

O eixo central identificado nesta categoria perpassa pelo desvio de finalidade na formação do policial. Um dos pontos identificados como crítico é a utilização dos alunos em atividades adversas aos objetivos do treinamento, como: realização de serviços de limpeza; serviço de manutenção de equipamentos; pinturas; apoio em jogos de futebol e policiamento de praia. O que se percebe, é que o efetivo de alunos é utilizado para suprir deficiências de ordem gerencial, como contratação de funcionários para limpeza e manutenção de quartéis. Um outro ponto também crítico em relação à capacitação dos soldados, relatado pelos entrevistados, é o fato de não serem ministrados conhecimentos suficientes de direito penal, constitucional, administrativo, manuseio e

utilização de armamento, bem como fundamento de abordagem que os habilitem ao exercício de suas funções. O hiato entre o planejamento e a execução ocorre, quando a formalidade do processo é incongruente com a realidade, conforme constado nas entrevistas.

A discussão central percebida na fala dos entrevistados é o desvio de finalidade do curso. Desta forma, emerge um processo de desvalorização do profissional de segurança pública no Estado do Rio de Janeiro. Como resultante, tem-se ao final do curso de formação, um profissional com deficiência cognitiva e operacional, para interagir com os óbices emergentes do processo relacional de uma sociedade democrática.

O ensino, os instrutores e o investimento em formação

Nesta categoria são abordados dois aspectos importantes inerentes ao desenvolvimento do processo de ensino na PMERJ. O primeiro aspecto diz respeito à capacitação dos instrutores. O instrutor é um elo importante no processo ensino-aprendizagem do curso de formação de soldados, pois ele é responsável pela transmissão de informações e pela ilustração de fatos do cotidiano, que somados à teoria, proporcionam ao aluno um momento de reflexão a respeito de como se deve agir. O segundo aspecto está relacionado ao nível de investimento que a PMERJ mantém em relação ao ensino policial e como a instituição investe em infra-estrutura no Centro de Formação de Praças e em Unidades Operacionais em que são realizados os cursos de formação para soldados.

No tocante aos instrutores, percebe-se uma necessidade de preparação para exercer sua tarefa com mais eficácia. Ressalta-se ainda que os mesmos devem ser bem treinados e possuírem uma grande experiência na aplicação da lei. Essa capacitação proporcionará a elaboração de exercícios práticos, baseados em fatos reais. O que propiciará aos alunos a oportunidade de inferirem e analisarem as ocorrências sem estarem sob a pressão do momento. Certamente, é o que se espera de um bom instrutor. Contudo, as entrevistas desenham os contornos de um quadro precário em relação à capacidade dos instrutores.

A análise de conteúdo reforça a impressão de que a Polícia Militar está mais preocupada com a quantidade, do que qualidade. As entrevistas apresentam um ponto em comum, que é a falta de investimento em infra-estrutura para realização

A sigla significa Curso de Formação de Soldados.

de cursos de formação de soldados, perpassando pela necessidade de melhor capacitar o instrutor para o ensino na instituição. Essa percepção pode ser mais bem ilustrada levando-se em consideração o resultado de uma pesquisa desenvolvida pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro*, na qual ficou patenteado que a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro não realiza um planejamento financeiro e orçamentário adequado. As prioridades são estabelecidas ao sabor dos acontecimentos. Os efeitos dessa prática podem ser percebidos nos relatos da categoria os quais constroem a imagem de que a formação dos soldados não é uma prioridade para PMERJ.

A qualificação do policial

No Brasil, atualmente, as polícias militares estão exigindo o ensino médio como um pré-requisito para o ingresso de candidatos em suas fileiras. Contudo, a pesquisa bibliográfica revelou que alguns países da América do Norte e da Europa adotaram como pré-requisito a exigência de nível superior para o ingresso em algumas corporações policiais. No Brasil, essa mudança ocorreu para o ingresso na Polícia Federal. A intenção seria buscar profissionais que possuíssem um melhor conhecimento, proporcionando, assim, uma compreensão e uma habilidade maior para lidar com os diversos conflitos sociais dentro de uma perspectiva de atuação como solucionadores de problemas e não de supressores de óbices.

Dessa forma, foi perguntado aos entrevistados se seria importante para execução do serviço policial a exigência de nível superior para o ingresso na PMERJ.

Contudo, observa-se que de uma forma geral, o nível de escolaridade exigido atualmente não tem relação direta com algum tipo de agregação de valor na atividade policial, nem mesmo com o programa de treinamento. Os relatos indicam que os policiais hoje realizam as mesmas atividades que anteriormente eram desempenhadas por profissionais com o primeiro grau. De uma forma geral, os entrevistados acreditam que ter conhecimento é importante. Todavia, os problemas estruturais enfrentados pela Polícia Militar, não são viáveis para se exigir o terceiro grau para o ingresso como soldado policial militar. Antes, o papel do policial deveria ser repensado, condições de remuneração revistas e o homem mais valorizado para que tal mudança surtisse o efeito desejado.

* TCE e FGV analisam ações na área de segurança pública. TCE-RJ notícia, Rio de Janeiro, ano 5, n. 55, p. 6-14, dez. 2006. ISNN 1806-4078

O "day after" ao cfsd: a percepção do policial militar em relação a sua formação e os desafios diários de sua profissão

O conteúdo classificado nesta categoria sintetiza a percepção do policial em relação ao curso de formação. A impressão central identificada nos relatos aponta para uma sensação de despreparo do policial. A maioria não se sentiu preparado para enfrentar a realidade diária do serviço policial no Rio de Janeiro. Diversas foram as razões alegadas para formação dessa impressão: em primeiro lugar, os entrevistados relataram que se sentiram despreparados para o uso do armamento em virtude das poucas aulas de tiro e armamento que tiveram no Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP); alguns relataram que se sentem inseguros em abordar determinados segmentos da sociedade, pela falta de conhecimento para lidar com a situação – este é um problema emblemático em nossa sociedade. A insegurança neste caso ocorre geograficamente. No subúrbio, e regiões carentes da Cidade a atuação da polícia manifesta-se de forma imperativa, em virtude do desconhecimento de direitos e pela falta de voz para impedir o exaurimento da coação do Estado. Entretanto, quando a ação policial ocorre em regiões ou bairros onde se concentram os maiores níveis de renda per capita, há uma retração da ação policial, onde muitos eventos são minimizados, por vezes pela falta de conhecimento teórico para intervir na situação –; os policiais com mais experiência profissional alegaram que aprenderam mesmo nas ruas, no dia-a-dia, com seus superiores diretos; outros afirmaram que o CFAP forma para o combate, e não para lidar com questões sociais. De certa forma, essa categoria reflete a imagem que os policiais possuem do curso de formação, a imagem de um curso que não os prepara para os desafios cotidianos da profissão.

Nessa categoria, tem-se uma nítida impressão de que a forma como o treinamento é conduzido não prepara os policiais para a execução apropriada do serviço policial em uma sociedade democrática. O que se percebe é que os policiais estão sendo formados sem possuírem uma base adequada de conhecimentos que lhes proporcionarão subsídios para a resolução dos conflitos do cotidiano do Rio de Janeiro.

O que melhorar no cfsd na visão dos soldados policiais militares

Nessa última categoria, buscou-se foi conhecer que modificações deveriam ser implementadas no curso de formação de soldados



na ótica do policial militar para que estivesse em consonância com os atributos das suas funções no dia-a-dia.

Assim, a análise do conteúdo dos relatos dos entrevistados revelou que deveria ocorrer um maior investimento em infra-estrutura, proporcionando um ambiente mais adequado para transmissão de conhecimentos e realização de exercícios práticos; reformular a grade curricular dando-se ênfase a disciplinas como direito constitucional, penal, administrativo, tiro policial e armamento, técnicas de abordagem, defesa pessoal, contemplando também, um aumento da carga horária; empregar professores mais qualificados; extinguir o emprego dos alunos em serviços gerais, manutenção, pintura, capinação de áreas do CFAP e de outras unidades; priorizar o ensino policial em detrimento do militarismo; e valorizar a instrução acima de tudo.

Nessa categoria pode-se inferir que, na percepção dos entrevistados, o curso de formação de soldados deveria associar a teoria à prática, sofrer investimentos de ordem estrutural, capacitar professores e abordar assuntos relacionados com a complexidade do serviço policial, reduzindo o grau de militarismo.

Essa seção tratou da análise de conteúdo do material empírico obtido com a realização de vinte e quatro entrevistas junto a soldados policiais militares selecionados segundo metodologia explicitada no início.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou conhecer o processo de formação do policial militar no Estado do Rio de Janeiro, sob a perspectiva do operador de segurança pública, neste caso representado pelo policial militar.

Sendo a polícia um produto da sociedade, a lógica subjacente neste caso é o do estado democrático de direito. Os organismos policiais são imprescindíveis em qualquer sistema de governo. Contudo, sua atuação é distinta. Em uma sociedade democrática, o policial deve atuar como um garantidor dos direitos dos cidadãos. Desta forma, o processo de formação dos operadores de segurança pública deve ser focado nesta base. A preparação adequada do policial resulta diretamente na ampliação do poder discricionário, com conseqüente redução das desigualdades pertinentes da ação policial do Estado.

Sendo assim, conhecer o processo de formação na perspectiva do policial militar, possibilitou conhecer de forma prática e real as matizes deste processo. Desta forma, na pesquisa

de campo foram entrevistados vinte e quatro policiais militares, conforme metodologia descrita no corpo do trabalho. A análise de conteúdo revelou um cenário precário em relação ao processo de formação. O resultado foi agrupado em cinco categorias, as quais denotam que o programa de treinamento não capacita o profissional de segurança pública a interagir conforme se espera que ocorra em uma sociedade democrática. Em contrapartida, os policiais revelaram que, em função da falta de um referencial teórico adequado no programa de treinamento, muitos se sentiram inseguros para atuarem de forma eficiente no serviço policial. Acredita-se que, em virtude dessa deficiência na formação, há uma dificuldade de atuar em localidades onde o poder aquisitivo é maior, o que não se verifica nas comunidades carentes, de acordo com as percepções que emergem das entrevistas.

Em relação a investimento e capacitação de instrutores, o material empírico revelou que não houve investimento em infra-estrutura nas unidades que realizam a formação do policial militar, como, por exemplo, a falta de munição para instrução de tiro. Quanto, à capacitação dos instrutores, pode-se depreender que não há uma seleção adequada, pois não foram poucos os relatos em que o instrutor não correspondia à função.

Um ponto importante que emergiu nos depoimentos foi o desvio de finalidade do curso no qual o aluno é utilizado na realização de tarefas impertinentes ao processo de formação policial, como serviço gerais e de manutenção, em detrimento da instrução.

Desta forma, pode-se considerar, que o processo de formação policial em lide está eivado de incongruências com o referencial teórico pesquisado. Enquanto os autores reconhecem a complexidade do serviço policial, a qual exige uma compreensão cada vez maior das interações sociais, as entrevistas apontam para o oposto. O que se percebe, é que, o policial militar no Estado do Rio de Janeiro está sendo formado sob a égide de uma cultura militarizada, na qual o menor elemento dentro de sua hierarquia deveria somente cumprir ordens. Esta ilação, distorce a imagem de um profissional de segurança pública. O qual, para lidar com os efeitos das interações sociais, deve analisar o fato e exercer julgamentos. Ou seja, o exercício da discricionariedade aumenta o espaço espectral da ação policial, reduzindo com isso a desigualdade social.

Contudo, o uso adequado da discricionariedade, está condicionado ao

conhecimento que o agente possui do seu papel social. É exatamente neste ponto, que se percebe a temeridade do processo de formação do policial militar. Pois, as entrevistas revelaram a existência de deficiências tanto de cunho estrutural; como na constituição do corpo docente; e na difusão dos conhecimentos pertinentes à preparação de um profissional de segurança pública, em uma regime democrático de governo. Enquanto, alguns autores apontam para a exigência de nível superior para o ingresso nas corporações policiais dos países estudados, pelo fato de compreenderem melhor os conflitos sociais. No caso presente, a um longo caminho a percorrer, que perpassa pela definição do perfil, que se quer do policial no Rio de Janeiro. Um policial reativo ou um policial contingencial? Em seguida, pela reestruturação do processo de formação policial, interligado com o perfil definido. Finalizando, com um processo de mudança de imagem do policial. Migrando de soldado policial militar para o de técnico em segurança pública. Está mudança deve ocorrer internamente na organização policial. Sendo assim, pode-se concluir que o desafio da formação do policial militar no Estado do Rio de Janeiro, não é utópico, mas uma realidade possível.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BASILIO, Marcio Pereira. O Desafio da Formação do Policial Militar do Estado do Rio de Janeiro: Utopia ou Realidade Possível? Dissertação de Mestrado em Administração pública, apresentada a EBAPE/FGV, 2007.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BAYLEY, David H.. Padrões de policiamento: uma análise internacional comparativa. Tradução de René Alexandre Belmonte. – 2. ed. – São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- BRYETT, Keith. "The policing dynamic". Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 22 n. 1, 1999, p. 30-44.
- CERQUEIRA, Carlos Magno Nazareth. A polícia e os direitos humanos. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1998.
- ENGEL, S. T.; BURRUSS, G. W. Human rights in the new training curriculum of the police service of Northern Ireland. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 27 n. 4, 2004, p. 498-511.
- FITZGERALD, G.E.. Report of inquiry into possible illegal activities and associated police misconduct. State Government Printer, Brisbane, 1989.
- LORD, Vivian B.. Swedish police selection and training: issues from a comparative perspective. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 21 n. 2, 1998, p. 280-292.
- MARION, Nancy. Police academy training: are we teaching recruits what they need to know?. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 21 n. 1, 1998, p. 54-79.
- MARTIN, J.P.; WILSON, Gail. The police: a study in matipower – the evolution of the service in England and Wales. Londres, Heinemann, 1969.
- MONJARDET, Dominique. O que faz a polícia: sociologia da força pública. Tradução Mary Amazonas Leite de Barros. – ed.ver. 2002, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.
- NESS, J. J.. "The relevance of basic law enforcement training – does the curriculum prepare recruits for police work: a survey study". Journal of Criminal Justice, Vol. 19 No. 2, 1991, p. 181-193.
- RICCIO, Vicente; BASILIO, Marcio Pereira. As diretrizes curriculares da secretaria nacional de segurança pública (senasp) para a formação policial: a polícia militar do Rio de Janeiro e a sua adequação às ações federais. Guatemala. XI congreso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública. Novembro, 2006.
- _____, Vicente; BASILIO, Marcio Pereira. As diretrizes curriculares da secretaria nacional de segurança pública (senasp) para a formação policial: a polícia militar do Rio de Janeiro e a sua adequação às ações federais. In: A trajetória das políticas públicas no Brasil: uma reflexão multisectorial. Xavier, Roberto Salles, et. Alli (org.). Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2007, p. 212-241.
- RICO, José Maria. Delito, insegurança do cidadão e polícia: novas perspectivas. Tradução Mina Seinfeld de Carakushansky. Rio de Janeiro: Polícia Militar, 1992.
- ROBERG, Roy; BONN, Scott. Higher education and policing where are we now?. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 27 n. 4, 2004, p. 469-486.
- SARAVIA, Enrique. Introdução à teoria da política pública. In: Saravia, Enrique; Ferrarezi, Elisabete (org.). Políticas públicas: coletânea. Brasília: ENAP, vol. 1, 2006.
- SUNG, Hung-En. "Police effectiveness and democracy: shape and direction of the relationship". Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 29 n. 2, 2006, p. 347-367.
- TRAUTMAN, N.E. Law enforcement training: a comprehensive guide for the development of effective law enforcement training programs. IL, EUA, Charles C. Thomas, Publisher, Springfield, 1986.
- TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. O investimento público e a efetividade das ações estatais na segurança. Rio de Janeiro, FGV, 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.
- VICKERS, Margaret H.. Australian police management education and research: a comment from "outside the cave". Policing: An International Journal of Police Strategies & Management. Vol. 23 n. 4, 2000, p. 506-524.
- WEBER, Max. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia comprensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn – Brasília, DF: Universidade de Brasília, Vol. II, 1999. 586p.



ARTIGO

PROPOSTA DE ESTRATÉGIA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE MECANISMO DE DESENVOLVIMENTO LIMPO

RESUMO

Este artigo tem como objetivo propor uma estratégia para implementar um Projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, mecanismo de flexibilização proposto pelo Protocolo de Quioto, que permite a participação brasileira. São apresentadas as considerações para elaboração de um Documento de Concepção de Projeto, informações sobre investimentos e captação de recursos, em organizações responsáveis por florestas ou plantações no Brasil. Trata-se de uma pesquisa exploratória, desenvolvida com base em pesquisa bibliográfica, a experiência dos autores e entrevistas com especialistas. Por fim, os autores apresentam as vantagens, dificuldades e sugestões para implementação de um Projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, para fins de comercialização dos créditos de carbono.

Palavras-chaves: MDL – Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, DCP – Documento de Concepção de Projeto, Gestão Ambiental.

ABSTRACT

This article aims to propose a strategy to implement a project of Clean Development Mechanism, the Kyoto Protocol put in place flexibility mechanisms, which allows the Brazilian participation. Considerations are presented to prepare a Project Design Document; information on investments and funding of resources; organizations responsible for forests or plantations in Brazil. This is an exploratory research, developed on the basis of literature search, the experience of the author and interviews with experts. Finally, the authors present the benefits, problems and suggestions for implementing a plan for Clean Development Mechanism, for sale of carbon credits.

Keywords: CDM – Clean Development Mechanism, PDD – Project Design Document, Environment Management.

1. INTRODUÇÃO

O chamado aquecimento global é atualmente o problema mais significativo do mundo, em se tratando de clima. Origina-se como

Raphael Talayer da Silva Lages

CRA-RJ 20-54747-1

Administrador de Empresas, Especialista em Qualidade Total e Mestrando em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF)
e-mail: raphael.talayer@gmail.com

consequência do aumento da concentração na atmosfera de determinados gases, chamados Gases de Efeito Estufa (GEE), provenientes de atividades antrópicas.

A partir da década de 1980, que principalmente as questões relativas às mudanças climáticas, aquecimento global e efeito estufa passaram a ocupar um lugar de destaque no rol das ameaças ambientais que mais colocam em risco a integridade do planeta. Desde então, a cada ano, evidências científicas cada vez mais críticas e severas, indicam que as atividades antrópicas, decorrentes do modelo de produção em vigor, um dos fatores mais decisivos para o agravamento dessas ameaças.

Vários gases que existem naturalmente na atmosfera, quando produzidos em excesso, geram o efeito estufa. O Protocolo de Quioto estabelece seis GEE: Metano (CH_4), Óxido Nitroso (N_2O), Hexafluoreto de Enxofre (SF_6), Hidrofluorcarbonos (HFC), Perfluorcarbonos (PFC) e o Dióxido de Carbono (CO_2) que, atualmente é o que mais contribui para a intensificação do problema. E isso decorre do uso intensivo de recursos fósseis – carvão, petróleo e gás natural – bem como da destruição de florestas e ecossistemas.

Os crescentes e já imensos volumes de emissões de CO_2 , que vêm se acumulando na atmosfera terrestre, em muito decorrem da destruição de florestas e ecossistemas, que funcionam como “sumidouros” e “reservatórios” naturais de absorção do dióxido de carbono. Mas o principal elemento propulsor do efeito estufa é o modelo de produção e de consumo energético, adotado como base do processo produtivo. Modelo que se baseia no uso intensivo dos recursos fósseis não renováveis: carvão mineral, petróleo e gás* (IBPS online, 2006).

O autor orientado para contribuir na solução do problema apresentado, tem como objetivo

propor uma estratégia para implementar uma proposta de Documento de Concepção de Projeto no âmbito do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo nas organizações responsáveis por florestas ou plantações no Brasil.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PROTOCOLO DE QUITO

Segundo Santos (2005), na Conferência das Partes (COP 3 – Conference of Parties III), realizada em dezembro de 1997, no Japão, o Protocolo de Quito foi apresentado para aprovação dos países, como proposta concreta de início do processo de estabilização das emissões de gases geradores de efeito estufa. É um tratado internacional que regulamenta a UNFCCC – Convenção Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima (United Nations Framework Convention on Climate Change), e entrou em vigor em 16 de fevereiro de 2005.

O Protocolo dividiu os países em dois grupos: Anexo I – países mais industrializados, grandes emissores de GEE, e; Não-Anexo I – países que, para atender às necessidades básicas de desenvolvimento, precisam aumentar a sua oferta energética e, potencialmente, suas emissões.

De acordo com o CEBDS (2006), o Protocolo de Quioto, os países do Anexo I ficam obrigados a reduzir suas emissões de gases geradores de efeito estufa para que elas se tornem 5,2% inferiores aos níveis de emissão de 1990. O Protocolo de Quioto estabeleceu ainda que essa redução deva ser realizada entre 2008 e 2012. Para possibilitar a implementação dos seus propósitos de redução de emissões e ao mesmo tempo assegurar uma transição economicamente viável para a adoção desse novo padrão, o Protocolo de Quioto estabeleceu a criação de mecanismos comerciais (chamados de "Mecanismos de Flexibilização") para facilitar que os países do Anexo I e suas empresas cumpram suas metas de cortes nas emissões:

■ Comércio de Emissões (Emissions Trading) – mais conhecido como "comércio de créditos de carbono", mecanismo que visa à compra de cotas de emissão

* Os combustíveis fósseis levam milhões de anos para se formar e são chamados de não renováveis, exatamente por que não fecham o seu "ciclo" de carbono em prazos compatíveis com as necessidades humanas e como equilíbrio ambiental do planeta. Em outras palavras, para uma necessidade medida num prazo máximo de décadas (como é o caso atual da necessária redução do efeito estufa e das mudanças climáticas), não é possível suportar, por milhões de anos, o aumento do acúmulo de CO₂ funcionando com uma "capa" de retenção de calor no planeta.

entre os países do Anexo I;

■ Implementação Conjunta (Joint Implementation) – transferência de cotas de emissão entre os países desenvolvidos vinculadas aos projetos específicos de redução de emissão;

■ Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL (Clean Development Mechanism – CDM) – permite que países do Anexo I financiem projetos de redução ou comprem os volumes de redução de emissões resultantes de iniciativas desenvolvidas nos países não industrializados.

Esse mecanismo deve implicar em reduções de emissões adicionais àquelas que ocorreriam na ausência do projeto, garantindo benefícios reais, mensuráveis e de longo prazo, para a mitigação da mudança do clima.

De acordo com Kury (2007), há oportunidades de ofertas em projetos de redução de emissões de GEE nos segmentos abaixo:

■ Energia – geração elétrica a partir de fonte renovável de energia (eólica, solar, centrais hidrelétricas, biomassa);

■ Floresta e Agropecuária – florestamento e reflorestamento (seqüestro de carbono), etanol – produção da cana;

■ Resíduos sólidos – biogás de aterro sanitário, queima direta do gás do lixo.

2.2 MDL – MECANISMO DE DESENVOLVIMENTO LIMPO

O Mecanismo de Desenvolvimento Limpo foi desenvolvido a partir de uma proposta brasileira que previa a criação de um Fundo de Desenvolvimento Limpo, constituído pelo aporte financeiro dos países desenvolvidos que não cumprissem suas metas de redução, de acordo com o princípio "poluidor – pagador". Em Quioto, a idéia do Fundo foi aprofundada com a possibilidade dos países desenvolvidos financiarem projetos de redução nos países em desenvolvimento.

O Mecanismo de Desenvolvimento Limpo articula-se através de projetos que vislumbram a redução das emissões líquidas globais de GEE mediante a aplicação de tecnologias mais eficientes: racionalização do uso e substituição da matriz energética e atividades de Uso da Terra, Mudança no Uso da Terra e Floresta – LULUCF (Land Use, Land Use Change and Forest) (Araújo, 2006).

Seu propósito é prestar assistência às partes do Não-Anexo I, para que viabilizem o desenvolvimento sustentável através da implementação da respectiva atividade de projeto e contribuam para o objetivo final da Convenção e, por outro lado, prestar assistência às partes do

Anexo I para que cumpram seus compromissos quantificados de limitação e redução de emissões de gases de efeito estufa.

Para que um projeto resulte em CER's (Certificados de Emissões Reduzidas ou Certified Emissions Reduction), as atividades de projeto do MDL devem, necessariamente, passar pelas etapas do ciclo do projeto, que são sete: elaboração de PDD (Project Design Documents ou Documento de Concepção de Projeto), usando metodologia de linha de base e plano de monitoramento aprovados; validação (verifica se o projeto está em conformidade com a regulamentação do Protocolo de Quioto); aprovação pela AND (Autoridade Nacional Designada), que no Brasil é a CIMGC (Comissão Interministerial de Mudança Global do Clima); submissão ao Conselho Executivo para registro; monitoramento; verificação/certificação; e emissão de unidades segundo o acordo de projeto.

2.3 MERCADO DE CRÉDITO DE CARBONO

O Protocolo de Quioto possibilitou a abertura de um mercado de crédito de carbono, ou seja, a criação de um valor transacionável para as reduções dos GEE passível de ser comercializado na bolsa de valores. Porém, antes da entrada em vigor do Protocolo de Quioto, algumas iniciativas já haviam criado mercados para a comercialização dos CER's, entre eles destacamos: Emissions Trading Scheme do Reino Unido, Chicago Climate Exchange, Prototype Carbon Fund do Banco Mundial.

Na criação do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, quase que exclusivamente se pensou na fixação de carbono através de florestas pelo fenômeno da fotossíntese, no qual o vegetal capta o carbono da atmosfera e transforma em celulose. No entanto, constatou-se que se esta floresta fosse constituída de uma árvore ou de um arbusto que produzisse uma oleaginosa, um grão que produzisse óleo – como a mamona –, esse grão gera um óleo capaz de substituir o diesel com vantagens, e que emite muito menos CO₂ do que o óleo diesel.

Essas emissões evitadas e/ou resgatadas da atmosfera passam a se constituir em mercadoria, uma nova commodity. De acordo com o Protocolo de Quioto, essas commodities, que são toneladas de emissão de CO₂ evitadas ou resgatadas, deverão dar origem ao CER's, que são comercializáveis diretamente entre empresas ou como papéis colocados no mercado. As principais bolsas que comercializam esses contratos são a Chicago Climate Exchange e a European Union Emission Trade Scheme.

2.4 O MDL NO MERCADO BRASILEIRO

O governo do Brasil, consciente de seu papel, foi o primeiro dos países em desenvolvimento a estabelecer uma Comissão Interministerial sobre Mudança Global do Clima por meio de Decreto, em julho de 1999 e alterado em janeiro de 2006. São atribuições dessa Comissão:

- Emitir pareceres sobre propostas de políticas setoriais, instrumentos legais e normas com componente relevante para a mitigação da mudança global do clima e adaptação do Brasil aos seus impactos;
- Fornecer subsídios ao governo brasileiro nas negociações da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima;
- Definir critérios de elegibilidade adicionais aos considerados pelos Organismos da Convenção, encarregados do MDL;
- Apreciar, e aprovar quando possíveis pareceres sobre projetos que resultem em reduções de emissão, considerados elegíveis para o MDL;
- Articular entidades civis para promover ações dos órgãos governamentais e privados, em cumprimento aos compromissos assumidos pelo Brasil perante a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima.

O Brasil, assim como a China e a Índia, não fazem parte do Anexo I, portanto, nesse primeiro período de redução, não têm metas a cumprir. Dessa forma o MDL surge como uma oportunidade de captação de recursos em diversos setores, tais como reforma dos setores de energia e transportes, promoção do uso de fontes energéticas renováveis, redução das emissões de metano no gerenciamento de resíduos e dos sistemas energéticos, proteção de florestas e outros sumidouros de carbono.

De acordo com documento publicado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, com dados atualizados até o dia 05 de maio de 2008, um total de 3297 projetos encontrava-se em alguma fase do ciclo de projetos do MDL. O Brasil ocupa o terceiro lugar em número de atividades de projetos, com 285 projetos (9%), atrás somente da China com 1134 projetos (34%), e Índia com 934 projetos (28%).

Em termos de reduções de emissões projetadas para o primeiro período de obtenção de créditos, o Brasil ocupa a terceira posição, sendo responsável pela redução de 284.031.727 de tCO₂ e, o que corresponde a 6% do total mundial, que podem ser de no máximo 10 anos para projetos de período fixo ou de sete anos para projetos de período renovável. A China ocupa o primeiro lugar com 2.009.940.045 tCO₂ e a serem reduzidas (46%), seguidas pela Índia, com 1.050.779.079 tCO₂ e (24%) de emissões projetadas para o primeiro período de

obtenção de créditos.

Os diferenciais positivos do Brasil só se realizarão se o cenário geral (nacional e internacional) dos negócios e do mercado de crédito de carbono for pautado pela integridade, transparência e solidez dos resultados obtidos em termos de redução de emissões. Além disso, é preciso existir, principalmente em termos nacionais, um ambiente próprio ao desenvolvimento de novos negócios e a atribuição da devida importância aos compromissos ambientais de redução do efeito estufa. Excesso de burocracia e controles governamentais, somados à falta de uma política e de uma orientação institucional clara de apoio às iniciativas consistentes de projetos de MDL, serão obstáculos decisivos para a realização das potencialidades e para um bom posicionamento do Brasil no mercado das CER's (Santos, 2005).

3. METODOLOGIA

Este artigo tem como objetivo principal propor uma estratégia para implantação de um Projeto no âmbito do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, em organizações responsáveis por florestas ou plantações no Brasil.

Este estudo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica: artigos, dissertações, teses, normas e sites; pesquisa de campo: experiência dos autores em implementação de Projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo; e pesquisa de abordagem: com base em entrevistas com especialistas em Mecanismo de Desenvolvimento Limpo e Gestão Ambiental.

Quanto à classificação da metodologia utilizada, trata-se de pesquisa exploratória, elaborada com bases teóricas e práticas difundidas nas organizações.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1 ELABORAÇÃO DE PROJETOS DE MDL

Para elaborar um projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, ou seja, que resulte em CER's é necessário passar por todas as etapas de desenvolvimento de MDL, que são sete:

1. Elaboração do PDD (Project Design Document ou Documento de Concepção de Projeto) – documento que deve conter todas as informações necessárias para validação, registro, monitoramento, verificação e certificação. Deve incluir, entre outras coisas, a descrição: das atividades de projeto; dos participantes da atividade de projeto; da metodologia da linha de base; das metodologias para cálculo de redução de emissões de GEE e para o estabelecimento dos limites da atividade de projeto

e das fugas; e do plano de monitoramento. Deve conter, ainda, a definição do período de obtenção de créditos, a justificativa para adicionalidade da atividade de projeto, o relatório de impactos ambientais, os comentários das partes interessadas e informações quanto à utilização de fontes adicionais de financiamento;

2. Validação – corresponde ao processo de verificação independente de uma atividade de projeto por uma EOD, no tocante aos requisitos do MDL, com base no PDD;

3. Aprovação – AND das Partes envolvidas confirmam a participação voluntária e a AND do país onde são implementadas as atividades de projeto do MDL atesta que dita atividade contribui para o desenvolvimento sustentável do país;

4. Registro – aceitação formal, pelo Conselho Executivo, de um projeto validado como atividade de projeto do MDL. A aprovação de projetos no Conselho Executivo do MDL é subsequente à aprovação pela AND. A aprovação pela Comissão Interministerial é necessária para a continuidade dos projetos, mas não é suficiente para sua aprovação pelo Conselho Executivo, que analisa também a metodologia escolhida, a adicionalidade do projeto, entre outros aspectos;

5. Monitoramento – um plano de monitoramento deverá integrar o PDD, com o recolhimento e armazenamento de todos os dados necessários para calcular a redução das emissões de GEE, de acordo com o método de monitoramento, que deve estar de acordo com metodologia previamente aprovada ou, se utilizada nova metodologia, deverá ser aprovada ou sua aplicação ter se mostrado bem-sucedida em outro lugar;

6. Verificação / Certificação – A EOD verifica se as reduções de emissões de GEE monitoradas ocorreram como resultado da atividade de projeto do MDL. A EOD deve relatar, ou seja, certificar que a atividade de projeto atinge de fato as reduções de emissões declaradas no período. Esta certificação garante que as reduções de emissões de GEE são de fato adicionais às que ocorreriam na ausência da atividade de projeto. A declaração da certificação é enviada aos participantes da atividade de projeto, às Partes envolvidas e ao Conselho Executivo e, posteriormente, tornada pública;

7. Emissão das CER's – o relatório de certificação inclui a solicitação para que o Conselho Executivo emita um montante de CER's correspondentes ao total de emissões reduzidas obtidas pela atividade de projeto do MDL.

4.2 INVESTIMENTOS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS

De acordo com o Ministério de Ciência & Tecnologia (MCT), alguns órgãos oferecem a possibilidade de financiamento integral ou parcial de atividades de projetos no âmbito do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo.

A FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), empresa pública ligada ao MCT, oferece um Programa de Apoio a Projetos do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, o Pró-MDL, que financia o pré-investimento e o desenvolvimento científico e tecnológico de atividades de projeto no âmbito do MDL por meio de linhas de financiamento reembolsáveis e não-reembolsáveis (MCT online, 2008).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) lançou em fevereiro de 2008, o Fundo Brasil Sustentabilidade (FBS), uma linha de crédito para "estudos de viabilidade, custos de elaboração do projeto, Documentos de Concepção de Projeto (PDD) e demais custos relativos ao processo de validação e registro", além do Programa BNDES Desenvolvimento Limpo

A política de investimento do Fundo Brasil Sustentabilidade terá como foco companhias com atividades associadas a projetos com potencial de geração de CER's. (BNDES online, 2008).

Adicionalmente, a Caixa Econômica Federal conta com uma linha de crédito para o financiamento integral de atividades de projetos no âmbito do MDL em áreas como saneamento, bombeamento de água e pequenas hidrelétricas, por exemplo.

O chamado Banco de Projetos BM&F, funciona como uma vitrine: projetos com potencial para gerar créditos de carbono são expostos, depois de passarem pelo crivo inicial de um grupo que avalia se têm realmente potencial para atenderem aos requisitos previstos no Protocolo de Quioto. Com isso, o investidor interessado já vai ter à disposição somente projetos com efetiva chance de serem homologados pela AND. Nessa vitrine, são colocados principalmente projetos com viabilidade técnica, mas que precisam de investidores. E há outro lado do balcão também: investidores com interesse de comprar créditos ou de aplicar recursos em projetos dentro do âmbito do Protocolo de Quioto também se cadastram. Além de manifestar sua intenção de compra, também indicam quais áreas são de interesse investir (Souza, 2007).

4.3 PERÍODO DE OBTENÇÃO DE CRÉDITO

O período de obtenção de crédito começa no início da atividade de projeto de florestamento ou reflorestamento no âmbito do MDL e pode ser

um período fixo de no máximo 30 (trinta) anos ou ainda um período renovável de no máximo 20 (vinte) anos para cada renovação, uma entidade operacional designada determine e informe ao Conselho Executivo que a linha de base original do projeto ainda é válida ou que foi atualizada, levando-se em conta novos dados, conforme o caso (Decisão 19 / CP.9).

Os participantes de projetos devem selecionar um período de obtenção de créditos para uma atividade de projeto proposta dentre as seguintes abordagens:

- Um máximo de sete anos, que podem ser renovados até no máximo duas vezes;
- Um máximo de dez anos sem opção de renovação.

4.4 LINHAS NORTEADORAS PARA O PDD

4.4.1 ESCALA DA ATIVIDADE DE PROJETO

Em função de sua complexidade, o ciclo de Projetos de MDL, não se mostra compatível para projetos de pequena escala, considerando sua pequena capacidade em absorver os custos de transação acarretados pelo ciclo. Fez-se necessário, portanto, uma definição do que seria considerado um projeto de pequena escala.

As atividades de projetos de pequena escala passam por um ciclo de Projeto mais ágil. O Conselho Executivo desenvolveu modalidades e procedimentos simplificados para alguns tipos de atividades de pequena escala quais foram aprovados na COP-8.

As seguintes atividades classificam-se como atividades de projeto de pequena escala do MDL:

- Atividades de projeto de energia renovável com capacidade máxima de produção equivalente a até 15 MW (ou uma equivalência adequada);
- Atividades de projeto de melhoria da eficiência energética, que reduzam o consumo de energia pelo lado da oferta e da demanda até 15 GWh/ano;
- Outras atividades de projeto que reduzam emissões antrópicas por fontes e que, simultaneamente, emitam diretamente menos do que 15.000 toneladas equivalentes de CO₂ por ano.

A diferença básica da estrutura de um PDD para projetos de pequena escala, em relação a outros projetos, é a simplificação das metodologias para os cenários de linha de base e para o monitoramento, além da simplificação da apresentação dos cálculos da redução de emissões, com o objetivo de reduzir os custos envolvidos nessas etapas. Por último, uma atividade de projeto de pequena escala pode se utilizar de uma mesma EOD para a etapa

de validação, bem como para a de verificação e certificação.

4.4.2 ADICIONALIDADE DO PROJETO

A etapa fundamental para que um projeto seja qualificado no MDL é a comprovação de sua adicionalidade. Esta etapa deve ser bem conduzida para que não haja entraves na validação do projeto.

Uma atividade de Projeto de MDL é considerada adicional se a redução de GEE visada com a atividade ocorrer somente a partir de sua implantação, ou ainda, a redução de emissões não ocorreria na ausência do projeto. Dessa forma, a demonstração da adicionalidade comprova se o projeto efetivamente contribui para a mitigação da intensificação do efeito estufa, a partir da redução de emissões proporcionada com sua implantação, além de contribuir com outros benefícios ambientais associados.

Além do aspecto ambiental da adicionalidade, há que se abordar os aspectos financeiros a ela associados. Eles dizem respeito à verificação da viabilidade econômica do projeto na ausência do incentivo financeiro representado pelo MDL.

A Ferramenta de Demonstração e Avaliação da Adicionalidade de um projeto, proposta pelo UNFCCC*, inclui os seguintes passos:

- a) Identificação das alternativas à atividade de projeto, de acordo com as leis e regulações correntes;
- b) Análise de investimento para determinar se a atividade de projeto proposta, dentre outras analisadas, seria considerada a alternativa menos atrativa em termos econômicos ou financeiros, caso não recebesse a receita da venda das CER's; ou
- c) Análise de barreiras à implementação do projeto (de investimento, tecnológicas e de cunho inovador);
- d) Análise das práticas comuns;
- e) Impacto do registro no MDL da atividade de projeto. Período de Crédito

4.4.3 LIMITES OU FRONTEIRAS DO PROJETO

Na elaboração do PDD, é preciso que se determine de forma clara os limites ou fronteiras do projeto, ou seja, o universo onde serão contabilizadas todas as emissões do GEE que devem

ser incluídas como parte da linha de base (emissões na ausência do projeto) e que serão monitoradas após a implantação do projeto (emissões atribuíveis ao projeto).

4.4.4 DETERMINAÇÃO DA LINHA DE BASE

Ao escolher uma metodologia de linha de base para uma atividade de projeto, os Proponentes e Participantes do projeto devem adotar um dos seguintes critérios:

- a) As emissões atuais ou históricas existentes, conforme o caso;
- b) As emissões de uma tecnologia que represente um curso economicamente atrativo de ação, levando em conta as barreiras para o investimento;
- c) A média das emissões de atividades de projeto similares realizadas nos cinco anos anteriores, em circunstâncias sociais, econômicas, ambientais e tecnológicas similares, e cujo desempenho esteja entre os primeiros 20 por cento de sua categoria.

Os cenários de referência devem levar em conta as políticas de circunstâncias de relevância setorial e/ou nacional, como iniciativas de reforma setoriais, disponibilidade de combustível local, planos de expansão do setor energético e a situação econômica do setor do projeto.

4.4.5 PLANO DE MONITORAMENTO

O Documento de Concepção de Projeto deverá conter um Plano de Monitoramento, estabelecido pelos seus Proponentes e Participantes com base em metodologias aprovadas ou a serem submetidas à aprovação. O Plano deve conter a coleta e o arquivamento de todos os dados necessários para determinar a linha de base e para medir as emissões antrópicas do GEE por fontes que ocorram dentro do limite do projeto, durante o período de créditos pleiteado. Estas emissões são então comparadas àquelas da linha de base, de forma a se obter as reduções reais de emissões, a partir da implantação da atividade de projeto.

O Plano deverá conter também a identificação de todas as fontes potenciais e a coleta e o arquivamento de dados sobre o aumento das emissões antrópicas de GEE por fontes fora do limite do projeto que seja significativo e atribuível à atividade de projeto durante o período de obtenção de créditos.

4.4.6 ARQUITETURA FINANCEIRA DO MDL

A arquitetura financeira do MDL precisa ser projetada de modo que confira aceitação, liquidez e agregam valor aos CER's a serem transacionados no mercado (melhoria ambiental e sustentabilidade,

* UNFCCC/CCNUCC, CDM – Executive Board – Tool for the demonstration and assessment of additionality, 22 October 2004. Note-se que alguns tipos particulares de projetos demandam ajustes na estrutura da ferramenta proposta



contribuição ao desenvolvimento econômico e social, melhoria tecnológica, etc.).

Basicamente, os projetos de MDL e seus CER's deverão estar aptos a responder e a atender às necessidades de três tipos principais de transações:

1. Modelo Bilateral – Investidores negociam uma operação casada de emissão e compra dos CER's relativos a um determinado projeto de MDL.

2. Modelo Multilateral – Instituições públicas ou privadas adquirem CER's ou participam do financiamento de projetos de MDL, com o propósito de formar um portfólio diversificado de tCO₂.

3. Modelo Unilateral – Financiado ou não o desenvolvimento de projetos de MDL, entidades públicas ou privadas do país adquirem os CER's correspondentes e operam, no momento mais favorável, em bases mais vantajosas e competitivas, a comercialização internacional desses Certificados.

5. PROPOSTA DE ESTRATÉGIA

Abaixo é apresentada a proposta de estratégia de implementação de um Projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, em forma de fluxo, para que possa ser desenvolvida por organizações que têm como finalidade: a concepção do Projeto, realização de estudo de viabilidade técnica e financeira, captação de recursos através de financiamentos ou por investidores, preparação do PDD, validação pela EOD, aprovação pela AND, obtendo-se o registro pelo Conselho Executivo e a implantação da atividade do Projeto, o monitoramento das atividades para redução de emissões de GEE para obtenção de créditos de carbono, verificação pela

EOD, e a emissão dos CER's, e consequente lucro para o empreendedor, retorno do capital investido para financiador e a possibilidade de renovação do período de obtenção de crédito de carbono, conforme acordado anteriormente.

A partir da figura exposta acima, observa-se a importância de envolver o investidor nas principais etapas do Projeto de MDL, pois além de garantir que um dos principais stakeholders do negócio tenha ciência de todo o ciclo de emissão de créditos de carbono, que tem duração aproximada de 24 meses até a emissão dos CER's. Sua participação é vital nas "etapas chaves"; estudo de viabilidade, preparação do PDD, atividades de monitoramento de redução de emissões de GEE para obtenção de créditos e na emissão dos créditos de carbono, que além do retorno de capital para os investidores é importante reinvestir o capital para garantir a sustentabilidade do negócio, e a possibilidade de gerar novos empreendimentos que focam a substituição da matriz energética atual ou a mitigação de seus efeitos ao meio ambiente.

Durante a fase de concepção do Projeto de MDL, uma análise obrigatória é a do ambiente, visando identificar os riscos e as oportunidades para seu Projeto de MDL para que ele seja adequado com a localização de implementação.

A adequação ao ambiente geral é realizada através de análises dos componentes econômicos – capacidade de gerar os lucros previstos pelos investidores, amortização de financiamentos, produtividade dos envolvidos no Projeto de MDL, despesas de operacionalização e receita com a

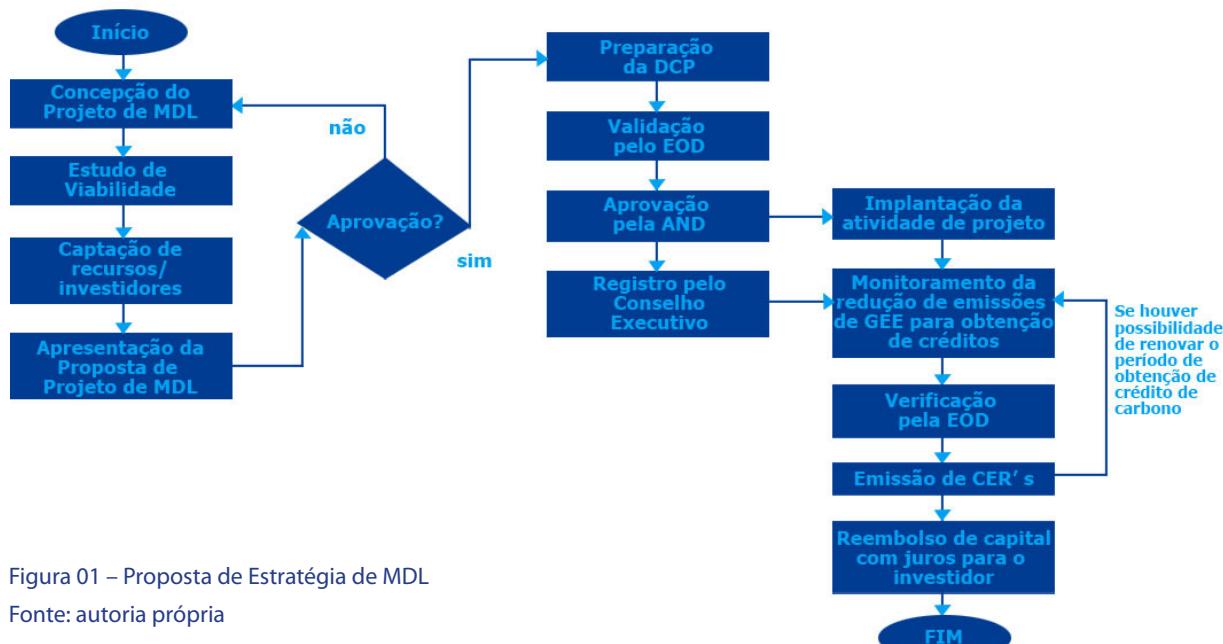


Figura 01 – Proposta de Estratégia de MDL

Fonte: autoria própria

comercialização dos créditos de carbono; sociais – checar a participação dos atores locais em projetos pode ajudar a indicar o quanto os objetivos e os processos do projeto são comunicados, nível educacional dos envolvidos auxilia a determinar a configuração de cada projeto em particular; legal – elementos que estão relacionados à legislação aprovada, verificando peculiaridades na legislação municipal e estadual, e federal, como a "Lei dos Crimes Ambientais". Existem empresas de consultoria jurídica, especializadas nesse tipo de serviço; **tecnológicos** – verificar os procedimentos e equipamentos necessários e mais adequados para a obtenção de CER's.

O ambiente operacional é composto por clientes, a concorrência, a mão-de-obra, os fornecedores e as questões internacionais.

O componente **cliente** reflete as características e o comportamento das empresas ou mercado de ações que compra os CER's, portanto, quanto maior for o conhecimento sobre os clientes, maior será a capacidade de desenvolver idéias que agreguem maior aceitação.

A **concorrência** consiste nos competidores, o que é um fator-chave para o desenvolvimento estratégico efetivo, pois seu propósito é analisar os pontos fortes e fracos e a capacidade de Projetos concorrentes existentes e predizer que estratégias eles provavelmente irão adotar.

A **mão-de-obra** é composta por gestores do Projeto, cientistas, negociadores, planejadores e grupos representativos de interesses locais, tais como o governo municipal, a força de trabalho e as comunidades locais. Questões como nível de conhecimento potencial são importantes para a operação.

O **fornecedor** são variáveis relacionadas aos que fornecem recursos ao Projeto de MDL. Como os créditos de carbono são oferecidos, a credibilidade da organização e os termos de crédito oferecidos.

O componente **internacional** compreende em todas as implicações internacionais das operações, como a variação dos valores comercializados nas bolsas Emissions Trading Scheme do Reino Unido, Chicago Climate Exchange, Prototype Carbon Fund do Banco Mundial.

A análise do ambiente deve fornecer aos gestores do Projeto informações adequadas para reflexão, para que possa ser esboçada uma proposta ou missão adequada ao Projeto, que reflete o ambiente organizacional e, através disso, aumentar a probabilidade de sobrevivência do Projeto até a transferência dos créditos de carbono para seus

compradores. O passo seguinte é elaborar objetivos apropriados, considerando a análise das tendências significativas do ambiente, desenvolver objetivos para todo o Projeto, e a criação de uma hierarquia de objetivos e seus respectivos métodos de controle.

Após a aprovação do Projeto pela AND, é necessário que a implementação ocorra conforme o planejado, dessa forma, o gestor do Projeto deve desenvolver uma estratégia para supervisionar a equipe para garantir o curso ótimo de ação para o Projeto e o sucesso da estratégia. Durante a implementação de uma estratégia, verifica-se que algumas estratégias exigem alterações, que podem exigir uma mudança radical em cada fase do Projeto, visando sempre garantir a redução de emissões de GEE para obtenção de créditos de carbono, e manter a satisfação dos clientes e investidores.

O período de emissão de CER's é onde está a principal parte do trabalho da estratégia do gestor do Projeto, pois ele deve garantir que as emissões de CER's irão ocorrer conforme planejado e na quantidade planejada. Para controlar, é necessário entender claramente os resultados de cada etapa particularmente, para determinar se os resultados previstos estão ocorrendo e realizar as mudanças necessárias para garantir que os resultados desejados ocorram. Os gestores controlam para garantir que o Projeto de MDL se torne realidade, portanto, eles precisam entender claramente o que foi realmente planejado.

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi alcançado por meio de uma revisão bibliográfica e da execução de uma pesquisa exploratória junto a organizações participantes do mercado internacional de CER's.

O investimento em projetos de MDL requer competência técnica, portanto, o melhor caminho alternativo é o estabelecimento de contratos com outras organizações.

Dados os custos de transação, as organizações multilaterais exercem um papel fundamental na intermediação da transação – como um canal de distribuição –, estabelecendo contratos de longo prazo com vendedores de CER's na tentativa de minimizar esses custos de transação, viabilizar os projetos de MDL e atender a demanda latente existente.

O mercado de crédito de carbono, através da implementação de Projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo, oferece vantagens como: a oportunidade de desenvolvimento social e econômico sustentável da região; desenvolvimento científico, tecnológico e inovação; contribuição para

mitigação de impactos ambientais; recuperação de áreas degradadas e matas ciliares; e a utilização de tecnologias limpas e eficientes.

7. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Antonio Carlos Porto; Como Comercializar Créditos de Carbono. São Paulo, Trevisan Editora Universitária, 2006;
- ANDRADE, Tereza Cristina Silveira; Economia Ambiental: Por que investir em Meio Ambiente? Revista Meio Ambiente Industrial, São Paulo, nº. 46, páginas 28 e 29, janeiro / fevereiro de 2004.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. BNDES cria o FBS, primeiro fundo de investimento do país voltado para o desenvolvimento de projetos ambientais. Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em http://www.bnades.org.br/noticias/2008/not024_08.asp. Acesso em 15 de maio de 2008.
- Bolsa de Mercadorias & Futuros. Mercado de Carbono. São Paulo, Brasil. Disponível em <http://www.bmf.com.br/portal/pages/mbre/>. Acesso em 15 de maio de 2008.
- Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. Mecanismo de Desenvolvimento Limpo. Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em <http://www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/pub-mc-mdl.pdf>. Acesso em 26 de março de 2008.
- Instituto Brasileiro de Produção Sustentável e Direito Ambiental. Mecanismo de Desenvolvimento Limpo. Porto Alegre, Brasil. Disponível em <http://www.ibps.com.br/index.asp?idnoticia=2281>. Acesso em 26 de março de 2008.
- KURY, Juliana Paiva Nunes; Mercado de Carbono – MDL Florestal e Neutralização de Emissões de GEE. São Paulo, Instituto de Pesquisas Tecnológicas, 2007;
- LOPES, Ignez Vidigal; O Mecanismo de Desenvolvimento Limpo – MDL: guia de orientação. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 2002;
- Ministério da Ciência e Tecnologia. Status atual das atividades de projeto no âmbito do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) no Brasil e no mundo. Brasília, Brasil. Disponível em <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/30317.html>. Acesso em 02 de abril de 2008.
- SOUZA, Fabiola Salani; Mecanismos de Desenvolvimento Limpo e Créditos de Carbono: As Potencialidades do Brasil. 81 f. Monografia – Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2007.



ARTIGO

PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NO CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO: UMA ABORDAGEM TRANSDISCIPLINAR E O PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM SOCIOTÉCNICO

RESUMO

O currículo do curso superior de Administração de Empresas vem sofrendo adaptações nos últimos anos em função, principalmente, das exigências sociais. O administrador não é mais somente um gestor de "recursos" e, no seu cotidiano profissional, estão cada vez mais presentes as exigências da sociedade por uma administração justa, responsável e ética. Entretanto, em um mundo no qual cada vez mais as transações empresariais se voltam para um ambiente técnico sustentado pela evolução da virtualidade, há de se buscar soluções pedagógicas que previnam um esvaziamento do real, uma desumanização das empresas. No presente artigo é desenvolvida uma análise de princípios sócio-filosóficos a partir de Lévy, Baudrillard e Quéau e princípios pedagógicos a partir de Freire e Morin que podem vir a nortear as práticas pedagógicas deste curso de acordo com a perspectiva transdisciplinar.

Palavras-chaves: Administração de empresas, transdisciplinaridade, práticas pedagógicas.

ABSTRACT

Undergraduate business courses have been changing over the years due to the social demands. The administrator is not just any more a manager of "resources", and in his day to day activities there is an increasing demand for a fair, responsible and ethical management. In a world in which business transactions are each time more involved with technical activities, supported by the evolution of the virtuality, there is a need to integrate teaching-learning activities in the business undergraduate courses that avoid the deshumanization of the companies. Therefore, this article presents an analysis based on the social-philosophical principles of Lévy, Baudrillard and Quéau, as well as on the pedagogical principles of Paulo Freire and Morin, in order to propose a transdisciplinary approach to guide the pedagogical activities of this course.

Keywords: Business administration, transdisciplinary approach, teaching-learning activities.

ALBERTO CARLOS TEIXEIRA ALVARÃES

CRA-RJ 20-52277-1

Professor e coordenador de graduação e pós-graduação do Centro Universitário UNIABEU
Mestrando em Educação pela Universidade Católica de Petrópolis (UCP)
e-mail: alberto@albertoalvaraes.adm.br

LIGIA SILVA LEITE

Professora do Mestrado de Educação da Universidade Católica de Petrópolis (UCP), professora da Faculdade de Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Vice-presidente da Associação Brasileira de Tecnologia Educacional (ABT)
Pós-doutorado em Tecnologia Educacional na Universidade de Pittsburgh, EUA
e-mail: ligialeite@terra.com.br

INTRODUÇÃO

O ensino superior de Administração possui peculiaridades não comuns em outros cursos do mesmo nível. Classificado como um curso de Ciências Sociais Aplicadas, a Administração reúne em suas exigências curriculares aspectos técnicos e sociais. Se por um lado o administrador necessita de habilidades e competências técnicas como, por exemplo, financeiras, de produção, de negociação, de gestão de mercado e de desenvolvimento profissional das pessoas, por outro lado as cobranças e exigências sociais são cada vez maiores sobre as empresas. A responsabilidade social, a consciência ambiental empresarial e a conduta ética se já foi um dia, definitivamente hoje não é mais um modismo e crescentemente passam a ser critérios de avaliação dos consumidores. A diferença da qualidade, do preço e da disponibilidade dos produtos entre empresas concorrentes torna-se hoje quase imperceptível para os seus clientes. O atendimento e a atenção ao cliente também não representam mais diferenciais, pois as empresas estão preparando os seus funcionários para atender a esses clientes com excelência; "uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências" (Hamel & Prahalad, In Rocha-Pinto et al, 2003, p. 47). Segundo Lévy (2000), "até então [fim dos anos 60] as competências adquiridas ao longo da juventude em geral ainda estavam sendo usadas no final da vida ativa. [...] Hoje, a maioria dos saberes adquiridos no início de uma carreira ficam obsoletos no final de



um percurso profissional, ou mesmo antes" (p. 173). Neste contexto de competências técnicas e sociais dinâmicas e mutantes, passa a ser necessário, portanto, um processo de ensino-aprendizagem que prepare o aluno de Administração para as exigências destas às quais ele será submetido em sua carreira profissional, nas empresas nas quais venha a trabalhar e em seu entorno social. Conforme apontado por Rocha-Pinto et al (2003, p. 37), as competências que se exige do moderno profissional estão associadas não somente ao desempenho profissional, mas também ao saber ser um profissional.

Apresenta-se, portanto, como objetivo desse artigo, uma análise dos princípios sócio-filosóficos e pedagógicos que devem nortear as práticas pedagógicas do curso superior de Administração, utilizando uma perspectiva transdisciplinar, de forma a possibilitar um processo de ensino-aprendizagem de inserção dos alunos nos contextos técnicos e sociais intrínsecos de sua futura carreira profissional.

Para tanto, ao longo do presente artigo, é apresentado um breve resumo da evolução curricular do ensino de Administração no Brasil e o como isso impactou, impacta e provavelmente continuará impactando as práticas pedagógicas desse curso. Também são apresentadas as necessidades dessas práticas sob o ponto de vista dos acadêmicos especialistas da área de Administração. Finalmente, são comentados aspectos sócio-filosóficos e pedagógicos relacionados à temática. Nos primeiros aspectos, serão norteadores desse trabalho os pensamentos de Lévy, Baudrillard e Quéau. Em relação a Lévy, é analisado o seu conceito de virtualização em função de uma inevitável tendência cada vez maior das operações empresariais e dos relacionamentos humanos serem feitos através dos meios eletrônicos. Ainda que Lévy aponte essa clara tendência, busca-se conjuntamente com o pensamento de Baudrillard uma delimitação dessas novas tendências que não podem, segundo este autor, ser separados dos aspectos técnicos e sociais, delimitação que se torna ainda mais clara através do pensamento de Quéau. Os aspectos pedagógicos serão delineados a partir do confronto humanismo-tecnologia abordado por Freire e da teoria de transdisciplinaridade de Morin. Mais do que uma prática interdisciplinar, um tênuo relacionamento entre disciplinas técnicas e humanísticas-sociais, busca-se, através de Morin, uma associação dessas duas áreas nas práticas pedagógicas.

A EVOLUÇÃO CURRICULAR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

No Brasil, na década de 40, o ensino de Administração começou a ser delineado com a criação da Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN/SP e, posteriormente, com a criação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP onde a Administração era ministrada como disciplinas das Ciências Econômicas e Contábeis. Na década de 50, na Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP, vinculada à Fundação Getúlio Vargas, "surge o primeiro currículo especializado em Administração, com o objetivo de formar especialistas em técnicas modernas de Administração. Esse currículo foi uma referência para os outros cursos que surgiram no país" (CFA, 2005, p. 10). Em 1965, com a promulgação da lei nº 4.769, de 9 de setembro, foi regulamentada a profissão de Administrador no Brasil.

Porém, é a partir de 1966 que o ensino superior de Administração de Empresas passa por modificações e adaptações profundas em seu currículo podendo-se considerar os principais marcos:

- 1966: fixação do primeiro currículo mínimo dos cursos de Administração de Empresas do Brasil através do Parecer nº 307, de 08/07/1966 do então Conselho Federal de Educação.
- 1993: O Conselho Federal de Educação, através da Resolução nº 2 de 04/10/1993, institui o currículo pleno dos cursos de graduação de Administração, preconizando que as instituições poderiam criar habilidades específicas, mediante intensificação de estudo correspondentes às matérias fixadas pela própria resolução, além de outras que viessem a ser indicadas para serem trabalhadas no currículo pleno. (CFA, 2005, p. 11)
- 2003: O Ministério da Educação homologou o Parecer CES/CNE nº 134 de 07/06/2003 que dispõe as novas diretrizes curriculares do curso. A partir disto e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de nº 9.394, de 20/12/1996, configurou-se uma maior autonomia das Instituições de Ensino Superior (IES) no sentido da criação de projetos pedagógicos que assegurem melhores níveis de qualidade, de legitimidade e de competitividade. Na ótica das Diretrizes Curriculares, pode o projeto pedagógico privilegiar ou não Linhas de Formação Específicas no final do curso, que significam um aprofundamento de estudos numa determinada área estratégica de Administração, e que têm por finalidade atender às particularidades regionais e locais, lastro principal que deu ênfase às Diretrizes,

conforme se observa no Parecer 134/2003 (ibdem).

A partir de então, observou-se um movimento das IES no sentido de formar profissionais Administradores preparados para a atuação adaptada aos seus contextos técnicos e sociais locais. Porém a partir da configuração de um mundo cada vez mais globalizado, agir globalmente ou localmente passa a ter, cada vez mais, uma tênue fronteira, pois o que define local em um mundo no qual a tecnologia encurta tempos e comunicações, não é mais o fator geográfico, mas sim a ação que se quer desenvolver, como desenvolver e onde se quer desenvolver.

Com a tecnologia e, em especial, o advento da internet, é possível "diminuir a distância geográfica" entre empresas e cidadãos, é possível unificar operações financeiras e negociar em tempo real independente de onde estão fornecedores e clientes; Castells (2003) aborda esse assunto com profundidade dando-se aqui destaque à sua definição de empresas eletrônicas como qualquer atividade de negócio cujas operações-chave de administração, financiamento, inovação, produção, distribuição, vendas, relações com empregados e relações com clientes tenham lugar predominantemente pela/na Internet ou outras redes de computadores, seja qual for o tipo de conexão entre as dimensões virtuais e físicas da firma (p. 57).

Portanto, a flexibilidade que o Parecer CES/CNE nº 134 de 07/06/2003 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de nº 9.394, de 20/12/1996 proporcionam ao currículo do curso superior de Administração, é de relevante importância que os projetos pedagógicos das IES em Administração considerem uma visão clara do contexto de cada grupo social e como as ações dos futuros administradores podem influenciar e colaborar com os diversos grupos sociais, sejam esses locais geograficamente próximos ou não. Apresenta-se aqui, portanto, uma necessidade das IES em adaptar as suas práticas pedagógicas a partir das políticas instauradas, pois, segundo Moreira (2007) "as políticas serão sempre incompletas se não forem relacionadas à 'profusão selvagem da prática local'. As políticas são cruas e simples. As práticas são sofisticadas, contingentes, complexas e instáveis" (p. 267). E as adaptações das práticas pedagógicas devem levar em consideração que o curso superior em Administração é fortemente caracterizado por uma transdisciplinaridade pressionada pela exigência do próprio mercado, no qual por um lado a atividade do Administrador é permeada por atividades e ações cada vez mais

globalizadas e virtuais e, por outro, faz-se necessária o entendimento prático, a vivência, a sensibilização das questões sociais, culturais e humanas locais.

Em 2004, ao serem consolidados os parâmetros estabelecidos para a análise dos pedidos de autorização e de reconhecimento de novos cursos de Administração, o então Ministro da Educação, Tarso Genro, assinou a Portaria Ministerial nº 4.034 em 8 de dezembro instituindo um Grupo de Trabalho entre o Ministério da Educação e o CFA (Conselho Federal de Administração) visando a considerar, na autorização e reconhecimento desses cursos, elementos que já há muito estavam sendo sinalizados por vários pesquisadores como necessários no currículo do curso em função do contexto e exigências da profissão do administrador: "contexto institucional e necessidade social; organização didático-pedagógica, em especial o projeto pedagógico do estabelecimento de ensino; corpo docente; instalações gerais; bibliotecas; laboratórios; entre outros itens; e o resultado das instituições de ensino nas avaliações oficiais" (CFA, 2005, p. 13).

Todas essas determinações e tendências, todas as mudanças sociais e culturais observadas ao longo das últimas décadas, provocaram uma forte mudança no currículo e nas práticas pedagógicas do curso de Administração. De uma formação mais tecnicista do passado, na qual o primeiro currículo especializado em Administração surgiu com o objetivo de formar especialistas em técnicas modernas de Administração (CFA, 2005, p. 10) tornando o Administrador um mero controlador de produção de materiais e serviços, um gestor de "recursos" humanos*, de ativos financeiros e de vendas, o ensino de Administração está cada vez mais se adaptando no intuito de proporcionar uma formação ao Administrador voltada também para a construção de uma sociedade melhor através do uso responsável de todos os seus recursos e funções empresariais.

Considerando-se o objetivo desse artigo, tornam-se fundamentais as reflexões acerca de novos paradigmas no ensino superior em Administração de Empresas, paradigmas esses

*Vários autores de Administração estão abolindo a utilização do termo Recursos Humanos no intuito de descaracterizar o humano como um recurso material e não intelectual e social. Observam-se novos termos para definir esses recursos sendo os principais: pessoas, talentos e colaboradores. Em decorrência disso, a Administração de Recursos Humanos também está adotando novas denominações como Gestão de Pessoas e Gestão de Talentos.

que advêm das exigências do próprio mercado, da própria sociedade que clama por administradores e administrações empresariais cada vez mais responsáveis e éticas.

AS EXIGÊNCIAS SOCIOTÉCNICAS DO CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO

Peter Drucker, um dos maiores especialistas e visionários da profissão de Administração, desenvolveu uma interessante análise do conceito de Administração e das atribuições do administrador em seu livro *Introdução à Administração*, escrito especialmente para este curso superior. Drucker (2000) aborda que nos primórdios da história da administração, o conceito de administrar estava diretamente ligado às atividades de comandar, de se responsabilizar pelo trabalho de outras pessoas. Porém, quando se identificava um grupo de administradores que estava diretamente responsável por trabalhos específicos, como a administração financeira de uma empresa, esse fazia "parte da administração no sentido de ser responsável por prestar contribuições à empresa e por fazê-la produzir resultados, mas que não tem responsabilidade pelo trabalho de quem quer que seja" (p. 7). Conclui-se que o conceito tradicional de Administração nos remete a uma idéia errônea da responsabilidade pelo trabalho de terceiros, sendo essa, uma característica secundária e não fundamental. Drucker (2000) suscita o reparo deste conceito equivocado citando que administrador é todo aquele que executa tarefas próprias da administração, desfrutando ou não de poder sobre terceiros (p. 10). Especificando essas tarefas próprias da administração, ele apresenta cinco operações básicas no trabalho do administrador (p. 11,12):

- o administrador fixa objetivos;
- o administrador organiza;
- o administrador motiva e comunica;
- o administrador mensura e avalia e
- o administrador forma pessoas.

Todas essas tarefas remetem a atividade de Administração a uma concepção mais tecnicista,

voltada para ações e resultados empresariais, mesmo com a quinta tarefa de formar pessoas, pois essa se refere ao treinamento das pessoas em busca da eficiência e eficácia* da sociedade empresarial e, não ainda, à formação das pessoas para um contexto social mais abrangente.

Concluindo sua análise, aponta que a Administração não deve ser considerada uma ciência, mas sim um exercício profissional, exercício esse que não deve se restringir a um determinado país ou cultura. Vários autores vêm, nos últimos tempos, desenvolvendo pesquisas, apresentando exemplos e propostas para que a Administração assuma um papel mais pró-ativo, entendendo que suas ações extrapolam as estratégias organizacionais no mercado, em sua área financeira, na gestão de pessoas ou no controle de sua cadeia produtiva. Seus limites são mais amplos ou talvez não existam esses limites quando esses diversos autores citam, evidenciam e chamam as empresas à sua responsabilidade, alertando para o que elas considerem um sistema maior, que envolva a sociedade e o meio-ambiente. Neste sentido, Vergara & Branco (2001) apresentam o conceito de empresa humanizada como sendo "aquela que voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas" (p. 20). Nesse estudo, esses autores concluem que os stakeholders¹ empresariais cada vez mais julgarão as empresas pelos seus compromissos éticos e pelas suas relações responsáveis com o ambiente natural, apontando, através de práticas já observadas, que os custos empresariais dessas empresas humanizadas não aumentarão como se pode supor de imediato, mas, pelo contrário, serão elas as preferidas pelos consumidores que estarão dispostos a, cada vez mais, incorporarem em suas decisões de compra os compromissos éticos que as empresas parecem reclamar de seus fornecedores. Na mesma direção, profissionais talentosos estarão, mais e mais, sentindo-se atraídos por empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais

* Drucker apresenta seu conceito de eficiência da seguinte forma: "na empresa em funcionamento, há mercadores, tecnologias, produtos e serviços. As instalações e equipamentos estão em seus lugares. Investiu-se capital que deve ser aproveitado. Empregou-se gente que está efetuando os respectivos serviços, e assim por diante. A administração do dirigente é no sentido de aproveitar esses recursos ao máximo. Segundo o que dizem (especialmente os economistas), isso significa eficiência, ou seja, fazer melhor aquilo que já está sendo feito. Significa concentrar a atenção nas despesas." (DRUCKER, 2000, p. 40). Eficácia, também é definida pelo mesmo autor: "a procura do ótimo deve concentrar-se na eficácia, nas oportunidades de produzir receita, de criar mercados e alterar as características econômicas dos produtos e mercados atuais. A eficácia não pergunta 'como faremos melhor isto ou aquilo?'. Ela pergunta: 'que produtos realmente geram resultados econômicos extraordinários, ou são capazes de gerá-los?' (...) E depois pergunta mais: 'a quais resultados devem, portanto, ser destinados os recursos e os esforços da empresa, para que produzam resultados extraordinários em vez dos ordinários, que são tudo que a eficiência tem a possibilidade de produzir?'" (ibidem)

e ecológicas. (Vergara & Branco, 2001, p. 30)

Tal tendência, evidenciada por estudos e práticas, parece, há muito, não ser novidade. Em 1996, a Pesquisa PHAD/96 – Perfil e Habilidades do Administrador da ANGRAD (Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração) apontou, na opinião de coordenadores de cursos de Administração de todo o Brasil, o item internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional como o terceiro perfil mais importante para o administrador, ficando atrás de formação humanística e visão global (primeiro lugar) e formação técnica e científica (segundo lugar). Rhinow et al (2004), em estudo sobre a formação acadêmica do administrador, no qual utiliza esta mesma pesquisa como base, aponta que os cursos de graduação em Administração de Empresas devem preparar adequadamente os seus estudantes para que possam atuar nas suas organizações de maneira socialmente responsáveis. [...] A atuação dos executivos e líderes torna-se mais abrangente. [...] Estes profissionais formados em faculdades de primeira linha tendem a ocupar posições estratégicas nas organizações, tomando decisões com forte impacto no sistema social mais amplo (p. 1, 2)

Corroborando com tudo isso, Chiavenato (2006, p. 159 a 161) conceitua a empresa como um sistema sociotécnico configurado por dois subsistemas:

- Subsistema técnico (ou subsistema tecnológico): configurado pelas suas instalações, máquinas, tecnologias, tarefas, etc. É o âmbito dos conhecimentos, habilidades, experiências e aptidões que determina as ações que gerarão retornos.
- Subsistema social (ou subsistema humano ou subsistema cultural): configurado pelas pessoas, suas características e relações sociais. Neste âmbito, os administradores entendem que as pessoas são as responsáveis pelo funcionamento da empresa e que elas “são seres sociais, isto é, vivem em grupos sociais e compartilham idéias e expectativas entre si”.

1 Parceiros, pessoas ou organizações envolvidas. Como exemplos comuns de stakeholders empresariais, citam-se os clientes, fornecedores, governo, sociedade e concorrentes.

Prática de administração que visa a compreender todos os fenômenos como um todo em um determinado sistema gerencial. Morin aborda em sua obra o conceito de holismo como a procura da explicação no nível da totalidade em oposição ao paradigma reducionista, mas explicita críticas a esse conceito por considerar que não são abordadas as questões de interações e organização do sistema (2007, p. 257, 264)

Ao abordar a gestão holística, Gelis Filho (2007, p. 41) expõe a sua preocupação com a situação atual do administrador que se vê exigido como profissional gerador de resultados eficazes e ao mesmo tempo humanos, racionais e sensíveis, uma “perfeição inumana”. Na raiz dessa pressão, segundo Gelis Filho (2007), está a premissa de que máquinas, computadores ou prensas podem vir a substituir o ser humano. É certo que algumas máquinas efetuam algumas tarefas com perfeição superior à do ser humano, mas não há de se esquecer que foi o ser humano que assim as projetou e programou. Conseqüência dessa falsa premissa é a comparação, consciente ou não, dos diferentes desempenhos entre homem e máquina. Em uma nova realidade de conhecimento e necessidade de inovação, as máquinas não podem ser usadas como parâmetro de medida da capacidade do ser humano, pois a máquina está relacionada à idéia do meio² enquanto inovação e criatividade são atributos imutáveis do ser humano. Não se deve confundir criador e criatura.

Evidencia-se, portanto, que a formação do administrador exige práticas pedagógicas que possam vir a desenvolver no aluno tanto as habilidades e competências³ técnicas quanto as sociais, sendo essas últimas consideradas no âmbito da sociedade maior e não restrita somente ao grupo empresarial. Para tanto, essas práticas devem estar embasadas e justificadas em aspectos sócio-filosóficos e pedagógicos, sob o risco de não se lograr os objetivos da integração do aprendizado técnico ao social no ensino superior em Administração caso estes aspectos não sejam considerados.

ASPECTOS SÓCIO-FILOSÓFICOS

Nesta seção pretende-se apresentar os pensamentos de Lévy e Baudrillard como complementares entre si nas justificativas do objeto de estudo deste artigo. Embora pareça presunçoso achar complementaridade no pensamento desses dois autores, pretende-se apresentar esse aparente antagonismo como justificativa complementar às exigências das práticas pedagógicas do ensino superior de Administração sob os aspectos sócio-

2 Na origem do termo no grego antigo, máquina significa artefato, meio pelo qual se executa um trabalho (nossa nota)

3 Diferencia-se habilidades de competências como sendo, a primeira, um conjunto de técnicas necessárias para o desenvolvimento de certa prática e a segunda como a capacidade de obter os resultados esperados a partir da utilização dessas habilidades

4 Tecnologias de Informação e Comunicação

filosóficos, o que será de grande valia e base para as posteriores justificativas pedagógicas. O pensamento de outro autor, Quéau, será também discutido por fornecer importantes ponderações e indicar equilíbrio entre os pensamentos entusiastas relacionados à sociedade da informação, de Lévy, e os mais humanistas de Baudrillard.

Lévy é considerado um "filósofo da informação". Com o surgimento das TIC⁴ e, especialmente, da internet, Lévy (1996) conceitua o que chama de ciberespaço, que traz e trará ainda grandes transformações à vida econômica, política e sócio-cultural de nossa sociedade pós-moderna. Após o período no qual a linguagem escrita e falada foi dominante, a comunicação virtual é uma realidade que possivelmente abrangerá toda a vida social.

Levy (1996) define virtual a partir do próprio significado da palavra de origem latina (*virtualis*) como sendo força, potência o que, na filosofia escolástica, significa o que existe em potência e não em ato. Sendo potência, para a concretização do real, basta apenas a produção, a inovação, a criação de algo. O virtual é uma extensão, uma produção do real, uma criação humana em um novo contexto de produção e circulação da comunicação no ciberespaço que, para Lévy, se constituem nos novos paradigmas da sociedade moderna e passam a ser determinantes do contexto social sem limites de tempo e espaço. Ele também aborda o papel das universidades do futuro na contribuição de uma "nova economia do conhecimento", o que advém das necessidades e características atuais que apontam uma tendência cada vez maior de comunicação entre as pessoas através do ciberespaço. As universidades devem participar dessa nova realidade, dessa nova forma de criar e de se comunicar, formando assim uma nova cultura como ocorreu em outros adventos históricos como o surgimento da escrita, que também mudou as formas de ensino e de aprendizagem do ser humano.

Ultrapassadas as fronteiras geográficas, ou pelo menos vencidos os conceitos clássicos de territorialidade, o Administrador moderno atua empresarialmente cada vez mais em um mundo no qual o local é relativo. Porém, esta relatividade que torna a territorialidade um aqui ou acolá, a temporalidade como um agora, depois ou antes de tudo, se limita às ações empresariais e seus conseqüentes resultados. Ainda que a virtualização cada vez maior das empresas generalize essas ações, os comportamentos, as expectativas, as percepções e as reações das pessoas se darão em função de seus contextos sociais, culturais e psíquicos que

são definidos, localmente, vivencialmente através dos costumes, culturas e valores dos grupos nos quais estão inseridas e onde a interação física se faz presente e necessária. Neste sentido é que se percebe o pensamento de Baudrillard contrário ao de Lévy; este define o virtual e o ciberespaço como um exercício da criatividade e do desenvolvimento do potencial humano em um novo contexto social; Baudrillard (2007), entretanto, entende que isso é um "esvaziamento do real". Segundo ele, agora, o virtual é o que está no lugar do real, é mesmo sua solução final na medida em que efetiva o mundo em sua realidade definitiva e, ao mesmo tempo, assinala sua dissolução. [...] é o virtual que nos pensa: não há mais necessidade de um sujeito do pensamento, de um sujeito da ação, tudo se passa pelo viés de mediações tecnológicas (p. 42).

Baudrillard (2005) chama atenção para o que chama de "verdadeira fascinação pelo virtual", que aponta como uma forma de fazer desaparecer a essência da espécie humana e recriar uma espécie artificial. "Anulação da paisagem, desertificação do território, abolição das distinções reais. O que até agora se limita ao físico e ao geográfico, no caso de nossas auto-estradas, tomará toda a sua dimensão no campo eletrônico com a abolição das distâncias mentais e a compressão absoluta do tempo" (p. 18). Pode-se observar na contraposição entre Lévy e Baudrillard uma situação análoga aos diferentes contextos configurados pelas exigências curriculares do curso de Administração. Por um lado é indiscutível a influência e ganhos que o ciberespaço provoca e provocará no mundo empresarial. Transações financeiras, comerciais, comunicações cliente-fornecedor, comunicações empresariais, decisões e negociações terão cada vez mais a sua área de trabalho no ambiente virtual, vencendo limites de tempo e de comunicações. Mas, sendo a empresa um sistema sociotécnico, conforme definido por Chiavenato (2000), não há como desconsiderar o pensamento de Baudrillard em relação ao esvaziamento do real. A dedicação e orientação extrema do ser humano ao virtual poderá levá-lo a uma desumanização no real.

É possível encontrar um equilíbrio necessário para refletir acerca desse impasse, através do pensamento de Quéau (1998) que alerta para o fato de a globalização potencializada pelo ciberespaço influenciar as sociedades locais sem levar em consideração as suas características próprias, "o impacto local de causas globais escraviza as pessoas incapazes de entender as verdadeiras forças que estão em operação" (p. 198). Ao concentrar a vida exclusivamente nas práticas de

uma nova sociedade da informação, corre-se o risco de entender apenas parcialmente o conceito de universal do ser humano, de se criar uma nova cultura virtual cada vez mais afastada das necessidades reais. Não há de se criticar essa ou aquela forma de desenvolvimento cultural, não há de se afastar uma da outra. O que há de se fazer é entender como a interação de ambas as culturas podem se complementar, há de se entender quais são os seus limites ainda que se entrelacem. Para isso, Quéau divide os pesquisadores destes conceitos em dois grupos: os "tecnocéticos" e os "tecnó-otimistas". Os primeiros encaram as TIC como meras ferramentas que devem ser colocadas a serviço do ser humano, mas que não trarão respostas e soluções prontas e milagrosas. Para os tecnó-otimistas, as TIC são mais do que pura tecnologia, são a representação de uma revolução cultural, uma nova forma de modelagem de verdades e valores, "uma nova noção de 'trabalho' em um ambiente de produção automatizada" (ibidem). A partir dessas duas diferentes visões, Quéau (1998) pondera dizendo que o que está em jogo, de fato, é o aparecimento de uma nova civilização, por um lado certamente mais global e, presumivelmente, mais "virtual" ou "pós-industrial", mas, por outro lado, globalmente mais instável, cada vez mais eficiente para os super ricos e insensível às necessidades dos pobres, excluídos da "eficiência" exigida pelo mercado livre. Céticos e otimistas têm razão, cada um a seu modo [...] Este planeta está encolhendo rapidamente e, por isso, precisamos começar a pensar globalmente, e não apenas a partir das vantagens tecnológicas ou econômicas, mas também do ponto de vista político, cultura, social e ético (p. 198 e 199, grifo nosso).

Por tudo isso, essa contradição de pensamentos de Lévy e Baudrillard aliadas às ponderações de Quéau, mostram-se relevantes, apropriadas, complementares e deverão ser consideradas e estudadas em prol de soluções que devem ser buscadas no processo de ensino-aprendizagem de alunos do curso superior em Administração e em suas práticas pedagógicas, para que eles possam ser futuros profissionais construtores de empresas humanizadas, formadores de empresas que buscam uma sociedade mais produtiva e mais tecnológica, mas também mais justa e responsável.

ASPECTOS PEDAGÓGICOS

Verifica-se que os dois subsistemas que formam um sistema empresarial (técnicos e sociais) se inter-relacionam e, portanto, configuram-se necessidades específicas no processo de ensino-

aprendizagem deste curso para que a formação dos administradores venha a atender as solicitações da sociedade por empresas justas, éticas e responsáveis. Quando o administrador administra os recursos financeiros empresariais de forma íntegra estará garantindo recursos arrecadados para a sociedade, quando desenvolve produtos ecologicamente corretos estará preservando o meio ambiente da sociedade, quando remunera e oferece benefícios condizentes com o merecimento das pessoas e com a distribuição justa dos lucros, estará dando condições da sociedade prosperar e conseguir acesso à educação, transporte, saúde e alimentação. Não há como desmembrar esses subsistemas nas ações do administrador e, por conseguinte, não há como desmembrá-los nas práticas pedagógicas deste curso. Nesta perspectiva, o pensamento de Freire (1979) parece que, de alguma forma, une os pensamentos de Levy e Baudrillard e corrobora com Quéau, quando aborda o dilema do humanismo-tecnologia:

E, respondendo ao desafio do falso dilema, opta pela técnica, considerando que a perspectiva humanista é uma forma de retardar as soluções mais urgentes. O erro desta concepção é tão nefasto como o erro da sua contrária – a falsa concepção do humanismo –, que vê na tecnologia a razão dos males do homem moderno. E o erro básico de ambas, que não podem oferecer a seus adeptos nenhuma forma real de compromisso, está em que, perdendo elas a dimensão da totalidade, não percebem o óbvio: que humanismo e tecnologia não se excluem. Não percebem que o primeiro implica na segunda e vice-versa (p. 22).

Observa-se, portanto, que os elementos do subsistema técnico (financeiro, mercadológico, produtivo, liderança...) apresentam-se amplamente interligados aos elementos do subsistema social (ética, responsabilidade social, consciência ambiental...). Esses elementos estão, na realidade, submetidos ao que Morin chama de transdisciplinaridade.

É necessário, portanto, que o currículo do curso superior em Administração flexibilize e contemple práticas pedagógicas que promovam a transdisciplinaridade desses dois subsistemas. Morin (2007) ressalta que as disciplinas cada vez mais "se fecham e não se comunicam com as outras. Os fenômenos são cada vez mais fragmentados, e não se consegue conceber a sua disciplinaridade" (p. 135). Mesmo a interdisciplinaridade, que usa alguns intercâmbios entre as disciplinas, preserva enormemente os seus territórios e não potencializa uma sinergia necessária para o processo de ensino-



aprendizagem. A partir disso, Morin (ibidem, p. 136) aponta que é preciso ir além, ir à busca da transdisciplinaridade, não se limitando à busca do "fazer transdisciplinar", mas respondendo à sua indagação: "que transdisciplinar é preciso fazer?". Desde os primórdios da filosofia até o final do século 19, o saber deveria ser compreendido, pensado e refletido, mas o que se vê nas últimas décadas é um esvaziamento do direito de pensar do indivíduo, sua exclusão pela ciência.

Também em Morin (2007), parece haver uma certa complementaridade entre Lévy e Baudrillard que, na citação acima, por um lado considera o ser humano como um sujeito real, pensante, independente, porém submetido a meios que aumentam, em proporção geométrica, a quantidade do conhecimento e, por outro, um ser real, determinado e determinante da cultura e capaz de sistematizar esse conhecimento.

Para a prática da transdisciplinaridade, segundo Morin (2007), é necessário entender, separar, distinguir esses diversos conhecimentos, mas sem, no entanto, reduzi-los, simplifica-los, sob o risco de se perder a essência do todo. É necessário entender e respeitar a complexidade⁵, separar e associar o conhecimento respeitando a sua totalidade⁶. É a partir desses preceitos de Morin, que se apresenta uma sugestão de princípios de práticas pedagógicas para o processo de ensino-aprendizagem no curso superior em Administração que venha a possibilitar a preparação dos alunos nos contextos técnicos e sociais nos quais estarão inseridos profissionalmente.

Para a prática da transdisciplinaridade faz-se necessário o entendimento de três conceitos abordados por Morin (2007): sistema, organização e interação. Sistema não deve ser considerado simplesmente como uma unidade global, mas, como conceitua Morin, uma *unitas multiplex*¹⁰, no qual o todo é uma macrounidade, mas as partes não

estão fundidas ou confundidas nele, há uma dupla identidade, uma identidade própria que permanece identidade comum e a da sua cidadania sistêmica. Assim, pode-se considerar que um sistema pode e deve possuir uma diversidade de identidade única, mas, ao mesmo tempo, preservando as identidades e diferenças individuais. Para Morin, (2007), o conceito de "partes" que constitui um sistema não é suficiente para exprimir o que é intrínseco, que efetua e tece um sistema: a interação. Para ele, é muito pouco definir um sistema através de uma constituição de partes, mais do que isso, o sistema é constituído pelas ações que se estabelecem entre si, ou seja, a interação entre essas partes. Por fim, o conceito de organização é aquilo que dá coerência ao sistema, o que forma, regulamenta, estrutura, dá a idéia do sistema.

A partir do exposto, a transdisciplinaridade no ensino superior de Administração é apresentada como uma proposta pedagógica voltada para um processo de ensino-aprendizagem sócio-técnico. A partir do conceito de Morin, pode-se entender que o sistema de ensino-aprendizagem deste curso deve considerar duas diferentes áreas caracterizadas, respectivamente, pelas exigências das empresas e da sociedade, definidas por Chiavenato (2006) como subsistema técnico e o subsistema social. As necessidades curriculares impostas por cada um desses dois subsistemas, não podem ser entendidas como elementos desvinculados, embora distintos. Os proprietários e acionistas das empresas esperam resultados técnicos dos administradores que venham a aumentar a sua lucratividade; a sociedade, por outro lado, espera, desses mesmos administradores, ações éticas, responsáveis e justas; apresentam-se aí resultados desejados diferentes, mas que inevitavelmente segundo Drucker (2000), Chiavenato (2006) e Vergara & Branco (2001) são interdependentes; configuram-se aí contextos diferentes, contrapostos por Lévy (1996) e Baudrillard

5 Morin (2006) trata a definição do termo complexo quando discorre sobre o "retalhamento das disciplinas [que] torna impossível aprender 'o que é tecido junto', isto é, o complexo, segundo o sentido original do termo" (p. 14)

6 É interessante compreender contemporaneamente o conceito de totalidade a partir das diferentes visões de Lévy e Baudrillard. Para Lévy, a totalidade não é alcançável pela cibercultura embora esta promova a universalidade sem distinção entre sujeitos e territórios. Isto advém de uma evolução histórica da humanidade com origem nas pequenas sociedades (totalidades sem universal) passando depois pelas sociedades formais (universais totalizantes) até o universal sem totalidade configurado pela cibercultura. Baudrillard relativiza a totalidade com a distinção de mundialização e universalidade. Para ele, a mundialização abrange os tecnocratas, o mercado e a informação. A universalidade, por sua vez, se refere aos valores aos direitos humanos, à liberdade, à cultura e à democracia. Baudrillard alerta para o perigo de que "o universal perece na mundialização. [...] A mundialização de trocas põe fim à universalidade dos valores, triunfo do pensamento único sobre o pensamento universal" (Baudrillard, 2005, p. 111, 112). Pode-se arriscar que o conceito de totalidade de Lévy seja a representação do pensamento único de Baudrillard ou vice-versa. Enquanto Lévy integra meios e fins em uma universalidade, Baudrillard faz questão de diferencia-los em contextos técnicos e sócio-humanos.

7 Conjunção do individual e coletivo, do uno e do diverso (nossa nota).

(2005), mas equilibrados por Quéau (1998) e Freire (1979). Evidencia-se, portanto, a necessidade da organização do ensino-aprendizagem deste curso contemplar o entendimento das interações que essas duas áreas possuem para que, em suas práticas pedagógicas, estejam associados os aspectos técnicos e sociais a fim de um desenvolvimento complexo¹¹ das habilidades e competências exigidas do aluno do curso superior de administração.

CONCLUSÕES

As necessidades do currículo do curso superior em Administração, conforme apresentado, são norteadas pela própria exigência que impõe o mercado, os seus consumidores e as empresas que serão administradas por esses futuros profissionais. Entidades como o Conselho Federal de Administração e o próprio Ministério da Cultura, já sinalizam, através de suas orientações e determinações, "o que" é necessário fazer para que os objetivos do processo de ensino-aprendizagem desse curso sejam atingidos. Porém, é necessário refletir sobre o "como" fazer, ou ainda, como fazer o "saber fazer bem as suas atividades [e] saber ser profissional" (Rocha-Pinto et al. 2003, p. 37). A contextualização do novo papel do administrador apresentada pelos diversos autores da área, como Drucker, Chiavenato, Vergara & Branco, e os aspectos sócio-filosóficos apresentados por Lévy, Baudrillard e Freire e Quéau, indicam a necessidade de se entender que os contextos técnicos e sociais do administrador não são compartimentados, embora não se possa considerá-los como um elemento único. Há de se compreender que no processo de ensino-aprendizagem do cursos superiores de Administração, deverá existir uma interação entre o subsistema técnico e o subsistema social, criando a abordagem de um "todo" que não pode ser separado, mas sim associado, conforme o conceito de transdisciplinaridade de Morin que fornece valiosos subsídios para as práticas pedagógicas de um processo de ensino-aprendizagem técnico-social:

1. O sistema de ensino-aprendizagem do curso superior em Administração abrange subsistemas técnico e social, exigências do currículo educacional a partir das necessidades empresariais e sociais.
2. Esses subsistemas (técnico e social) não são separados, devem ir muito além do interdisciplinar, são transdisciplinares, preservando características

¹¹ Reporta-se aqui, mais uma vez, a definição de complexo de Morin (2006, p. 14) como aquilo que é "tecido junto".

individuais, coletivas e complementares. Essa transdisciplinaridade configura as interações entre esses subsistemas que, mais do que ações, são características intrínsecas desta área.

3. Esse sistema deve ser configurado, regulamentado, estruturado por uma organização, por recursos e tecnologias que venham a facilitar e proporcionar práticas pedagógicas que evidenciem, clareiem e promovam a interação desses subsistemas, bem como garantir a efetividade dos objetivos educacionais.

4. Há a necessidade nesse sistema de um processo de separação e associação dos conhecimentos dos subsistemas técnico e social para uma melhor efetividade do processo de ensino-aprendizagem através de práticas pedagógicas transdisciplinares.

A sugestão de práticas transdisciplinares para o curso superior de Administração, de acordo com uma perspectiva sóciotécnica, não é neste artigo abordada para não se extrapolar o seu escopo, mas, a partir destas, espera-se que o processo de ensino-aprendizagem do curso superior de Administração possa atender com mais efetividade ao seu currículo que vem passando ao longo dos últimos anos por transformações evolutivas tanto por parte das regulamentações governamentais como do seu conselho profissional que o adaptam em função dos novos contextos pós-modernos. Ao atender a esse currículo, estar-se-á, consequentemente, aumentando a probabilidade de alcance dos anseios de seus dois subsistemas (técnico e social), através da formação de profissionais habilitados, competentes, éticos, justos e responsáveis.

BIBLIOGRAFIA

- ANGRAD. Pesquisa PHAD/96 -Perfil e Habilidades do Administrador da ANGRAD. São Paulo: 1996. Disponível em <http://www.angrad.org.br/cientifica/arquivos/Phad96.pdf>, Acessado em novembro de 2007
- BAUDRILLARD, Jean. Senhas. Rio de Janeiro: Editora Difel, 2007
- _____, Jean. Tela Total. Porto Alegre: Editora Sulina, 2005
- CASTELLS, Manuel. A Galáxia da Internet. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 2003
- CFA, Conselho Federal de Administração. Manual do Administrador. Brasília: CFA, 2005
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000
- _____, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Editora Saraiva, 2006
- DRUCKER, Peter F. Introdução à Administração. São Paulo: Editora Pioneira, 2000
- FREIRE, Paulo. Educação e Mudança. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1979, v. 1

- GELIS Filho, Antonio. *O administrador e as máquinas* In: GV Executivo. São Paulo: Editora FGV, v. 6, n. 5, 2007
- LEITE, Leite et al. *Tecnologia Educacional*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2004
- LEVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 2000
- _____, Pierre. *O que é o virtual?*. São Paulo: Editora 34, 1996
- MOREIRA, Antonio Flavio B.. *A importância do conhecimento escolar em propostas curriculares alternativas* In: *Educação em Revista*. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2007, v. 45
- MORIN, Edgar. *A cabeça-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro, 2006
- _____, Edgar. *Ciência com Consciência*. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2007
- OLIVEIRA, Braulio A. C.. *O posicionamento global de ofertas* In: *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo: FEA/USP, 2001, v. 08, nº 4
- QUÉAU, Philippe. *A revolução da informação: em busca do bem comum* In: *Ciência da informação*. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 1998, v. 27, n. 2, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/queau.pdf>, acessado em novembro de 2007
- RHINOW, Guilherme et al. *A formação do Administrador de empresas socialmente responsável: uma proposta de mudança organizacional*. São Paulo: VII SEMEAD, 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/queau.pdf>, acessado em novembro de 2007
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da et al. *Dimensões funcionais na gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003
- VERGARA, Sylvia C.. BRANCO, Paulo D.. *Empresa humanizada: a organização necessária e possível* In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, 2001, v. 41, n. 2



ARTIGO

A GESTÃO EMPRESARIAL COMO GESTÃO DE ATIVOS

RESUMO

Neste artigo, argumento que os ativos devem ser considerados dimensões fundamentais no estudo das organizações e da gestão. É metafórico afirmar isso; entretanto metáforas ampliam as possibilidades de investigação científica. Ativos são percebidos como uma especialização e desenvolvimento histórico da propriedade, sendo o conhecimento o mais importante valor gerado por um ativo (uma vez que se entenda que o trabalho humano é um ativo). Em seguida, argumento que as organizações de hoje são 'sistemas de ativos' seguindo o desenho das 'organizações híbridas'. A sua base é de relações contratuais em lugar do modelo de hierárquico encontrado nas organizações empresariais tradicionais. Em conclusão, os ativos são o objeto da gestão empresarial. O entendimento de que os ativos são a dimensão básica da teoria organizacional faz possível uma linguagem adequada para a comunicação interprofissional entre gestores, economistas, advogados, contadores e empresários.

Palavras-chaves: Propriedade; Ativos; Conhecimento; Conceito de tecnologia; Modelagem organizacional.

ABSTRACT

In this article I argue that assets are to be considered fundamental dimensions in the study of organizations and management. It is a sort of metaphor to assert that; however metaphors amplify the possibilities of scientific investigation. Assets are assumed as a historical development and a specialization of property, being knowledge the most important value to be generated by an asset (by holding that the human work is an asset). Following I argue that the organizations of today are 'systems of assets' after the design of 'hybrid organizations'. Their basis are contractual linkages in lieu of the hierarchical entity model found in the traditional business organization. As a conclusion, assets are the object of business management. The understanding of assets as a basic dimension of organization theory makes possible a language fit for interprofessional communication among managers, economists, lawyers, accountants

Adm. GILBERTO DE ABREU SODRÉ CARVALHO

CRA-SP 109314

Mestre em Direito Econômico pela Universidade Mackenzie; Graduado em Administração pela EBAPE-FGV e em Direito pela UERJ; Professor de pós-graduação na METROCOMP, Campinas, SP.
e-mail: gsodre@uol.com.br

and entrepreneurs.

Keywords: Property; Assets; Knowledge; Concept of Technology; Organizational design.

INTRODUÇÃO

Neste artigo, de início, faço um brevíssimo histórico da evolução do conceito de propriedade, o qual é útil para o entendimento do conceito de ativo. Ofereço uma visão atual do que sejam os ativos, bem como do seu papel na formação do 'valor' a ser percebido pelo comprador ou consumidor. Em seguida, discuto as novidades do século XXI, as quais confirmam que os ativos são dimensão teórica seminal para o entendimento das organizações e da gestão. Registro a importância do conhecimento útil, isto é, o conhecimento aplicado, como o valor mais relevante na concepção, processo e entrega de produtos ou de serviços.

A empresa como instituição (no sentido de organização hierarquizada com ânimo de permanência) perdeu adequação como objeto de investigação. Esse tipo tradicional de empresa é substituído por modelagens interativas contratuais dirigidas para um dado processo de concepção, produção e entrega de produtos ou serviços (Ménard, 2004; Castells, 2002; Carvalho, 2003 e 2008a e 2008b). Passa-se, isto posto, a perceber o papel dos ativos como objeto conveniente para se entender onde incide a gestão, sobre o que ela se aplica. Uma discussão sobre os passivos - como veículos de "valor negativo" que reduz o "valor positivo" proporcionado pelos ativos - poderia aqui ser feita. Desenvolvi esse tema em Carvalho (2008b: 82-87). Para efeito deste artigo, no entanto, preferi fazer apenas uma rápida apresentação da dialogia entre ativos e passivos.

Por certo, é uma metáfora dizer-se que



a organização corresponde à interação de ativos e que management é o uso de ativos para a concepção, produção e entrega de produtos e serviços. Metáfora é uma redução simplificadora da realidade a um aspecto ou a uma angulação perceptiva. No entanto, como estabeleceu Morgan (2002), a provocação intelectual decorrente da metaforização leva à descoberta de novos campos investigativos e a novas linhas de pesquisa que podem ser importantes.

A visão dos ativos como objeto da ação profissional do administrador leva a que se possa ter uma linguagem de gestão acessível também aos economistas, advogados, contadores e empresários.

A propriedade nos tempos remotos

A propriedade tem origem no passado remoto da humanidade. Aparentemente, a privatização (ou a apropriação) do antes irrestrito no meio ambiente aberto se deu para controlar-se o uso de recursos que se tornaram escassos (Zylbersztajn e Sztajn, 2002: 112-116).

Nessa percepção, a propriedade nasce como instituição social, na pré-história. A posse de recursos deve ter ocorrido por hordas de humanos como que em conquistas militares. A dominação foi inicialmente coletiva, por ser o aposseamento apenas coletivamente defensável (Weber, 1994: 44). Quanto àquele tempo, como propriedade individual só se imagina aquela sobre os objetos pessoais, protegíveis pela ação direta de alguém.

Como, entre outros, nos noticia Pipes (2001: 27 e 28), Aristóteles considerou a propriedade – vista como aquela sobre terras, gado, plantações, escravos etc. – como positiva e, de algum modo, um reconhecimento do mérito. A propriedade era, no entanto, de ser atributo da família e não do Estado ou do indivíduo. O chefe da família tinha a gestão plena e autoridade indiscutível sobre a propriedade, mas essa não é sua individualmente. Aristóteles entendia que o empreendedorismo não deveria ser um objetivo em si, como forma, deliberada e planejada, de aquisição da prosperidade. Isso seria antinatural. A “antinaturalidade” aristotélica da empresa (como hoje diríamos) como meio de enriquecer e acentuar a propriedade na família dão, em combinação, suporte para o modelo de propriedade medieval europeia: a família senhorial instalada na terra dominial atendida para seu sustento e conforto pelo trabalho dos servos. Pouco era o comércio, em comparação com o segmento histórico que se teve a seguir.

O capitalismo e a técnica da ‘pessoa jurídica empresária’

Após a Idade Média, o capitalismo emerge. O individualismo, elemento importante do capitalismo, lastreou-se na filosofia iluminista (Mascaro, 2002: 38-39). Ou seja, ser senhor de si mesmo passa a ser também uma dimensão econômica, além da sua óbvia dimensão política. Prevalece a noção de que todos são proprietários, ao menos de si mesmos, e assim livres e capazes de contratar, de praticar a troca, o comércio, individualmente (Cortiano Jr., 2002). O individualismo, definido como a valorização da autonomia pessoal, em detrimento da hegemonia do interesse social dentro do modelo medieval, afirma-se na Renascença, séculos XV e XVI.

A doutrina cristã original da usura foi alterada para atender ao novo. Dá-se a superação das restrições aos empreendimentos e ao lucro, uma vez que as remunerações supostamente ‘sem lucro’ vão-se tornando sem adequação pela formidável ampliação geoeconômica. O lucro passa a ser legítimo como ‘preço justo’ de mercado aberto, em que se remunera o risco comercial e a previdência arguta (Huberman, 1986: 59-62).

Na evolução histórica, a propriedade privada dos bens de produção, ou seja, do que hoje denominamos ativos, afirma-se então por via de técnica da ‘pessoa jurídica empresária’. A sua origem está no ‘sistema das partidas dobradas’ da Contabilidade, usado desde o século XV, nas cidades-estados da Itália. Um veneziano, Luca Pacioli, religioso católico e matemático, ordenou esse conhecimento e estabeleceu os princípios e padrões da ciência contábil, em obra de 1494 (Carvalho, 2008a: 61).

Essa inovação notável pelos seus efeitos responde à necessidade de prática do acompanhamento dos empreendimentos. Personalizava-se a ‘entidade de negócios’ como uma circunscrição independente dos seus donos. Em tal circunscrição são segregados os ativos atribuídos ao empreendimento, como que uma ‘pessoa’ separada da dos seus investidores, dando meios a esses de acompanhar o fluxo e o retorno em lucro ou prejuízo a partir de regras de monitoração dos fatos. A pessoa jurídica empresária tem a utilidade de separar os elementos estáticos da propriedade dos seus elementos dinâmicos. Há duas dimensões proprietárias, de acordo com antiga teoria que remonta ao século XVIII, em especial à Revolução Francesa. A estática, aquela sobre as ações ou quotas, representativa da participação condonial dos investidores; e a dinâmica, relativa à gestão e controle dos ativos (Carvalho, 2003: 31-35 e 2008a: 61-63).

Bens e Ativos

Emerenciano (2003:78) lembra que "bem é tudo que nos agrada" Ou ainda, reformulo para efeito do que aqui se cuida: bem é tudo o que aporta valor.

Os bens que se especializam para a atividade empresarial são chamados ativos. Chamam-se ativos os bens que aportam valor para a concepção, produção e entrega de outros bens (os produtos e serviços), com o propósito de lucro. Remeto sobre ativos, nesta angulação, especialmente a Boulton (2001) e ainda à teorização seminal de Porter (1989) sobre 'cadeia de valor', conceito que aqui reinterpreto para aplicação em relação aos ativos e não a atividades ou funções.

Os ativos historicamente nascem nas fábricas no início da Modernidade. Richard Sennett (2002:35-38) faz registro de como, no século XVIII, firmou-se a passagem da produção antes conduzida pelos artesãos, servos e empregados domésticos nas áreas de trabalho dos castelos, mansões, ou na casa do servo, ou na oficina, para um novo espaço especializado específico, a fábrica. Experiências precoces tiveram lugar, como as fábricas de tecido na Inglaterra, no século XIV (Maurois, 1959:147-150). Ou ainda em Veneza, no seu arsenal de guerra, em 1570 (Maximiano, 2000: 144).

Como informa Sennett (2002:35-38), a Encyclopédie, de Denis Diderot, publicada de 1751 a 1772, descreve o que seria o trabalho em uma fábrica de papel, a Anglée ou L'Anglée, perto de Paris. Os ativos lá se manifestam. Não é um amontoado de meios e de insumos operados por artesãos. Em L'Anglée estão o trabalho do operário, as máquinas, ferramentas, processos fabris, segredos de negócio e informações confidenciais, como ativos, uma vez que itens intencionalmente dirigidos para resultados em mercado. Esses ativos são contratados ou de propriedade do dono da fábrica, e geridos sob o ânimo de seu empreendedorismo.

A apropriação do conhecimento (tecnologia) e o conhecimento útil

O trabalho humano (não o ser humano em si), no contexto da concepção, produção e entrega de produtos e serviços para lucro, é um ativo. O fundamento para essa afirmação está no conceito contemporâneo de 'estabelecimento empresarial', como discuti em Carvalho (2002: 64-74).

A história da tecnologia corresponde à da apropriação do conhecimento contido no trabalho humano. Na chamada Revolução Industrial, no século XIX, a habilidade prática e a arte utilitária, a 'techne' (ou seja, o conhecimento útil) são

submetidas à sistematização como conhecimento arrecadado e apropriado, 'logia'. Daí, a expressão tecnologia.

Como tratei em Carvalho (2008a: 38-40), o primeiro momento da tecnologia é o da identificação de que existe conhecimento útil a ser apropriado como um ativo impessoal. Feita essa identificação, procede-se à descrição dos procedimentos em que se verifica o uso do conhecimento útil, de modo a que possa ser replicado por operário especializado (não mais o artesão), por via de treinamento.

O segundo momento dá-se com o levantamento dos tempos e movimentos dos operários, de maneira a identificar-se o melhor padrão e replicá-lo por via de manuais e pautas de instruções. Aí está a concepção da produtividade, a qual faz com que não seja mais a agregação de trabalho adicional que trará mais produção, mas sim a melhor forma de fazer. Frederick W. Taylor, entre o século XIX e o XX, é o introdutor dessa modalidade. Ao mesmo tempo, procede-se ao desenho e desenvolvimento de máquinas que substituem o trabalho humano repetitivo, com vantagens em vista do volume de produção que viabilizam. Em seguida, no tempo histórico, o trabalho mais repetitivo dos próprios gerentes é substituído por software. A robótica surge. Perceba-se que tudo é aparato tecnológico fundado em apropriação de conhecimento útil anterior.

O terceiro momento da história da tecnologia é o atual, em que não há mais como se inovar para obter-se produtividade sobre o trabalho manual, ou sobre aquele repetitivo dos gerentes que se transforme em programas de computador. A mecanização e a robótica não têm mais do que extrair oportunidade competitiva notável no âmbito do já existente. Hoje, o conhecimento coisificado em máquinas, processos e software pode ser adquirido ou imitado em pouco tempo. Isso emascula a simples tecnologia como elemento que determine verdadeira vantagem competitiva. Apresenta-se, em nossos dias, o conceito de produtividade do conhecimento útil, isto é, da geração de conhecimento útil novo a ser aplicado na concepção, produção e entrega, antes de o concorrente o fazer. Em consequência, a tecnologia resultante tende a ser original e inovadora.

Nos dias correntes, a busca de informação que produza conhecimento útil novo pela ação do trabalho humano é crescente. Como é descrito na literatura, a concentração de ativos físicos e intangíveis comuns não é tão relevante.

O relevante é o valor que chamamos conhecimento útil novo, em desenvolvimento das

idéias de Drucker (1993). O conhecimento útil que se busca é aquele que cria vantagens competitivas. Não é o conhecimento que muitos tenham, ou que seja acessível em pouco tempo e/ou com pequenos recursos, por concorrentes. A utilidade (valor) do conhecimento está em gerar inovações que estabeleçam vantagem competitiva por algum tempo.

Sobre conhecimento, no sentido aqui usado, além de Nonaka e Hirotaka (1997), são importantes, entre outros, Edvinsson (2003); Stewart (2002); Krogh, Ichijo e Nonaka (2000); Davis e Meyer (2000); Stewart (1998); Davenport e Prusak (1998); e Winter (1987).

Ativos e passivos: lucro

Os ativos, ou seja, ou recursos ('resources') são tidos, por diversos teóricos e pesquisadores de Management, como as estruturas básicas da organização empresarial. Entre os autores de Administração que identificam os ativos como dimensões centrais, podem ser citados: Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Itami (1987); Dierickx e Cool (1989); Prahalad e Hamel (1990); Barney (1991); Peteraf (1993); Schoemaker e Amit (1997). O assunto também é tratado, em termos práticos e exaustivamente, por Boulton e outros (2001).

Um ativo é um veículo de valor, ou seja, de dever-ser contributivo para o produto ou serviço com vistas ao lucro. Cabe explicação do que seja, no contexto, dever-ser contributivo. Os ativos aportam utilidade ou valor. Deles se espera geração de valor. São veículos de valor. O produto ou serviço, por sua vez, entregam valor final ao consumidor ou comprador.

Na lógica da atividade empresarial, em interação com os ativos, estão os passivos. Esses são geradores de contribuição negativa, ou seja, de valor negativo. Passivos são as obrigações, encargos, tributos, custos, despesas, salários, gratificações, deveres, débitos, dívidas, etc. Os passivos aportam valor negativo. Tal valor negativo existe na medida em que os passivos reduzem o resultado dos ativos para produtos e serviços, isto é, o valor final. Como sabemos, na lógica do consumidor ou comprador, o valor final do produto ou do serviço é a diferença entre o benefício auferido ou que se assume auferir, de um lado, e o preço final e outras onerações (o que o comprador teve de arcar além do preço pago), de outro lado (Kotler, 2000: 33).

No sentido seminal aqui praticado, lucro é a diferença entre o que for recebido pela entrega do produto ou serviço (receita) e o valor negativo dos passivos. Valor de consumo é a diferença entre

o que for recebido de proveito por via do produto ou serviço e o que se pagou de preço e outros desforços.

Ativos: uma listagem ilustrativa

Podemos, para efeito de ilustração, identificar os seguintes tipos de ativo. Por certo, outros critérios para categorizar são possíveis e bons. O que se segue é uma sugestão e uma provocação.

Ativos Humanos, divididos em dois subtipos:

Trabalho Comum - veiculam o valor da força física, da visão, do olfato, e das habilidades repetitivas ou passíveis de treinamento e de monitoramento.

Trabalho do Conhecimento - veiculam o valor conhecimento útil, na forma de habilidades especiais e discernimento especial na conversão de informações em conhecimento útil novo a ser aplicado em escolhas estratégicas adequadas para a sobrevivência ou expansão e/ou vantagens competitivas no arranjo dos ativos para a concepção, processo e entrega de produtos e serviços. O Trabalho do Conhecimento é prestado internamente pelos gerentes, especialistas e gestor, em plena interação com fornecedores ou parceiros externos, com competências específicas.

Ativos Integrados-veiculam o valor apontado por terceiros, sob o regime de comprometimentos contratuais, como os fornecedores, os parceiros e os aliados, desde que não conceituáveis como Trabalho do Conhecimento.

Ativos Intangíveis, divididos em dois subtipos:

Informacionais - veiculam o valor, para o produto ou o serviço, das informações sobre cenários, mercado, novos negócios, novos investimentos, sobre restrições e oportunidades legais, consumidores, concorrentes, pesquisa e desenvolvimento, contábeis em geral, situação política, mercado de capitais, ciência e tecnologia, mercado de trabalho, mercado de trabalhadores do conhecimento. Esses ativos tomam a forma de relatórios, respostas a consultas, etc. São processados pelo Trabalho do Conhecimento para gerarem conhecimento útil novo a ser aplicado.

Operacionais - veiculam o valor para o produto ou o serviço de: planos e metas; serviços acabados; marcas, logos, timbres, modelos de utilidade, insígnias, slogans; tecnologia de todo o tipo; fórmulas; nome empresarial e do estabelecimento; nome de domínio na Internet; ponto comercial; 'website'; bancos de dados de uso operacional; técnicas e procedimentos de

fidelização da clientela; a clientela fidelizada ou permanente; modelos de relacionamento com gerentes e colaboradores, técnicas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos; modelos de relacionamento com compradores; modelos de relacionamento com fornecedores; crédito financeiro; o crédito mercadológico; os livros contábeis e comerciais; programas tecnológicos, financeiros e de 'marketing'; orçamentos; arquivos, biblioteca e hemeroteca; métodos e sistemas; políticas e normas; software; pesquisa e desenvolvimento de ofertas e de novas ofertas; lay-out de fábrica, de escritório ou de loja; concepções e criações originais em geral; publicidade e propaganda; etc.

Ativos Físicos – veiculam o valor para o produto ou o serviço do imobiliário (terra, escritórios, fábricas, armazéns, entrepostos, portos privativos, etc.); dos produtos acabados; dos sistemas de comunicação, das máquinas; dos equipamentos; das ferramentas e moldes; das formas e modelos; dos estoques de insumos; do mobiliário; dos utensílios, veículos (esteiras, dutos, automóveis, caminhões, navios, aeronaves, ferrovias, etc.); dos itens de decoração e obras de arte que componham escritórios da administração; do dinheiro, dos valores mobiliários; dos títulos; das aplicações em metais preciosos; das aplicações em obras de arte; das contas a receber, dos créditos em geral, etc.

Novidades dos tempos correntes

Na era contemporânea, tem sido comum a diversidade e mesmo a originalidade de formas para conceber, produzir e entregar produtos e serviços. É um aspecto da 'sociedade em rede' descrita por Castells (2002). Tratam da matéria, em termos de modelagem organizacional, entre outros: Galbraith e Lawler III (1995) e Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1997).

Parafraseando Ménard (2004) e usando-se suas considerações em uma teorização que realça os ativos, pode-se dizer que, nesse início do século XXI, os ativos são aplicados como elementos de sistemas, mediante diversificadas técnicas contratuais. Trata-se das hybrid organizations que não se modelam hierarquicamente, mas sim horizontalmente entre atores ('players') autônomos.

A nova modelagem organizacional correspondente a sistemas de ativos. Ocorre em função de três novidades, conforme tratei em A Organização Andróide (Carvalho, 2008b: 25-30).

Primeira: a 'economia da criatividade'

A criatividade como geradora de inovação se impõe. Pensa-se em conhecimento

útil novo, o que também se pode chamar de conhecimento competitivo. É o conhecimento que aporta criatividade geradora de inovações em tecnologia, em processos e em produtos e serviços. A criatividade surge da reinterpretação. Como nos sugere Kuhn (2003), o conhecimento pode ser visto como uma versão (ou interpretação) da realidade. Essa argumentação serve para explicar-se como a criatividade é resultado de exercício interpretativo 'lateral' fora do que até então parecia evidente (ver 'lateral thinking' em De Bono, 1992).

Segunda: a Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC

A idéia de cadeia de valor surge com Porter (1989). A novidade é que a produção de valor tem-se tornado mais e mais acessível e operacional devido à Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC. Tornaram-se usuais os sistemas integrados de informação. Os custos de transação (Coase, 1988) caem cada vez mais. A TIC também possibilita a busca, a armazenagem e a recuperação de informações para a geração de conhecimento útil novo, o qual por sua vez determina novas interações de ativos.

Terceira: mais complexa a governança para a mais simples ordenação de ativos

Outra nova: a empresa contemporânea não é a mesma do passado. Ela passou a ser percebida em sua dimensão interempresarial. A governança corporativa passa a ser complexa (parcerias societárias complicadas, associações contratuais, alianças e pactos entre fornecedor e comprador, etc.) de molde a proporcionar simplicidade do design das estruturas e processos para o produto e o lucro¹. Ou seja: interação inteligente de ativos. A horizontalidade da organização interempresarial substitui a verticalidade da organização weberiana².

O gestor empresarial como 'gestor de ativos'

O tanto que discutimos acima faz com que se conclua que a gestão é dirigida aos ativos (e aos passivos).

¹ Sobre a inter-modelagem, ver entre outros: Champy (2003) e Womack; Jones (1996).

² Ver Weber (1992). A empresa do século XIX e XX é uma organização burocrática. Nela, há sempre mais ou menos evidente o exercício de poder e autoridade de cima para baixo para o atingimento de sua finalidade de produzir e distribuir. Pode-se também lembrar a empresa proposta por Fayol (1950).



Os chamados ativos humanos, sem dúvida, são de ser administrados de acordo com a sua natureza, dentro dos preceitos do reconhecimento da dignidade humana. Dá-se que o ser humano tanto concebe, produz e entrega produtos e serviços, como é seu destinatário final como consumidor.

O aspecto especial dos ativos humanos é a geração do conhecimento útil. Nesse quadro, a ação do gestor sobre os correspondentes recursos humanos (usando-se aqui a expressão tradicional) não se faz mediante simples comandos, prêmios e punições, conforme constantes de regulamentos prévios. Mas sim pelo uso do conhecimento a respeito da cada específico ser humano do qual se quer extrair valor do seu trabalho. Assim, respeitam-se as individualidades em favor de melhores frutos. Pode haver compensação monetária prévia à realização do conhecimento útil desejado, pode ser por premiação, pode ser pela participação nos resultados econômicos decorrentes do uso do conhecimento gerado, ou outro qualquer meio. Com relação aos ativos humanos do trabalho do conhecimento não se quer obediência, se quer resultado.

O conceito de sistemas de ativos é cada vez mais praticado. Demonstra o abandono da hierarquia. Confirma a emergência dos networks, ou seja, dos desdobramentos de atividade entre variados atores empresariais que haverão de contribuir (com seus ativos) para um dado produto ou serviço e perceber o lucro conforme for definido entre os mesmos. Em consequência, percebe-se a intergestão, no sentido de o gestor de cada seguimento de ativos monitorar e interferir, quando for pertinente, nas contribuições dos demais. Isso significa monitorarem-se as contribuições dos ativos alheios para o resultado comum. Os sistemas integrados de informação, oferecidos pela TIC, resultam nisso.

Ao teorizar-se, centrando-se nos ativos, cria-se uma linguagem de melhor processamento interprofissional entre os administradores, os economistas, os advogados, os contadores e os empresários. Que vantagem há nisso? Creio que a unificação do conhecimento a respeito do fenômeno produtivo dentro da ótica das organizações, é em si instrumento para melhores resultados no aproveitamento dos ativos.

Conclusão

Nesse artigo, tive como objetivo principal demonstrar que os ativos empresariais podem ser vistos como a dimensão teórica fundamental para o entendimento do "organizar" gerencial. É a

ordenação e a integração de ativos uma possível descrição do processo da gestão. Ao mesmo tempo é também uma forma de entender-se a novíssima modelagem organizacional.

Comecei por tratar da propriedade e de seu uso produtivo. Em seguida, indiquei que os itens de propriedade dirigidos para o processo empresarial, os ativos, caracterizam-se pelo seu valor contributivo para o produto e o lucro, entendendo-se que os passivos se contrapõem reduzindo esse mesmo valor contributivo. Entre os ativos, os mais importantes são os ativos humanos relativos ao trabalho do conhecimento, uma vez que veiculam o valor conhecimento útil novo.

Nos tempos atuais, a amplitude semântica do termo ativos é formidável. Na medida em que ativos são todos os bens que se dirigem ao objetivo da troca de produto por lucro, se tem uma variedade notável desses elementos. Os ativos podem ser classificados como ativos humanos, que veiculam o valor do trabalho humano, em especial o valor conhecimento útil novo; os ativos integrados que correspondem à veiculação de valor por terceiros, sob o regime de comprometimentos contratuais; os ativos intangíveis, que subdividi em informacionais e operacionais; e por fim os ativos fixos, os quais tinham importância notável no século XIX e agora perdem sua relevância relativa.

Existem três razões básicas que confirmam ser adequada a utilização dos ativos como unidade investigativa. São elas: (i) a economia da criatividade, a qual afasta a mesmice das estruturas, processos, produtos e serviços; (ii) a tecnologia da informação e comunicação, a qual favorece modelagens interativas entre players; e (iii) a separação conceitual nítida entre governança corporativa (complexa) e sistemas organizacionais (simples).

Como consequência de todo esse contexto, o gestor empresarial pode ser percebido como gestor de ativos (e passivos). As especializações gerenciais também remetem aos ativos (e/ou passivos, em contraponto) para a geração de maior valor final.

Por fim, na medida em que se estabeleça a importância dos ativos como dimensão teórica, em Administração, viabiliza-se de forma mais imediata uma linguagem inclusiva para o entendimento interprofissional de administradores, economistas, advogados, contadores e empresários.

Referências Bibliográficas

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In 'Journal of Management', 17, pp. 99-120, 1991.

- BOULTON, Richard e outros. Decifrando o Código de Valor – Novas Estratégias para Investir, Avaliar e Gerenciar o que é Importante na sua Empresa, Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CARVALHO, Gilberto de Abreu Sodré. A Nova Empresa na Era da Concorrência e da Gestão do Conhecimento, Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.
- _____ A Propriedade Empresarial – Um Estudo Transdisciplinar, São Paulo: Quartier Latin, 2008a.
- _____ A Organização Andróide, Rio de Janeiro: FGV, 2008b.
- CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede, 6^a ed., São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- CHAMPY, James. Engenharia Cruzada - Reinventando seus Negócios na Era Digital, Rio de Janeiro: Rocco, 2003.
- COASE, Ronald H. The Firm, the Market and the Law, Chicago-London: The University of Chicago Press, 1988.
- CORTIANO JUNIOR, Erolths. O Discurso Jurídico da Propriedade e suas Rupturas – Uma Análise do Ensino do Direito de Propriedade, Rio de Janeiro: Renovar, 2202.
- DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. Working Capital. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 1998.
- DAVIS Stanley M. e MEYER Christopher. Future Wealth. Boston (Mass.): Harvard Business School Press, 2000.
- DE BONO, Edward. Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas. New York: Harper Business, 1992.
- DIDEROT, Denis. L'Encyclopédie. Vol. 5. Paris, 1751-1772.
- DIERICKX, I. e COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In 'Management Science', 35, 12, pp. 1504-1513, 1989.
- DRUCKER, Peter. Sociedade Pós-Capitalista, São Paulo: Pioneira, 1993.
- EMERENCIANO, Adelmo da Silva. Tributação no Comércio Eletrônico, São Paulo: Síntese, 2003.
- EDVINSSON, Leif. Longitude Corporativa - Navegando na Economia do Conhecimento, São Paulo: M. Books, 2003.
- FAYOL, Henri. Administration Industrielle et Générale, Paris: Dunod, 1950.
- GALBRAITH, Jay e LAWLER III, Edward. Organizando para Competir no Futuro, São Paulo: Makron Books, 1995.
- HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall e BECKHARD, Richard. (The Peter F. Drucker Foundation), A Organização do Futuro – Como preparar Hoje as Organizações de Amanhã, 2^a ed., São Paulo: Editora Futura, 1997.
- HUBERMAN, Leo. História da Riqueza do Homem, Rio de Janeiro: LTC Editora, 1986.
- ITAMI, H. Mobilizing Invisible Assets. Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1987.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing, 10^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KROGH, Georg von, ICHIJO, Kazuo e NONAKA, Ikujiro. Enabling Knowledge Creation – How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford University Press, 2000.
- KUHN, Thomas S. A Estrutura as Revoluções Científicas, 8^a. Edição. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- MASCARO, Alysson Leandro. Introdução à Filosofia do Direito – Dos Modernos aos Contemporâneos, São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- MAUROIS, André. História da Inglaterra, Rio de Janeiro: Pongetti Editora, 1959.
- McDONALD, Malcolm e outros. Clientes – Os verdadeiros Donos da Empresa, São Paulo: Editora Futura, 2001.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, Teoria Geral da Administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada, 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- MÉNARD, Claude. The Economics of the Hybrid Organizations. In Journal of Institutional and Theoretical Economics. 160, pp.345-376, 2004.
- NONAKA, Ikujiro e HIROTAKA, Takeuchi. Criação de Conhecimento na Empresa, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MORGAN, Garreth. Imagens da Organização, 2a. edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- PENROSE, E. T. The Theory of Growth of the Firm. London: Basil Blackwell, 1959.
- PETERAF M. A. The Cornerstone of Competitive Advantage: a Resource-based View, In 'Strategic Management Journal', 14, p. 179-191, 1993.
- PIPES, Richard. Propriedade e Liberdade, Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.
- PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando Um Desempenho Superior, Rio de Janeiro: Campus, 19a. edição, 1989.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. In 'Harvard Business Review', May/June, pp. 79-91, 1990.
- SCHOEMAKER, P. J. H. e AMIT, R. The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Futures. In G. S. Day e D. J. Reibstein, 'Wharton on Dynamic Competitive Strategy'. New York: John Wiley, 1997.
- SENNETT, Richard. A Corrosão do Caráter – Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo, Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.
- STEWART, Thomas A. Capital Intelectual - A Nova Vantagem Competitiva das Empresas, Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____ A Riqueza do Conhecimento, Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- WEBER, Max. Economía y Sociedad. México: Fundo de Cultura Económica, 1992.
- _____ História Agrária Romana, São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- WERNERFELT, B. A. A Resource Based View of the Firm. In 'Strategic Management Journal', 5, pp. 171-180, 1984.
- WINTER, S. G. Knowledge and Competence as Strategic Assets. In D. J. Teece (org.). "The Competitive Challenge". Cambridge (Mass.): Ballinger, 1987.
- WOMACK James P. e JONES, Daniel T. Lean Thinking - Banish Waste and Create Wealth in your Corporation, New York: Simon & Schuster, 1996.
- ZYLBERSZTAJN, Décio e SZTAJN, Rachel. A Economia e o Direito de Propriedade. In Revista de Direito Mercantil, vol. 126, abril-junho 2002, São Paulo: Malheiros, 2002.



RESUMOS DE DISSERTAÇÕES E TESES

FGV

Flavia Braga Nogueira Cupolillo

Banca: EDUARDO ANDRÉ TEIXEIRA AYROSA, DELANE BOTELHO, LETICIA MOREIRA CASOTTI – DOUTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO UFRJ

COMO SE FAZ UM TIJUCANO? REFLEXÕES SOBRE CONSUMO, IDENTIDADE E MASCULINIDADE EM UM BAIRRO CARIOSA.

O amor do carioca pela cidade do Rio de Janeiro é notório. Além do carioca, existe um grupo social, cujo amor pelo bairro também é peculiar, os tijucanos. O bairro da Tijuca, famoso pela sua tradição e pelo seu progresso ocorrido na década de 60, no que tange à identidade local - tijucana, é um dos locais da 'cidade maravilhosa' que mais se destaca no cenário carioca. O tijucano pode ser considerado uma "personalidade" carioca e os seus hábitos de consumo, não ultrapassam os limites do bairro. Cercado de histórias e de características pitorescas, a formação do tijucano, adjetivo de orgulho dos moradores do bairro, destaca-se como foco deste estudo. Ser tijucano incondicional, gostar de andar pela Tijuca, de ir à praça, freqüentar bares, acabou se tornando uma peculiaridade no cenário carioca, junto com o Ipanemense, o Barrense e tantas outras que constroem o Rio de Janeiro. Apesar da crescente visibilidade, são poucos os estudos que procuram compreender a forma como os homens heterossexuais - doravante homens - interagem com o mundo dos bens. Tendo em vista maior interesse nesse foco de estudo e no mundo contemporâneo, o sentido do consumo ampliou-se. Este estudo tem o objetivo de compreender como o homem da Tijuca utiliza o mundo dos bens para se tornar um homem. Essa análise é crucial para desvendar a construção da identidade de gênero masculina de indivíduos oriundos do bairro da Tijuca. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, com nove homens tijucanos, durante o mês de janeiro de 2007. Os resultados demonstraram que os homens da Tijuca interagem intensamente com os serviços e locais do bairro durante a construção da identidade de gênero e local. Foi possível constatar quatro etapas distintas, através das quais, os sujeitos utilizam o mundo dos bens para se identificarem como homens tijucanos. Desta forma, pode-se concluir que os indivíduos consomem produtos e locais específicos em estratégia de: definição da masculinidade e identidade local (ainda quando jovens), afastamento, assimilação, aceitação e reforço dessa identidade.

Palavras-Chave: Tijucano, Bairro Carioca

Sonia Balmant Emerique de Souza

Banca: EDUARDO ANDRÉ TEIXEIRA AYROSA, DEBORAH MORAES ZOUAIN, VALDEREZ FERREIRA FRAGA - DOUTORA EM EDUCAÇÃO UFRJ

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE CRÍTICA

O objetivo desta dissertação é examinar as implicações da acumulação das capacidades tecnológicas para o aprimoramento dos indicadores de performance técnica ao nível de empresas. Esses relacionamentos foram examinados em uma pequena amostra de empresas do segmento metal-mecânico no estado do Rio de Janeiro no período compreendido entre 1960 a 2006. Embora existam diversos estudos realizados nos últimos vinte anos sobre capacidade tecnológica, ainda são escassos estudos empíricos que correlacionem performance de empresas no contexto dos países em desenvolvimento, especialmente no Brasil. Visando contribuir para reduzir estas lacunas, esta dissertação examina questões à luz de modelos disponíveis na literatura, optando-se pela utilização de indicadores operacionais das empresas. Para o desenho da acumulação de capacidades tecnológicas faz-se uso de uma métrica proposta por Figueiredo (2000) que indica os níveis de capacitação tecnológica nas funções processo, produto e equipamentos. As evidências empíricas, examinadas nesta dissertação são qualitativas e quantitativas e foram coletadas através de estudo de campo envolvendo entrevistas, encontros informais, observação direta e análise de documentos internos. Com relação aos resultados, foi constatado que: Em termos de acumulação de capacidades tecnológicas, verificou-se que uma empresa atingiu o Nível 5 nas funções processo e organização da produção, produto e equipamentos. Três empresas atingiram o Nível 4 na função processo enquanto outras duas ficaram atingiram o mesmo nível tecnológico nas funções do produto e em equipamentos. Duas empresas atingiram o Nível 3 nas funções de produto e equipamentos e uma permaneceu no neste nível na função do processo; Em termos de taxa de acumulação de capacidades tecnológicas verificou-se que para as empresas estudadas atingiram Nível 4, ou

FGV

seja pré-intermediário, levaram 29 anos na funções processo, 32 anos na função produto e 29 anos na função, em média. Em termos de aprimoramento dos indicadores de performance a empresa que atingiu o Nível 5 de capacidade tecnológica melhorou em 70% seus indicadores de performance, enquanto as empresas que chegaram no Nível 4 elevaram seus indicadores em 60% e as outras empresas com Nível 3, obtiveram melhora na ordem de 40%. Foi evidenciado que as empresas que obtiveram maiores níveis de capacidades tecnológicas conseguiram melhoraram seus indicadores de performance. Com isto, esta dissertação contribui para avançar o entendimento sobre acumulação de capacidade tecnológica e indicadores internos de performance técnica em empresas do segmento metal-mecânico, especialmente no âmbito do contexto empírico estudado. Estas informações oferecem aos gestores exemplos de como aprimorar a performance competitiva das empresas através da acumulação de capacidades tecnológicas nas funções processo, produto e equipamentos.

Palavras-Chave: Pesquisa de Clima Organizacional

Universidades Estácio de Sá

Geraldo Raimundo Martins Pinheiro

Banca examinadora: Prof. Dr. José Roberto Ribas (presidente e orientador); Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa; Prof. Dr. Eric David Cohen (IbmecRJ)

UMA AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DE LOGÍSTICA SOB A ÓTICA DA FORÇA DE VENDAS

Esta pesquisa teve como base a análise das opiniões dos revendedores, no Brasil, sobre os serviços de entregas das empresas de venda direta e seu PSL. O objetivo foi identificar qual a percepção dos revendedores quanto estes serviços, realizados pelas empresas, bem como as informações que são disponibilizadas sobre estes. A venda direta é um mercado que cresce a taxas acima de dez pontos ao ano, nos últimos cinco anos, em volume financeiro e itens comercializados. Possuindo mais de um milhão e meio de representantes como sua força de venda, sem vínculos ou fidelização obrigatória, podendo estes representar concorrentes simultaneamente. O atendimento às preferências dos revendedores se apresenta como caminho que estreite os laços e a priorização de uma marca em seus trabalhos. As referências utilizadas na pesquisa foram as preferências expressas pelos revendedores quanto à qualidade da atuação destas empresas nos mais diversos setores que compõem o seu mix de marketing. Foram interrogados mil e trezentos revendedores, residentes nos municípios de Belford Roxo, São João de Meriti, entre junho e julho de 2007. Foram coletados, utilizando um questionário, dados referentes a um total de mil e trinta e sete revendedores respondentes. Foi utilizado o método de árvore de preferências para calcular a proporcionalidade expressa nas respostas dos revendedores para cada atributo referente aos serviços e informações oferecidos pelas empresas, de forma tal a identificar a influência das informações sobre os serviços de entregas no total da qualidade da empresa percebida pelos revendedores.

Palavras-chave: Venda direta. Qualidade da informação. Serviço de entregas. Opinião de revendedores. Árvore de preferências. PSL (Provedor de Serviços Logísticos).

Jozias Castro de Almeida

Banca examinadora: Pres.: Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa; Prof. Dr. José Roberto Ribas; Prof. Dr. Victor Manoel Cunha de Almeida (UFRJ)

REDES DE PEQUENOS E MÉDIOS SUPERMERCADOS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE

Esta dissertação teve como objetivo principal identificar os fatores críticos de competitividade das redes de pequenas e médias empresas de supermercados e, como objetivos secundários, identificar as ações de competitividade e as ações de colaborativismo. Para suporte teórico desta pesquisa, foram analisados no capítulo dois, os tópicos: estratégia competitiva e estratégia colaborativa. Quanto à metodologia, foi utilizado o estudo de caso múltiplo, com a análise de três empresas supermercadistas do Rio de Janeiro. A metodologia de coleta dos dados se baseou, primeiramente, num estudo bibliográfico e numa segunda etapa, em uma pesquisa de caráter qualitativo, tendo na análise de conteúdo, a técnica para coletar as evidências. O trabalho partiu da suposição inicial de que o fator crítico de competitividade das redes de pequenas e médias empresas de supermercados seria o crescimento. No entanto, os resultados apontaram para o fator "comprometimento dos associados" como o principal fator crítico de competitividade do modelo de associativismo.

Palavras-chave: Centrais de negócios. Competitividade. Colaborativismo. Pequenas e médias empresas.



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Deividy Attila Marcelino

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM PANORAMA DAS EMPRESAS DE GERAÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA DO BRASIL

O objetivo deste estudo é traçar um panorama das estratégias empresariais do segmento de geração de energia elétrica, fazendo uma comparação entre os dados obtidos na pesquisa, a partir de 2001. A análise é baseada no nível de verticalização, na região de atuação no país e na tecnologia (hidrelétrica, termelétrica ou alternativa) utilizada pelas empresas. Essas variáveis são comparadas ao ROE de cada empresa e paralelamente à composição do seu capital. Para isso, a amostra possui três empresas privadas, três públicas estaduais e três públicas federais, de forma que se mantenha um equilíbrio na análise. A metodologia consiste em um estudo de multicasos com o levantamento de dados através de formulários. Os resultados obtidos demonstram que os melhores desempenhos não dependem da composição do capital da empresa, mas sim, de sua visão estratégica. Ou seja, as empresas que buscam se adaptar, aproveitando as novas oportunidades do mercado, têm os maiores retornos sobre o Patrimônio Líquido. Tal constatação reforça as Teorias de Inovação de Valor de Kim & Maubourgne, onde as empresas rompem com a ordem vigente e criam novas fronteiras de mercado.

Palavras-chave: Estratégia, Setor Elétrico, Geração de Energia.

Cristiano Cândido Silva

CAPACITAÇÃO TECNOLÓGICA NA INDÚSTRIA FARMOQUÍMICA PARA ATUAÇÃO NO MERCADO EXTERNO: O CASO NOVARTIS

O objetivo geral nesta dissertação consiste em investigar o processo de capacitação tecnológica ocorrido na empresa Novartis Biociêncie S.A, em seu estabelecimento de produção farmoquímica localizado na cidade de Resende, no estado do Rio de Janeiro. Através da estratégia corporativa, a planta sofreu um amplo processo de reestruturação tecnológica, tornando-se uma planta chave no abastecimento da cadeia produtiva do grupo em nível global, assumindo a produção e a exportação de etapas do principal fármaco da companhia. Por tratar-se de uma situação atípica ao que ocorre com as grandes empresas transnacionais do ramo farmacêutico instaladas no Brasil, sendo o mercado nacional fortemente marcado pelo alto nível de importação de produtos farmacêuticos e farmoquímicos, foi elaborado um estudo de caso. A metodologia da pesquisa de campo baseou-se em entrevistas estruturadas com profissionais dos Departamentos de produção, engenharia e finanças, que participaram ativamente do processo. Entre os obstáculos observados em atividades inovativas, destacaram-se aqueles ligados à desqualificação da infra-estrutura de serviços especializados e mão-de-obra de operação. O baixo padrão de especialização do comércio exterior brasileiro, aliado ao baixo nível de investimentos direcionados para inovações do setor farmacêutico no país justificam a importância desse tipo de investimento, primeiro, pelos benefícios sociais e econômicos observados através da atividade de exportação (aumento significativo da produção anual, número de empregados, padrão de qualidade e competitividade, entre outros) e, segundo, pela oportunidade de absorção de know-how em novos processos para o setor industrial brasileiro. Finalmente, constatou-se a fundamental importância da atuação da administração pública em tornar o país atraente para projetos deste porte, causando mudanças qualitativas no papel do investimento estrangeiro direto.

Palavras Chaves: Exportação, produtos farmoquímicos, capacitação tecnológica

Visite o site do CRA- RJ

www.cra-rj.org.br

CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - CRA/RJ





*A ANGRAD pode fazer
cada vez mais pelo
curso de graduação
em Administração
de sua IES*

**MAS PARA ISSO É PRECISO QUE SUA INSTITUIÇÃO
NÃO SE ESQUEÇA DA ANGRAD.**

- ◆ Associe-se à ANGRAD
- ◆ Mantenha-se em dia com a sua anuidade
- ◆ Participe dos eventos promovidos e apoiados pela ANGRAD

**Há 17 anos representando os cursos de graduação em Administração
junto ao MEC, CNE, INEP, SESu e a Sociedade Brasileira**



Tels.: 21 2223-0512 / 2223-1411 / 2516-1593 - Fax.: 21 2516-3646

angrad@angrad.org.br / www.angrad.org.br