

ISSN 1982733-4



9 771982 733002

Nº03 MAIO/2009

# RAD

REVISTA ADMINISTRAÇÃO EM DEBATE



NESTA EDIÇÃO: o artigo vencedor do Prêmio  
Belmiro Siqueira de Administração 2008  
*Desenvolvimento Sustentável: desafios e  
oportunidades para a Ciência da Administração*



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. Wallace de Souza Vieira**

Vice-presidente de Planejamento e Desenvolvimento Institucional:

**Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo**

Vice-presidente de Administração e Finanças:

**Adm. Paulo César Teixeira**

Vice-presidente de Educação, Estudos e Pesquisas:

**Adm. Antonio Rodrigues de Andrade**

Vice-presidente de Fiscalização e Registro Profissional:

**Adm. Rodolpho Peixoto Mader Gonçalves**

CRA-RJ

[www.cra-rj.org.br](http://www.cra-rj.org.br)

Rua Professor Gabizo, 197 – Tijuca

Rio de Janeiro/RJ – Cep: 20271-064

Telefone: (21) 3872-9550

Periodicidade: Semestral

Envio de artigos e resumos: [imprensa@cra-rj.org.br](mailto:imprensa@cra-rj.org.br)

#### **Conselheiros Titulares:**

Adm. Antonio Rodrigues de Andrade, Adm. Carlos Roberto Fernandes de Araujo, Adm. Fernando Guilherme Tenório, Adm. Jorge Humberto Moreira Sampaio, Adm. Paulo César Teixeira, Adm. Rodolpho Peixoto Mader Gonçalves, Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade, Adm. Wagner Siqueira, Adm. Wallace de Souza Vieira

#### **Conselheiros Suplentes:**

Adm. Dacio Antonio Machado de Souza, Adm. Gerson Rocha, Adm. Jacaúna de Alcântara, Adm. Jonas Pinto Lobato, Adm. Leocir Dal Pai, Adm. Marcus Vinicius Seixas, Adm. Regina Celia Hettenhausen Vaz de Carvalho, Adm. Sonia Marra, Adm. Wanilda Netto,

#### **Conselheiros representantes junto ao CFA:**

Adm. Adilson de Almeida

Adm. Francisco Carlos Santos de Jesus (suplente)

#### **Conselho Editorial da RAD:**

Prof. Fernando Guilherme Tenório (CRA-RJ/FGV); Prof. Rogério Aragão do Valle (Coppe/UFRJ); Prof. César Guedes (UFRJ); 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).

#### **Coordenação Editorial:**

Adm. Leonardo R. Fuerth

#### **Edição e Produção:**

Deshop Comunicação • [www.deshop.com.br](http://www.deshop.com.br)

Tiragem: 40.000 exemplares

***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.***

#### Ficha Catalográfica

Revista Administração em Debate, v.1, n.3, maio 2009.  
Rio de Janeiro, CRA-RJ, 2009.

Semestral  
ISSN 1982733-4

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

## EDITORIAL

À luz da Ciência da Administração, cada vez mais estudantes e estudiosos desenvolvem trabalhos científicos abordando variados temas, qualificando a pesquisa e o pensamento sobre a Administração moderna, além de manter uma constante evolução ao absorver as tendências e necessidades de adaptação ao mundo da Era da Informação, da Tecnologia e do Desenvolvimento com responsabilidade.

Nesta linha de raciocínio o CRA/RJ apresenta a 3ª edição da Revista Administração em Debate (RAD) – que abre espaço aos formadores epistemológicos da ampla e nova Ciência da Administração – e se consolida como uma publicação que procura valorizar os melhores e mais recentes trabalhos científicos produzidos nos cursos de pós-graduação e mestrado em Administração do Estado do Rio de Janeiro.

O primeiro artigo da RAD3, “Cultura organizacional e valores organizacionais em uma indústria de confecção”, mostra que o estudo da cultura organizacional permite verificar se a organização desenvolve valores que estimulem seus colaboradores ao crescimento individual e organizacional.

O segundo artigo, “Motivação em empresas públicas: Um (re)pensar da gestão de pessoas em órgãos públicos a partir do Decreto 5.707/2006”, apresenta uma reflexão sobre a gestão de pessoas em empresas públicas orientada pela Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal a partir da análise de índices motivacionais.

O terceiro artigo, “Os contratos de gestão como alternativa para implantação de um novo modelo de gestão em hospitais da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro”, tem por objetivo geral a análise da viabilidade de utilização dos contratos de gestão em hospitais da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ), com a apresentação de diversos casos.

O quarto artigo, “Desenvolvimento Sustentável: desafios e oportunidades para a Ciência da Administração”, foi o vencedor do prêmio Belmiro Siqueira de Administração 2008, modalidade artigo, e apresenta um aprofundamento das necessidades e soluções para o Desenvolvimento Sustentável em organizações a partir da Administração.

Boa leitura!

Adm. Wallace de Souza Vieira  
Presidente do CRA/RJ  
CRA/RJ nº 0113247-4

## SUMÁRIO

### ARTIGOS

**CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES ORGANIZACIONAIS EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO** ..... Pág 05  
Hermes Fellini Sebben e Ana Alice Vilas Boas

**MOTIVAÇÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS: UM (RE)PENSAR DA GESTÃO DE PESSOAS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS A PARTIR DO DECRETO 5.707/2006** ..... Pág 17  
Alberto Carlos Teixeira Alvarães e Alexandra Maria de Abreu Rocha

**OS CONTRATOS DE GESTÃO COMO ALTERNATIVA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO EM HOSPITAIS DA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO\*** ..... Pág 26  
Pedro Paulo Leite do Vale e Sílvia Ferreira Júnior

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO** ..... Pág 35  
Mauricio Henriques Marques Luz

# 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 2009, 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 [imprensa@cra-rj.org.br](mailto:imprensa@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/CRA's (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.

## Próxima Edição – RAD nº 4 (circulação prevista para outubro/2009)

Envie seu artigo para a próxima edição da RAD, seguindo as especificações acima, para o e-mail [imprensa@cra-rj.org.br](mailto:imprensa@cra-rj.org.br), até o dia 10/07/2009. 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).

Atenciosamente,  
**Conselho Editorial da RAD**



## ARTIGO

# CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES ORGANIZACIONAIS EM UMA INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO

**Hermes Fellini Sebben**

MSc em Gestão e Estratégia em Negócios - UFRJ  
Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves  
hfsebben@veranet.com.br

**Ana Alice Vilas Boas**

Registro CRA – RJ No. 11-62325-0  
PhD em Administração – Reading University  
Universidade Federal de Lavras  
Departamento de Administração e Economia  
analice@ufla.br

## RESUMO

O ambiente de constantes mudanças incentiva as organizações a buscarem cada vez mais uma gestão profissional. Existe um aumento na inter-relação das organizações em função dos grupos econômicos, sociais e culturais com o advento da globalização. A cultura organizacional de uma empresa é um termômetro importante na aferição de sua sobrevivência num ambiente de incertezas; é necessário que ela esteja forte e ao mesmo tempo adaptável. Da mesma forma, o treinamento, a geração de competências e o desenvolvimento gerencial também são aliados ao desenvolvimento organizacional. Este estudo pretende verificar se a indústria Index Jeans proporciona uma interação entre a cultura organizacional e os valores organizacionais de modo a permitir seu desenvolvimento e crescimento no mercado. Os principais valores citados pelos colaboradores a valorização do ser humano e meio ambiente; ética, lealdade, responsabilidade e confiança; comprometimento social, qualidade nos produtos, criatividade; e reconhecimento de oportunidades, melhoria. Estes valores estão centrados sobre as pessoas, sendo possível verificar uma cultura muito humanista, e ao mesmo tempo voltada para o comprometimento técnico. A empresa apresenta uma cultura organizacional com valores sólidos e, ao mesmo tempo, evolui em forte relação com o mercado.

## INTRODUÇÃO

As organizações têm procurado se estruturar cada vez mais para enfrentar ambientes de extrema mudança. Os avanços tecnológicos vêm aumentando o

poder de comunicação, criando ambientes de intensa mudança na busca por destaque competitivo. Há uma constante aceleração dos processos para adquirir novos conhecimentos, havendo uma crescente complexidade nas tecnologias instaladas para adquirir competências. A cultura organizacional é a julgadora de aspectos que lhe são interessantes em meio a um oceano de informações.

O modelo de organização que mais tem se desenvolvido atualmente não privilegia a centralização de poder e a divisão de tarefas utilizadas por um modelo unicamente taylorista. Destaca-se uma visão multifacetada da organização que é capaz de privilegiar as diversas qualidades internas, transformando-as em competências capazes de gerar diferencial competitivo. Para que haja o desenvolvimento de pessoas é necessário que o ambiente organizacional valorize o que as pessoas têm de melhor, minimizando os conflitos organizacionais, causados pelos valores exclusivamente individuais. É possível se fazer atualmente a “Gestão da Cultura”, monitorando e propondo que as empresas desenvolvam padrões de comportamento que não gerem rigidez, o que prejudica a adaptação às tendências do mercado.

As formas como as organizações estruturam seu trabalho pode, em alguns casos, estabelecer restrições ao desenvolvimento da maturidade das pessoas. É necessário que se crie um ambiente de trabalho onde os membros da organização tenham acesso ao conhecimento, desenvolvendo habilidades que lhes permitam crescimento através da hierarquia e como pessoas, sendo contempladas com a auto-satisfação.

Assim, o estudo da cultura organizacional permite verificar se a organização desenvolve valores que estimulem seus colaboradores ao crescimento individual e organizacional. É possível localizar a presença ou ausência de padrões muito rígidos, que favorecem ou não a manifestação da criatividade e o desenvolvimento de habilidades. Também há casos em que a estrutura de poder impõe uma centralização dos conhecimentos que faz com que haja lentidão na relação das respostas às mudanças necessárias exigidas pelo ambiente competitivo atual. Segundo Fleury e Fischer (1996), é possível compreender a cultura de uma organização e direcionar suas forças, mas somente seu desenvolvi-

mento não basta; é necessário estruturar seus valores na direção do crescimento pessoal e estrutural.

Essas constatações suscitaram o problema de pesquisa, evidenciado da seguinte forma: As organizações são capazes de promover sua cultura juntamente com o desenvolvimento de suas competências essenciais para ser mais competitivas no mercado? Por isso, este artigo busca verificar se a indústria Index Jeans proporciona uma interação entre a cultura organizacional e os valores organizacionais de modo a permitir seu desenvolvimento e crescimento no mercado.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Cultura Organizacional: uma breve contextualização

Os estudos sobre cultura organizacional têm origens na psicologia organizacional, na psicologia social e na teoria das organizações, num esforço de fornecer subsídios para o entendimento dos estudos relacionados à cultura organizacional. Através da Psicologia, da Sociologia e da Antropologia as ciências humanas contribuíram de forma significativa para o estudo das organizações. Quando se fala em cultura, Morgan refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos processos sociais, sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos (MORGAN, 1996).

Uma cultura organizacional saudável contribui para o desenvolvimento da organização que ocorre através do aumento da eficiência e eficácia organizacional, através do aumento da integração entre as pessoas em torno de um pensamento organizacional. A cultura é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, sendo visualizado dentro das fronteiras do sistema. É um fenômeno grupal coletivo, resultante do convívio humano na organização (SOUZA, 1978).

A cultura organizacional corresponde ao conjunto de padrões básicos de comportamento elaborados pelos componentes de um grupo social a partir das tradições, hábitos e costumes de uma organização através dos quais criam formas próprias para tratar seus problemas de adaptação externa e integração interna, formas estas validadas através da experiência positiva ou negativa. Cada membro novo da organização é mobilizado a utilizar esta metodologia de resolução de problemas, sendo levados a perceber, sentir e pensar o pensamento organizacional (SCHEIN, 1982).

Segundo Kotter (1994) a cultura organizacional funciona em dois níveis, um deles visível, através de

pessoas que compartilham as normas e se comportam na forma de grupos definidos, absorvendo de forma mais fácil as mudanças. Outro nível é o invisível, que resiste ao tempo mesmo com a troca dos membros de uma organização, sendo mais difícil de ser mudada e estruturada por valores inconscientes compartilhados.

### O Mito e a Cultura Organizacional

Ao se analisar a cultura de uma organização, existe a necessidade do estudo profundo a respeito do mito. Para compreender o papel fundamental desta figura que influencia a formação cultural, é preciso traçar cenários diferentes dos vividos por uma organização. Deve-se imaginar uma aldeia de índios, como eles encontram forças para unirem-se em torno de suas caçadas, histórias contadas ao redor de fogueiras, as vitórias, derrotas e os ídolos criados ao longo de seu tempo (SHÜLER et al., 1990).

Os mitos são criados em função da necessidade de explicar o inexplicável através da representação de um contexto imaginário. A preocupação com a realidade é exposta através do pensamento paradigmático, tornando importantes os aspectos mensuráveis e fatos observáveis desprovidos de enquadramento. Há um sentimento narrativo-mítico com um lado de niilismo e outro de ceticismo, que se preocupa com o significado da experiência humana (ZIEMER, 1996).

O mito possui um sentido alegórico simbólico que está presente no comportamento da organização. Ele é o instaurador dos valores presentes na cultura, através dos arquétipos que vão sendo assumidos pela empresa ao longo de seu desenvolvimento. São os valores que a empresa assumiu por seu fundador que, ao longo de sua existência, foram assumindo a figura do mito, que influencia o comportamento da organização, e que ficam invisíveis ao olho humano (SHÜLER et al., 1990).

Em organizações onde a figura do mito é inexistente, não existe o referencial, havendo uma cultura fraca deste ponto de vista. Os valores não são incorporados pelas pessoas, não havendo a presença de algo que motive o sentido do trabalho grupal. Existe o risco da formação de vários subgrupos, com objetivos e valores diferentes de maneira que os valores individuais possam ficar colocados acima dos valores da organização (DA MATTA, 1986).

Uma organização possui sua referência, seu mito, consolidando os valores que ficam gravados no inconsciente coletivo da empresa, sendo sinônimo de desenvolvimento para a empresa. Mas para que uma organização possua uma cultura eficiente, precisa possuir

substância e adaptabilidade. Para isso faz-se necessário que se monitorem as forças culturais, através do que se chama de gestão da cultura (JOHANN e VANTI, 2000).

### Gestão da Cultura Organizacional

Cada organização possui seu mito fundador, o que influencia a todos na empresa na formação dos valores. Cada estrutura organizacional possui características únicas e singulares. Existe, porém, a possibilidade de buscar mapear estes olhares, utilizando metodologias de estudo desenvolvidas por Handy (1994) e Morgan (1996), apud JOHANN e VANTI (2000).

Estudar a organização na ótica da metáfora trouxe o interesse de boa parte dos pesquisadores a utilizar esta forma para estudo da cultura na organização. Johann e Vanti (2000) chegam a um conceito de self organizacional, que serve para o estudo do que está presente na essência da cultura organizacional.

Segundo Morgan (1996), é possível obter melhores resultados no estudo da cultura organizacional se houver o uso de diversas abordagens teóricas em muitos campos científicos e neste sentido ele incentiva a interdisciplinaridade. Morgan (1996) utilizou-se de simulações e metáforas para estudar e diagnosticar o comportamento organizacional mostrando uma melhor integração entre o estudo científico e o mundo real organizacional. Conforme se pode observar na Figura

1 existem diversas imagens que influenciam a vida de uma organização, e obtendo-se destaque para a cultura que é o objeto de estudo.

**Mecanicismo (M):** As organizações são vistas como máquinas, existindo uma estrutura organizacional burocratizada, previsível e dotada de processo racional técnico. Os membros da organização completam as funções tecnológicas existentes, ajustando-se e possuindo comportamento de uma máquina. Há um rígido padrão de comportamento, estabelecido através de operações e procedimentos modelados aos fluxos operacionais. As situações não previstas pelo modelo da organização são rapidamente enquadradas e reduzidas ao modelo analítico, predominando o reducionismo.

**Organicidade (O):** As organizações são vistas como organismos, havendo uma alta adaptabilidade ao seu ambiente competitivo. A teoria da motivação exerce grande influência nesta imagem, havendo o reconhecimento da complexidade de colocar o ser humano em sintonia com os objetivos da organização. Neste tipo de organização há uma ênfase pelo alinhamento das necessidades individuais às organizacionais, sendo os membros da organização vistos como recursos valiosos. A organização é um sistema sócio-técnico, sendo vista como uma rede de relacionamentos, individuais, grupais. O ambiente interno está em constante adaptação às necessidades externas do mercado.



◆ Figura 1. Imagens da Organização. Fonte: Morgan (1996 apud JOHANN E VANTI, 2000).



**Sistemas Políticos (SP):** Nesta imagem o poder é o ponto fundamental, e as organizações são administradas por empresários autoritários, que têm a habilidade de manipular as pessoas através de sua influência e prestígio. Neste tipo de organização, há uma constante discussão sobre as relações hierárquicas (patrão-subordinado). O sistema é direcionado para os objetivos da empresa, através de ordens da direção, com os interesses individuais e organizacionais muito diversos e conflitantes. Algumas organizações utilizam abordagens participativas como forma de controlar politicamente os interesses pessoais, servindo por vezes com pano de fundo a chamada administração participativa. Elas dão idéia de que o poder está distribuído nos diversos níveis da organização, mas as regras são legitimadas por grupos de interesses.

**Cibernética (C):** Esta organização é vista como cérebro, onde se verifica uma procura pela ordenação de relações através de atitudes flexíveis e criativas. Há a preocupação de melhorar a inteligência organizacional, através de ações de composição de grupos de trabalho corporativos, de reflexão e pesquisas centradas na decisão. Aqui existe uma alta integração das atividades, com o propósito da rápida movimentação já que o ambiente é de intensa mudança e evolução. Existe uma valorização da aprendizagem, a partir da visão de que uma organização precisa “aprender a aprender”. Há a preocupação com o estímulo de feedback negativo, com a correção de erros de forma rápida. Para que isto ocorra, a empresa dispõe da integração com seu macro-ambiente, permitindo monitorar as respostas através de seu sistema de auto-regulagem. A organização cibernética tem capacidade de organizar e reorganizar a si mesma para lidar com as contingências que enfrenta.

**Prisões Psíquicas (PP):** As organizações vistas como Prisões Psíquicas são normalmente inflexíveis, estão ligadas a modelos organizacionais que deram certo em determinado tempo, e que não são adequados à realidade de seu ambiente presente. Os colaboradores estão presos em uma teia de fatores inconscientes, e não conseguem se libertar de suas visões ultrapassadas. Os grupos de trabalho tendem a apresentar comportamentos ligados a sua vida particular, que costumam influenciar sua relação de trabalho de forma negativa. As relações tendem a assumir contornos subjetivos, com os grupos de trabalho apresentando padrões de comportamento infantil. As pessoas não conseguem lidar com os sentimentos, apresentando ansiedade em situações que exigem mudança, as relações do líder

e subordinado assumem relações de amor e ódio, há apego em demasia a aspectos materiais (cargos, escritórios, sistemas, instalações).

**Instrumentos de Dominação (ID):** Nas organizações vistas como Instrumentos de Dominação, muitos colaboradores são sacrificados em sua vida particular, para se dedicarem totalmente à organização. As pessoas exibem o troféu da devoção, onde depois de alguma mudança na organização, sentem-se traídos e “jogados fora” após tanta dedicação. Muitos executivos se submetem a este tipo de instrumento, aceitando trabalhos insalubres, atuando sobre stress, exigências constantes, transferências de cidade contra vontade para mostrarem-se leais às normas e valores da empresa. Muitas empresas exigem devoção de seus colaboradores, mas alguns aprendem a gostar disto, levando o trabalho para dentro de seus lares, não conseguindo se libertar dele nem nos momentos de descontração com seus familiares.

**Fluxo de Transformação (FT):** As organizações são consideradas como parte integrante do seu próprio ambiente, evoluindo de acordo com a mudança. Existe a convicção de que o controle sobre a mudança é limitado, pois a interação entre os fluxos de transformação depende de complexos padrões de conectividade empresa-ambiente, que nunca podem ser devidamente previstos ou controlados. Existe uma visão de longo prazo de que a empresa nunca poderá se colocar contra o ambiente no qual ela vem operando, sendo preciso fazer parte do sistema: fornecedores, mercado, força de trabalho, economia local, internacional e concorrência.

As organizações são estruturas extremamente complexas, e podem assumir qualquer uma das imagens aqui analisadas ao mesmo tempo. Para que se faça uma análise adequada da cultura da empresa através da sua essência o self, é necessário aplicar o que Morgan (1996) chamou de multifacetada, ou seja, analisar a cultura através de todas as imagens.

Handy (1994) também fez um estudo sobre a cultura das organizações, num modelo constituído para desenvolver a percepção sobre o assunto. Intitulada a obra de “Deuses da Administração” analisa as características da organização e das pessoas que nela trabalham.

## Os Deuses da Administração

Charles Handy aproximou a realidade organizacional dos estudos antropológicos através do estudo da mitologia grega. Ele utilizou as características dos diversos tipos de deuses para simbolizar o comportamento e as diferentes formas de administrar as organizações



(HANDY, 1994). Pa este autor, cada organização tem diferentes formas de administrar, e um jeito próprio, peculiar de fazer as coisas, que exige pessoas com características específicas, de acordo com sua realidade. Foram analisadas as características dos quatro deuses gregos, que simbolizam a cultura, cada qual com suas formas de gerir as coisas e suas características.

**Cultura do Grupo Zeus (Z):** A organização caracterizada como Zeus tem a cultura de trabalho baseada nas funções ou produtos. O poder está no centro da organização, e à medida que se distancia do ponto central, o poder diminui. Zeus geralmente é encontrado na pequena organização empreendedora, onde o administrador é respeitado e temido, é benevolente, impulsivo e carismático. Neste tipo de cultura as coisas são decididas rapidamente e sem tolerância a erros, ficando centrada a qualidade na capacidade de Zeus e no ciclo em que está a organização. Existe um alto poder de comunicação, garantido pela empatia, mas nada é escrito ou documentado. A cultura do tipo Zeus é barata de se gerir, pois ele é empático e administra baseado na confiança, sendo de menos custo que procedimentos de controle. Esta cultura é muito eficiente quando a rapidez é mais importante do que os detalhes e o custo da demora é mais alto que o erro. A maior deficiência da cultura do grupo Zeus é que, quando a organização, cresce este grupo geralmente não consegue delegar as tarefas.

**Cultura de Função Apolo (AP):** Este tipo de cultura baseia-se nas definições de funções, ou tarefas a serem feitas, e não em torno de personalidades. Baseia-se na idéia de que o homem é racional, e que tudo pode e deve ser analisado de forma lógica. Os diagramas e fluxos organizacionais são muito valorizados, e as funções são definidas por um conjunto de regras prescritas e integradas a todo conjunto de normas e procedimentos. Existem previsões orçamentárias, sistemas de informação bem estruturados. Este tipo de cultura é perfeitamente eficiente quando o ambiente organizacional da empresa não muda muito, podendo ser feitas previsões baseadas em ocorrências anteriores. É necessário que haja estabilidade e previsibilidade. Os indivíduos desta organização são partes intercambiáveis, partes da máquina administrativa. Os deveres com a organização são fixos, as pessoas devem fazer o seu serviço, nem mais nem menos, cumprir prazos, atingir objetivos. O poder neste tipo de organização é distribuído pelos pilares que formam o “templo grego”, unidos no topo, havendo uma junção dos gerentes nas funções e divisões que formam a diretoria.

**Cultura de Tarefa Atenas (AT):** A cultura da tarefa é preocupada com a solução contínua, e bem sucedida de problemas. Há uma definição dos problemas, distribuição dos recursos de forma adequada, investindo em estrutura e pessoas, e medindo o desempenho em termos de resultado. A estrutura desta organização é definida através de unidades de comando, não muito interligadas, respondendo por suas ações e se reportando ao objetivo geral da empresa. O talento e a habilidade das pessoas são muito valorizados, pois a organização depende delas, já que o poder está na rede de pessoas e não no topo da organização. Neste tipo de cultura a tomada de decisão é rápida, pois a resolução contínua de problemas faz com que as pessoas se habituem às mais diversas situações.

**Cultura Existencial de Dionísio (D):** Na cultura existencial o indivíduo não é subordinado à organização, mas está nela para ajudá-la a atingir um propósito. A organização existe para ajudar seus colaboradores, e assim atingir seus objetivos. É um agrupamento de pessoas com características individuais fortes, sendo determinante para a empresa se os recursos principais forem os talentos e a habilidade do indivíduo. Esta é a cultura preferida por profissionais que podem manifestar sua competência, sem ser pressionados por cobranças e pela sensação de serem propriedade da empresa. O ambiente organizacional é agradável, pois há segurança, boa remuneração, liberdade para realizar trabalhos, já que cada membro é independente. O poder está nas pessoas, aceitando somente a coordenação por conveniência, pois o grupo é que decide, sem a participação do administrador.

Como ocorreu com o modelo do self de Morgan (1996 apud JOHANN e VANT, 2000), não se poderia analisar uma organização somente por uma das imagens, acontece o mesmo com o modelo de Handy (1994). Não se pode utilizar somente um dos deuses para explicar o comportamento da organização, todos estão presentes. Existe o destaque para um deles, que se manifesta em maior grau.

Diante do exposto, o estudo dos valores organizacionais também é importante. Os valores organizacionais são os elementos pertencentes à cultura organizacional, que foram cunhados pelo fundador da organização, desenvolvendo-se e influenciam todos os membros da organização. Segundo Schein (1982) os valores da organização estão em um dos três níveis fundamentais para o desenvolvimento da cultura:

Nível dos artefatos visíveis: é o ambiente da organização, através de seu arranjo físico, as maneiras como

as pessoas se vestem; o comportamento observável, o comportamento formal, os documentos redigidos pelos membros.

Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: Não são identificados por observação direta, havendo a necessidade de interação com os membros da organização, ou procura de documentos formais. Na identificação destes valores constata-se que eles estão manifestos na cultura da empresa e, segundo o autor, são expressos no comportamento das pessoas. São na maioria das vezes idealizações e racionalizações, que se expressam através do comportamento e que têm origem em fatores subjacentes "escondidos" ou inconscientes da organização.

Nível de pressupostos inconscientes: fatores que determinam como um grupo percebe, pensa e sente. O compartilhamento dos valores organizacionais conduz a determinados comportamentos que se revelam eficientes na resolução dos problemas. A efetividade do comportamento influenciado pelos valores, vai se tornando pressuposto aceito pelo grupo, passando de um nível consciente para inconsciente. Segundo Schein (1982) existem artefatos que podem ser mais visíveis e não decifráveis e ou tornados de maneira tácita e pré-consciente.

Os valores organizacionais presentes na cultura da organização são os princípios e crenças organizados hierarquicamente, relativos ao tipo de estrutura e modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço dos interesses individuais, coletivos ou mistos, sendo levados como lema em algumas organizações (TAMAYO & GONDIM, 1996).

Os valores integram o grupo em torno de comportamentos que geraram bons resultados, servindo de forte elemento motivacional na resolução de problemas, unindo as pessoas num pensamento organizacional. Eles expressam os interesses e desejos de alguém (dono, presidente, fundador, pessoa influente na organização) auxiliando na realização das metas e interesses de individuais e organizacionais (TAMAYO & GONDIM, 1996).

Os valores organizacionais têm a função de orientar e governar o comportamento dos funcionários. Conforme visto por Schein (1982) os valores determinam a rotina diária na organização, a medida que orientam a forma de pensar, agir e perceber das pessoas. Eles geram uma rede de relacionamentos através de um modelo de pensamento, que permite a interação das

pessoas facilitando o julgamento do comportamento entre os membros.

Existindo na organização uma cultura organizacional saudável, há a geração de valores organizacionais que influenciam de forma positiva o comportamento e relacionamento das pessoas. Para que a organização evolua, é necessário também o processo de desenvolvimento dos colaboradores.

No clima de mudança em que se encontra o cenário organizacional, se não houver cultura saudável, valores organizacionais e características gerenciais bem desenvolvidas, as empresas terão grandes dificuldades. Por isso, é importante desenvolver táticas para melhorar a competência e conhecimento das pessoas para que elas se desenvolvam dentro da organização.

## METODOLOGIA

Este trabalho busca verificar se a indústria Index Jeans proporciona uma interação entre a cultura organizacional e os valores organizacionais de modo a permitir seu desenvolvimento e crescimento no mercado. Com este objetivo pode-se afirmar que se evidencia uma pesquisa de caráter exploratório devido à riqueza de dados qualitativos presentes (VERGARA, 1998).

Segundo Yin (2001) o objetivo de estudos exploratórios é buscar familiaridade com os fenômenos não quantificáveis, no intuito de compreendê-los e descrevê-los da melhor forma possível. Neste tipo de pesquisa que envolve somente uma organização, adota-se da mesma forma o estudo de caso, onde é possível relacionar os diversos fatos presentes na realidade da empresa pesquisada, sem perder a riqueza das relações (ROESCH, 1998).

O presente estudo se caracteriza pelo estudo de caso, utilizando a pesquisa diagnóstica que visa preservar o caráter qualitativo e alguns estudos estatísticos, constituídos através de testes. Isto permite segundo Gil (1994), que se diminua o conflito existente entre o laboratório e o campo de pesquisa, fazendo uma melhor relação entre as variáveis do estudo.

Efetuada a escolha da organização pesquisada, houve uma aproximação do pesquisador com a empresa, quando foi possível manter contatos informais com seus diretores. Verificou-se que os membros da organização manifestaram interesse pelo estudo, já que o mesmo vinha ao encontro de suas necessidades atuais. Uma vez mantido o prévio contato, foi possível perceber que a pesquisa seria feita numa única etapa.

Durante as visitas à empresa, deixou-se claro o papel do pesquisador e qual a contribuição da mesma, implicando na disponibilidade de tempo das pessoas envolvidas com as entrevistas nos níveis de diretoria, gerência e supervisão. As entrevistas ocuparam-se com a descrição das situações detalhadas, abordando a riqueza da relação entre os indivíduos e organização.

Por se tratar de um estudo de caso através de pesquisa-diagnóstico, e tratar assuntos relativos à cultura e desempenho de fatores complexos de serem estudados na organização pesquisada, houve certa resistência que foi minimizada pela dinâmica da entrevista. No total, foram entrevistadas 12 pessoas dos setores acima citados.

Foram utilizadas entrevistas com apoio de questionários e testes, que aparecem descritos nos anexos do trabalho, no roteiro de entrevista. Foram utilizados questionários e testes fundamentados teoricamente neste trabalho. Para levantar o modelo cultural foi aplicado o teste do self organizacional, após a identificação dos tipos de perfil que estão mais presentes na empresa, através do teste dos Deuses da Administração. Aplicaram-se, da mesma forma, questionários abertos e estruturados para o item valores organizacionais. O desenvolvimento gerencial foi diagnosticado através de testes.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Histórico e Perfil da Empresa Pesquisada

A empresa iniciou suas atividades com o empreendedor José Rovílio Meneguzzo, hoje com 77 anos, que aprendeu a costurar aos 13 anos e nunca mais parou. Em Cotiporã, cidade onde residia, era conhecido como um alfaiate de primeira linha. Em 1963 transferiu-se para Erechim onde abriu um atacado, no ramo da alfaiataria. Em 1968 inaugurou uma loja no centro de Erechim. Mas a grande decisão pela indústria veio em 1974 quando abriu uma fábrica de macacões industriais. Enquanto a esposa mantinha a atividade de varejo, José Rovílio, o filho Ricardo e dois funcionários “faziam a indústria funcionar”. Em 1982 foram inauguradas as novas instalações da unidade industrial localizada à Rua Andradas e, em janeiro de 2000, a segunda unidade localizada no distrito industrial de Erechim onde foram instalados os setores de Lavanderia, Acabamento e Expedição. Em 2002 foi inaugurado o Show Room Index e em 2003 o Show Room Herchcovitch, ambos na cidade de São Paulo.

Hoje a Index Jeans atua em todo o Brasil através de uma rede de 30 representantes comerciais; conta com 256 funcionários, e com a administração direta de três dos cinco filhos (Ricardo - Diretor Comercial, Rogério - Diretor Administrativo e Industrial e Regina - Diretor de Desenvolvimento de Produto e Marketing).

A preocupação com o foco no mercado direcionou a empresa para o segmento de calças jeans para adultos. A empresa estudada apresenta, em seu portfólio de produtos, linhas ligadas ao vestuário, no segmento de confecção para adultos. São fabricadas, em ordem de importância no faturamento: calças, saias, bermudas, blusas e jaquetas. Os principais clientes da empresa estão localizados em outros estados do Brasil, que absorvem um percentual de 80% do total, conforme Gráfico 1, ficando no Rio Grande do Sul apenas 20%. Existe um plano de expansão para outros países, restringindo-se ao Mercosul no ano de 2004. Segundo a presidência da organização, existem algumas dificuldades em competir nos mercados externos, pois é grande o número de marcas nas linhas de produtos em que a empresa atua, sendo o setor de confecção muito segmentado.

No total, foram entrevistados 12 colaboradores nos níveis de diretoria, gerência e supervisão. Os participantes da pesquisa foram questionados subjetivamente, no sentido de mencionar se acreditavam que na empresa onde trabalham, existe uma racionalidade organizacional, onde os indivíduos se entendem perfeitamente.

### A Cultura Organizacional da Index Jeans

A cultura organizacional de uma empresa saudável evolui de acordo com o ambiente de mudanças, mantendo seus valores. Segundo Souza (1978), uma organização é composta por elementos interdependentes, considerados subsistemas, conduzidos através da energia, informação e interpretação do ambiente externo. Estudou-se a cultura organizacional da Index Jeans, do conjunto de fenômenos apontados pelos funcionários da empresa, onde se procurou primeiramente analisar como foi formada esta cultura.

Da mesma forma que houve um consenso a respeito da visão da empresa, como uma organização vinculada ao mercado e que se adapta de acordo com as necessidades de seus clientes, as pessoas foram unânimes em afirmar a presença de quem elas consideram o grande nome da Index Jeans. O senhor José Rovílio Meneguzzo foi citado como sendo aquele que mesmo não estando presente em todos os momentos na empresa, parece estar sempre ao lado de cada um. Considerado o mito da empresa, formador dos valores organizacionais que



são mencionados pelas pessoas presentes na organização. Ele se manifesta através da postura das pessoas, atitudes com relacionamento interno e principalmente, segundo as pessoas pesquisadas, através da imagem da empresa perante o cliente.

O mito mencionado pelos membros da Index é considerado de fundamental importância para a cultura organizacional. Segundo Shüler et al. (1990), o mito é fundamental para que se crie uma cultura forte, já que contribui para que as pessoas se unam em torno de valores organizacionais que o tempo não conseguirá apagar. Na Index Jeans, Rovílio é figura carismática, que conduz as pessoas ao nível do imaginário, segundo a diretoria, pois cria uma ambiente de imaginação do início da organização, de como ela foi concebida, de como chegou a tal nível de desenvolvimento. É o que Ziemer (1996) chamou de sentimento narrativo-mítico.

Segue análise mais aprofundada sobre a cultura organizacional da empresa pesquisada, em que se procura ressaltar, além dos aspectos alegóricos e simbólicos, as imagens sugeridas por Morgan (1996) e Handy (1994) fazendo o que Johann & Vanti (2000) chamam de a Gestão da Cultura.

### Fazendo Gestão da Cultura

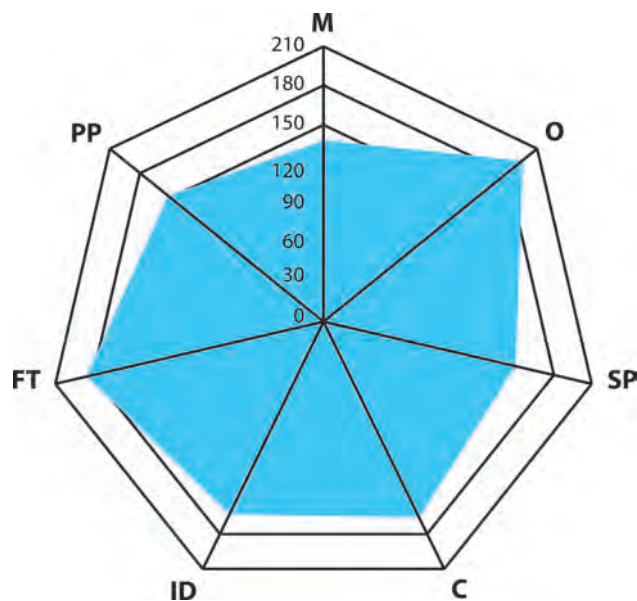
Estudou-se a cultura organizacional através da visão de Morgan (1996), em que se procurou analisar a essência da cultura através do self organizacional. Foram relacionadas as diversas imagens da organização,

submetendo-se cada uma delas a todas as outras, no intuito de constituir o diagnóstico através da visão do self sugerida por Johann & Vanti (2000).

No Gráfico1, pode-se observar uma tendência forte para a organicidade (O), conforme a imagem que aparece em destaque. Neste tipo de organização observamos uma forte adaptabilidade às exigências e necessidades do mercado. Na organização vista como (O) organismo, há uma forte adaptação ao ambiente competitivo. Esta característica aparece no comportamento da empresa, sendo possível observar pessoas altamente motivadas, com um vínculo humano muito forte.

A organicidade (O) se revela na declaração das pessoas que participaram da pesquisa, a respeito do papel humano, havendo um envolvimento forte entre seus membros, e o reconhecimento da complexidade do ser humano. As necessidades individuais da Index Jeans estão alinhadas aos objetivos organizacionais, com muita valorização das pessoas que compõem o quadro de funcionários. Destacam-se algumas questões nas quais as pessoas se posicionaram nos testes diagnósticos, para que se comprovasse a evidência deste tipo de imagem como destaque. Os pesquisados foram questionados no intuito de verificar se são levadas em consideração à motivação e as necessidades pessoais.

Analisando as outras imagens da empresa é possível verificar também que existe uma forte tendência da empresa para transformação, através da imagem Fatores de Transformação (FT). A empresa pesquisada



◆◆ Gráfico 1: Essência da Cultura. Fonte: Dados da pesquisa



tem passado por muitas mudanças, verificando uma renovação em produtos e processos. A estrutura da sua parte produtiva está formulada de modo a permitir maior flexibilidade na produção de novos artigos.

A Index Jeans considera o ambiente competitivo complexo e mutante, onde existe a certeza de que a empresa, em meio a um mercado segmentado como é a confecção, tem poucas chances de determinar a mudança, mas sim compreender os padrões complexos através dos quais ela ocorre, e permanecer vinculada a eles. A empresa possui a visão de que precisam crescer a curto e longo prazo, mantendo a união de todos os seus membros, inclusive seus fornecedores e clientes.

Uma das imagens que também chama a atenção no Gráfico 1 é o mecanicismo, que se mostra apático, sem muita presença, sendo menos preferida pela empresa. Isto poderia, segundo Morgan (1996) caracterizar uma carência muito forte de padrões e processos, que as relações não mantêm o mínimo de regularidade. Isto não se verifica, pois a empresa volta sua atenção para o mercado, e administra seus processos numa grande parte por terceiros, havendo a preocupação na administração de suas marcas.

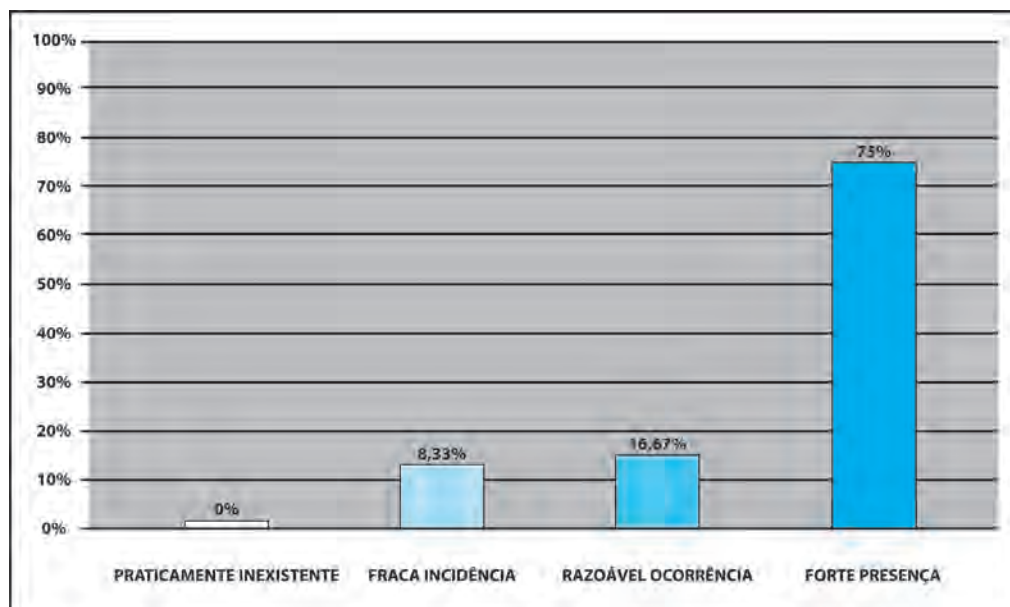
As imagens consideradas negativas, as Prisões Psíquicas (PP), Instrumentos de Dominação (ID) e Sistemas Políticos (SP) não aparecem com evidência no Gráfico 1, o que demonstra que a organização vem evoluindo em sua cultura organizacional, sem vincular-se às imagens negativas, ou seja, segundo Schein (1982) existe uma

manifestação de fatores conscientes e inconscientes da empresa voltados para o bom desempenho organizacional.

O Gráfico 2 mostra que 75% dos participantes da pesquisa afirmaram que existe na empresa uma forte presença de relacionamentos de motivação e que visam atender às necessidades pessoais. Entretanto, 16,67% afirmam que há razoável ocorrência de relacionamentos de motivação e necessidades pessoais. Apenas 8,33% julgam fraca a incidência de relacionamentos de motivação. Nenhuma das pessoas entrevistadas afirmou que na Index Jeans inexistia interação entre o aspecto humano e o trabalho.

O Gráfico 3 também mostra a integração entre fator humano e trabalho, refletindo as respostas dos colaboradores acerca da existência de uma rede de relacionamentos de pessoas e grupos. Há a afirmação de 83,34% por parte da administração, da forte presença de uma rede. O restante fica distribuído com 8,33% com razoável, e 8,33% de fraca incidência desta rede de relacionamentos. Existe na empresa também um discurso das pessoas em torno da integração do relacionamento entre os setores e grupos de trabalho.

Esta rede de relacionamentos teve início com os grupos de qualidade, que integram as pessoas em torno de indicadores gerais, e tornando mais humanas as relações, a partir da estruturação do departamento de Recursos Humanos, como uma equipe de apoio a todos os setores da fábrica. Atualmente, segundo declaração



◆ Gráfico 2. Motivação e Necessidades Pessoais. Fonte: Dados da Pesquisa

das pessoas pesquisadas, e verificação “in loco”, na estrutura produtiva das células de produção, a empresa trabalha com programas de integração, que são parte das melhorias ligadas ao Planejamento Estratégico da Index Jeans, visando à criatividade para desenvolvimento de novos produtos.

Observou-se que existe um complexo preparado através de células produtivas, que procura integrar as pessoas da área administrativa aos processos produtivos. O mesmo ocorre com o pessoal que atua na produção, que fica mais próximo dos relacionamentos diários da empresa com seus clientes.

Da mesma forma que se utilizou o modelo de Johann & Vanti (2000), pode-se utilizar o Modelo de Handy (1994) através dos Deuses da Administração. São avaliados segundo a temática grega, os deuses: Zeus (Z) que representa a cultura clube, Apolo (AP) a função, Atena (AT) a tarefa e Dionísio através do existencialismo. Estes tipos de cultura apresentam cada qual o seu significado, e revelam características de pessoas, que combinam com a cultura da Index Jeans pelo Modelo Handy (1994). O Gráfico 4 mostra como se caracteriza a cultura da empresa, segundo os deuses gregos.

Este gráfico mostra que o tipo de cultura predominante é a de Zeus(Z), cujo foco reside nas funções e produtos. A maior dificuldade que pode ser encontrada nas empresas onde prevalece esta cultura está ligada ao fato de que o poder da organização está centralizado na diretoria.

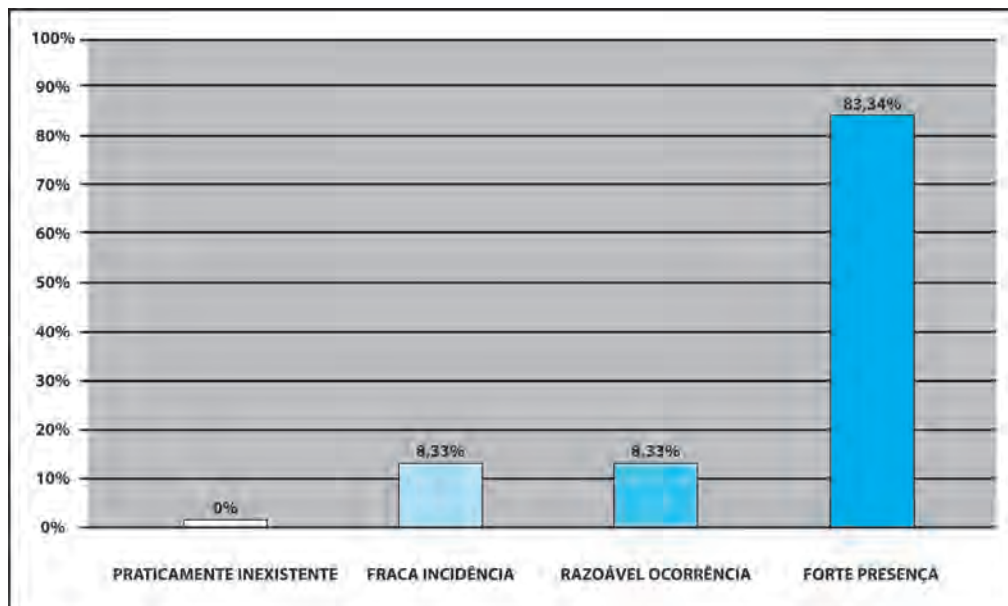
À medida que as funções se afastam da diretoria, diminui o poder decisório dos colaboradores. Com exceção dos membros da diretoria, os demais colaboradores não possuem autonomia para tomar decisões, devendo sempre se reportar à diretoria. Embora prevaleça na Index Jeans a cultura do tipo Zeus (Z) – centralizadora, ao mesmo tempo se verifica na empresa um caráter decisório muito ágil, que compensa as deficiências da centralização, através de sistemas de informação de apoio à decisão.

Os colaboradores da área de gerência e supervisão possuem cada qual sua autonomia para decidirem questões relativas às suas áreas de ação. Verifica-se, ainda, um clima de forte confiança nas pessoas, que evidencia a formação de valores consistentes, que a seguir serão apresentados.

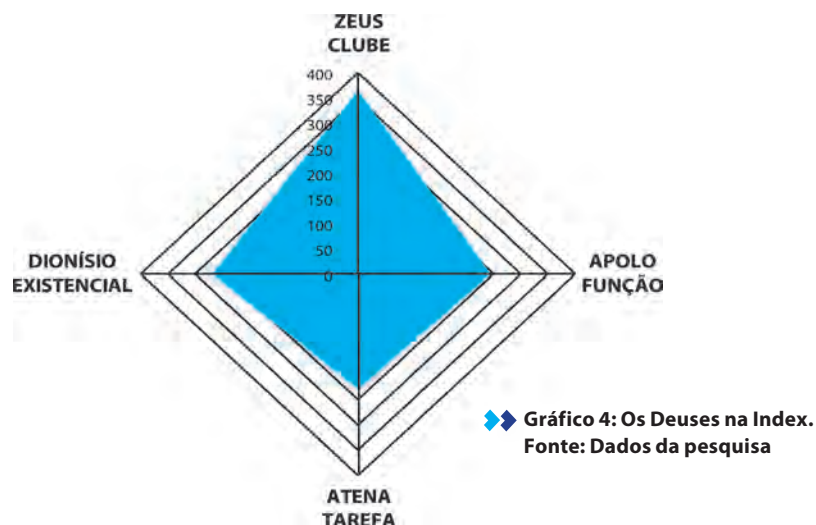
### Os Valores Organizacionais

Através da análise cultural verificou-se que a Index Jeans possui características marcantes na relação humana e de trabalho, considerada por Nadler (1993) como uma relação sociotécnica.

Os valores organizacionais descritos pelos colaboradores possuem relação com as características abordadas na cultura da organização pesquisada, onde os valores cunhados desde a fundação da empresa, e gerados ao longo de sua existência através de seu mito, desenvolvem-se e exercem forte influência sobre as pessoas. Pode-se perceber a existência de valores



◆◆ Gráfico 3. Farta Rede de Relacionamento de Pessoas e Grupo. Fonte: Dados da Pesquisa



visíveis e declarados, bem como valores invisíveis, presentes somente no intelecto dos colaboradores, que se comportam de uma forma característica, mas que não sabem explicar o porquê. A seguir aparecem descritos os valores apontados pelos colaboradores da empresa pesquisada.

O Quadro 1 mostra todos os valores citados pelos colaboradores da empresa pesquisada, onde é possível verificar que aparecem nitidamente alguns que se repetem, os considerados mais marcantes e que são percebidos pelo grupo todo. A partir da sintetização dos valores citados repetidamente no referido quadro, é possível afirmar que os valores mais proeminentes são: a valorização do ser humano e meio ambiente; a ética,

lealdade, responsabilidade e confiança; o comprometimento social, qualidade nos produtos, criatividade; e o reconhecimento de oportunidades e de melhoria.

Os valores da Index Jeans estão centrados sobre as pessoas, sendo possível verificar uma cultura muito humanista, e ao mesmo tempo voltada para o comprometimento técnico. Verifica-se um ambiente muito forte da organização sociotécnica, sugerida por Nadler (1993). Poderia haver um questionamento da empresa pesquisada quanto a este ambiente sociotécnico, mas houve o envolvimento de pessoas desde a diretoria até a supervisão do chão de fábrica, conforme ilustrou os itens apresentados anteriormente.

Pesquisados	Valores
A	Valorização do ser humano - Ética - Qualidade e conservação do meio ambiente
B	Criatividade- Humanismo e cuidados com o meio ambiente
C	Ética – Valorização do ser humano- Comprometimento
D	Ética – Valorização do ser humano- Conservação do meio ambiente
E	Ética – Valorização do ser humano- Qualidade produto e meio ambiente
F	Valorização do ser humano, Ética
G	Reconhecimento e oportunidade
H	Ética- Responsabilidade e criatividade
I	Lealdade - Responsabilidade e confiança
J	Valorização do ser humano, através de bons produtos
K	Comprometimento social e com produtos de qualidade
L	Comprometimento com a melhoria e valorização do ser humano.

Gráfico 4: Os Deuses na Index. Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 1: Valores Organizacionais. Fonte: Dados da pesquisa

Os valores organizacionais presentes na cultura da organização pesquisada sugerem os princípios e crenças organizados hierarquicamente, sendo condizentes com o tipo de estrutura e pessoas que trabalham na empresa. Existem comportamentos desejáveis e respeitáveis, segundo as características comentadas por Tamayo & Gondim (1996), que orientam o direcionamento da empresa, levando a uma cultura forte e ao mesmo tempo capaz de transformar-se de acordo com as mudanças de seu mercado.

Há uma integração do grupo em torno dos valores organizacionais, gerando um comportamento que conduz a empresa a bons resultados, sendo o forte elemento motivacional na resolução de problemas, unindo as pessoas num pensamento. Há um ambiente de centralização sugerida através de Zeus (Z), verificada através do Gráfico 4. Mas, os requisitos deste tipo de cultura exigem valores éticos, baseados na confiança e comprometimento, conforme Handy (1994) sendo eles encontrados na Index Jeans.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como aspecto fundamental o estudo do desenvolvimento organizacional, através do modelo cultural. O estudo procurou mostrar uma constante vinculação entre a questão teórica e prática, através da aplicação de ferramentas de pesquisa que propiciassem esta ligação. Foram utilizados para isto, testes diagnósticos e questionários de apoio para as entrevistas.

Através do relato das situações vividas foi possível verificar que a empresa Index Jeans está direcionada para o desenvolvimento organizacional. A empresa apresenta uma cultura organizacional com valores

sólidos e, ao mesmo tempo, evolui em forte relação com o mercado. Esta constatação é verificada quando da análise das imagens organizacionais, com as quais foi possível observar uma organização que se adapta através de um modelo organizacional socioeconômico, onde pessoas e processos andam de mãos dadas.

A empresa também possui valores que foram constituídos por seu mito, mas verificou-se também uma centralização muito forte das decisões. Uma organização que está voltada para o mercado e integrada ao processo constante de mudança, poderia possuir um modelo de gestão mais democrático. A centralização é remediada pela alta capacidade humanitária desta empresa, que promove a boa relação entre seus colaboradores e valoriza a ética e a preservação do meio ambiente. Quando uma organização valoriza o meio ambiente, está valorizando não só o ser humano, mas também o mundo em que vive mostrando possuir a mesma capacidade no que se refere à visão de mercado. No entanto, uma organização que trabalha em sintonia com o mercado e com suas constantes mudanças deveria descentralizar mais suas decisões, e assim formar uma equipe mais ágil para enfrentar as dificuldades.

Tento em vista que a empresa possui uma cultura forte e flexível, sugere-se que ela mantenha esta cultura desenvolvida através do resgate dos rituais e cerimoniais. A empresa possui uma tendência forte para mercado aliada à capacidade de transformação, mas ela deve tomar precauções para não se perder no ambiente de mudanças.

Espera-se que este estudo, contribua para futuras pesquisas que buscam relacionar a cultura organizacional com os estilos de gestão tendo em vista o crescimento no mercado.



## ARTIGO

# MOTIVAÇÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS: UM (RE)PENSAR DA GESTÃO DE PESSOAS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS A PARTIR DO DECRETO 5.707/2006

**Alberto Carlos Teixeira Alvarães**

CRA-RJ 20-52277-1

Mestre em Educação pela Universidade Católica de Petrópolis

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Especialista em Filosofia e Existência pela Universidade Católica de Brasília e em Pedagogia Empresarial pela Universidade Cândido Mendes

Consultor organizacional em recursos humanos e docente de graduação e pós-graduação do Centro Universitário Uniabeu

alberto@albertoalvaraes.adm.br

**Alexandra Maria de Abreu Rocha**

CRA-RJ 20-59278-7

Mestranda em Educação pela Universidade Católica de Petrópolis

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Especialista em Marketing pela Universidade Cândido Mendes

Consultora organizacional em recursos humanos e docente de graduação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e do Centro Universitário Uniabeu  
alexandraarocha@ig.com.br

## RESUMO

Nos últimos anos o Governo Federal vem fazendo alguns esforços para que o criticado serviço público possa prestar serviços de qualidade ao cidadão brasileiro. Um grande avanço neste sentido foram a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional instituída pelo decreto nº 5.707 de 2006. O presente artigo apresenta uma reflexão sobre a gestão de pessoas em empresas públicas orientada por este decreto a partir da análise de índices motivacionais que foram levantados através de instrumentos de mensuração de clima organizacional aplicados por esses autores entre os anos de 2007 e 2008. Na fundamentação

teórica desta pesquisa está a teoria dos dois fatores de Herzberg a partir da qual é possível estabelecer parâmetros mais precisos para a geração de indicadores de motivação. Três empresas públicas, sendo uma delas uma autarquia e as outras duas da administração direta, constituíram o campo de estudo. Fundamentados pelos indicadores levantados, os autores convidam o leitor à reflexão de uma gestão local de pessoas em empresas públicas considerando o alinhamento desta gestão às políticas, missão e visão organizacionais de cada órgão. Em especial, os autores finalizam com duas questões em relação ao “aculturamento” do funcionalismo público e à capacitação dos gestores desses órgãos que podem ser obstáculos para esse alinhamento.

## Palavras-chave

Administração pública; motivação; clima organizacional; gestão de pessoas.

## ABSTRACT

*In the recent years the Federal Government has made some efforts in order that the so criticized public service could provide services with quality to the Brazilian citizen. A major advance in this direction were the Policy and the Guidelines for the Development of the direct federal government, municipal and foundation staffs - both established by the decree No. 5707 of 2006. This article presents a reflection on the people management in public companies; based on the analysis of motivational indices that were raised through measurement instruments for organizational climate, used by those authors between the years of 2007 and 2008. In the theoretical basis of this research we have the theory of the two factors of Herzberg, from which it is possible to establish more precise parameters for the generation of motivation indicators. Three public companies, one of which a municipality and two from the direct administration, constituted the study field. Based on the raised indicators, the authors invite the reader to reflect on people local management in public companies, considering the alignment of the management policies, mission and vision of each organizational unit. In particular, the authors end with two questions in relation to “acculturated” of the public service employees and the managers training of those bodies that could be obstacles to an alignment.*

## Keywords

*Public administration, motivation, organizational climate, people management.*

## INTRODUÇÃO

A despeito das várias críticas que o serviço público recebe da população e de instituições diversas, alguns esforços foram feitos nos últimos anos no sentido de aumentar a sua qualidade e, conseqüentemente, a satisfação do cidadão brasileiro. Um exemplo deste esforço é a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional instituída pelo decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Ta política e suas diretrizes possuem as finalidades de

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (Brasil, 2006a, artigo 1º)

Três anos após a sua publicação, ainda não é possível observar a ampla prática de tal decreto pelas empresas prestadoras de serviço público. O seu artigo 5º aponta que “são instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal: I - plano anual de capacitação; II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e III - sistema de gestão por competências”. Observa-se um grande esforço nos processos de planejamento e de execução da capacitação descritos nos itens I e II o que pode ser constatado pelos vários projetos e ações da ENAP<sup>1</sup>. Entretanto, ainda não é possível identificar relevantes resultados na gestão dessas competências em empresas públicas, uma gestão que vá além das ações de capacitação e que “procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa” (Chiavenato, 2006, p.216). Em função disto, não é percebida também uma maior visão estratégica na gestão de pessoas por parte do governo federal o que, para Amaral (2006, p.554), deveria se consolidar a partir do modelo de gestão por competências implantado pelo decreto 5.707/2006. No conceito da autora,

um olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. O foco não mais repousa sobre a atribuição formal de um posto de trabalho. As competências, sabemos, só são constatadas quando utilizadas em situação profissional, a partir da qual são passíveis de validação. Nesse sentido, cada órgão público deve passar a identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir. Estamos falando, aqui, de uma mudança radical frente ao modelo tradicional de posto de trabalho. A aplicação da gestão por competências tem potencial em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, ou seja, seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho (Ibidem)

Mesmo assim, este foi certamente um grande passo para que essas instituições tenham a oportunidade de gerenciar pessoas em níveis de qualidade e de resultados equivalentes às empresas privadas que geram grandes retornos positivos com os investimentos em recursos humanos.

No meio dessas mudanças, algumas instituições mostraram-se dispostas a ser pioneiras nesta nova fase da administração pública e iniciaram projetos e ações de desenvolvimento de pessoas. Dentre estas, algumas aplicaram metodologias mais detalhadas e previamente definidas contemplando diagnósticos que visam a obtenção de informações mais precisas para ações e projetos mais assertivos, pois entenderam que

o diagnóstico é a etapa no processo de tomada de decisão em que os gerentes analisam os fatores causais fundamentais associados com as situações de decisão. Os gerentes cometem erros aqui se eles começarem imediatamente a gerar alternativas sem primeiro explorar mais profundamente a causa do problema (Daft, 2005, p.204).

Nestes casos, normalmente os diagnósticos desenvolvidos fazem levantamentos de percepções humanas, apresentando mensurações de índices motivacionais que estão diretamente relacionados aos resultados das organizações como aponta Luz: “o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e [...] o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação, conforme demonstrado a seguir: desempenho = competência x motivação” (2003, p.24).

Este artigo tem como objetivo apresentar uma reflexão sobre a gestão de pessoas em empresas públicas orientada pelo decreto nº 5.707/2006 a partir da análise

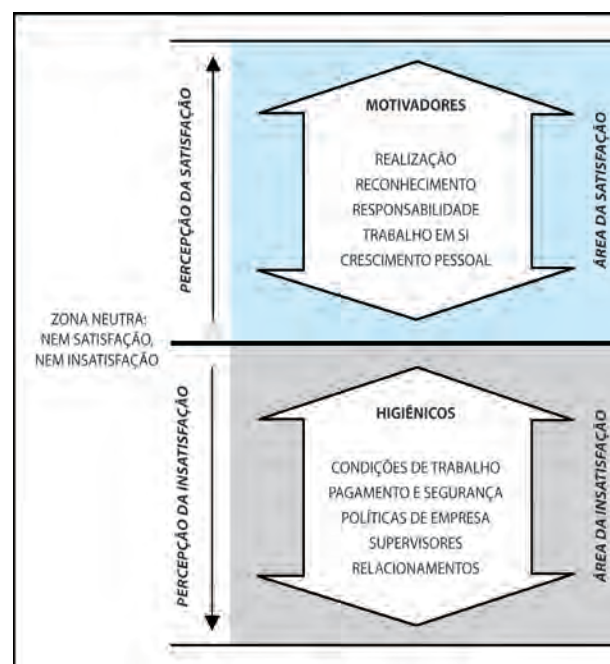
<sup>1</sup> A ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) é uma instituição do governo federal que possui a missão de “desenvolver competências de servidores para aumentar a capacidade governo na gestão das políticas públicas” (ENAP, s.d.)

de índices motivacionais que foram levantados através de instrumentos de mensuração de clima organizacional aplicados por estes autores entre os anos de 2007 e 2008 neste tipo de empresa. Para tanto, foi utilizada como fundamento teórico a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Para Robbins e Decenzo (2007, p.207), dentre as teorias de motivação dos funcionários nas empresas, um primeiro grupo classifica aquelas que consideram exclusivamente as necessidades humanas, outro grupo, aquelas que consideram as percepções que os líderes têm dos funcionários e um terceiro grupo que classifica aquelas que estudam os efeitos que a organização tem sobre o indivíduo. Nessa terceira categoria está classificada a teoria de Herzberg o que justifica a escolha desta para atender as necessidades da pesquisa deste artigo e a qual será explorada mais detalhadamente a seguir, uma exploração também necessária para a compreensão dos instrumentos e formas de levantamentos de indicadores utilizados neste trabalho.

## LEVANTAMENTO DE ÍNDICES DE MOTIVAÇÃO: A ABORDAGEM SEGUNDO HERZBERG

Herzberg (1968, Apud Daft, 2005), desenvolveu uma teoria motivacional chamada teoria dos dois fatores a partir de entrevistas com trabalhadores nas quais buscava levantar as percepções e informações relevantes sobre os momentos em que se sentiam insatisfeitos ou desmotivados. Em sua teoria, Herzberg aponta que existem dois grupos de fatores que influenciam o comportamento humano (Daft, 2005, p.402-403). O primeiro grupo é o de fatores higiênicos, aqueles que, quando presentes, removem ou reduzem a insatisfação. Neste grupo estão as condições de trabalho, remuneração, políticas da empresa e os relacionamentos interpessoais. No segundo grupo estão os fatores motivacionais, “necessidades de alto nível [que] incluem realização, reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento” (Ibidem, p.403). Os elementos considera-

dos como fatores motivacionais precisam existir para que sejam considerados pelo funcionário, ou seja, a sua ausência não causa insatisfação, mas a sua presença causa satisfação. Segundo Robbins (2008), os fatores higiênicos são extrínsecos aos funcionários, referem-se a situações externas que devem existir para garantir a satisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais são intrínsecos, referem-se a situações internas do ser humano que, quando não existem, normalmente não são percebidos como ausência. Com isso, as pesquisas de Herzberg indicam que satisfação não é o oposto de insatisfação, mas sim que “o oposto de ‘satisfação’ é ‘não-satisfação’ e o oposto de ‘insatisfação’ é ‘não-insatisfação’” (Ibidem, p.135). A Figura 1 demonstra graficamente o relacionamento destes dois grupos e a Tabela 1 apresenta um comparativo entre esses dois grupos de fatores e as suas influências sobre a satisfação e a insatisfação do funcionário.



◆ Figura 1 – Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Fonte: baseado em Daft (2005, p.403)

	Sua presença	Sua ausência
Fatores higiênicos	Remove a insatisfação	Provoca insatisfação
Fatores motivacionais	Provoca satisfação	Geralmente não é percebida

◆ Tabela 1 – Comparação dos fatores de Herzberg. Fonte: dos autores baseado em Daft (2005), Robbins e Decenzo (2007), Robbins (2008) e DuBrin (2003).



## O INSTRUMENTO DE LEVANTAMENTO DE INDICADORES DE MOTIVAÇÃO

Os autores deste artigo, desde o ano de 2003, desenvolveram vários trabalhos de diagnósticos organizacionais em instituições públicas e privadas delimitados às percepções dos funcionários em relação às chamadas “áreas de análise” como relações interpessoais, condições físicas e ambientais, liderança, desenvolvimento de carreira e outras. Para a coleta dessas informações, os funcionários foram convidados a responder a um questionário específico chamado de pesquisa de clima organizacional que, para Luz (2003) é o instrumento mais completo para a mensuração de clima organizacional, a “atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários” (p.13) e segue apontando que este tipo de pesquisa permite “à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores em relação a vários aspectos da organização” (Ibidem, p.37).

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizados os dados de três instituições públicas nas quais foi aplicado o mesmo instrumento de pesquisa de clima organizacional entre os anos de 2007 e 2008. Foram preservados os nomes das instituições e as pessoas envolvidas nestas pesquisas.

O processo de aplicação de pesquisa de clima organizacional em todos os casos foi similar: todos os funcionários foram convidados a responder a um questionário que continha de oitenta a cem sentenças e cujas respostas deveriam ser apontadas em uma Escala de Likert<sup>2</sup>. Contratualmente, o anonimato e a confidencialidade das informações foram garantidos e todas as respostas inseridas em um sistema informatizado desenvolvido especialmente para os levantamentos, cruzamentos e análises das informações geradas. Antecipadamente todos os funcionários foram informados sobre o trabalho e o como seria desenvolvido.

O questionário e suas análises foram desenvolvidos considerando duas grandes áreas baseadas na teoria de Herzberg: a de fatores higiênicos e a de fatores motivacionais. Na primeira grande área, com pequenas diferenças de adaptação entre as empresas, as sentenças investigavam as percepções dos respondentes em rela-

ção às áreas de relacionamento interpessoal, condições físicas e ambientais, remuneração, benefícios, liderança e diretrizes organizacionais. Na segunda grande área, foram levantadas as percepções dos fatores de motivação de Herzberg, conforme aponta DuBrin (2003, p.115):

- reconhecimento do trabalho executado;
- progresso profissional;
- realização pelos resultados obtidos;
- responsabilidade pelo trabalho executado e
- trabalho desafiador.

Para cada um desses fatores de motivação, foram levantados dois indicadores:

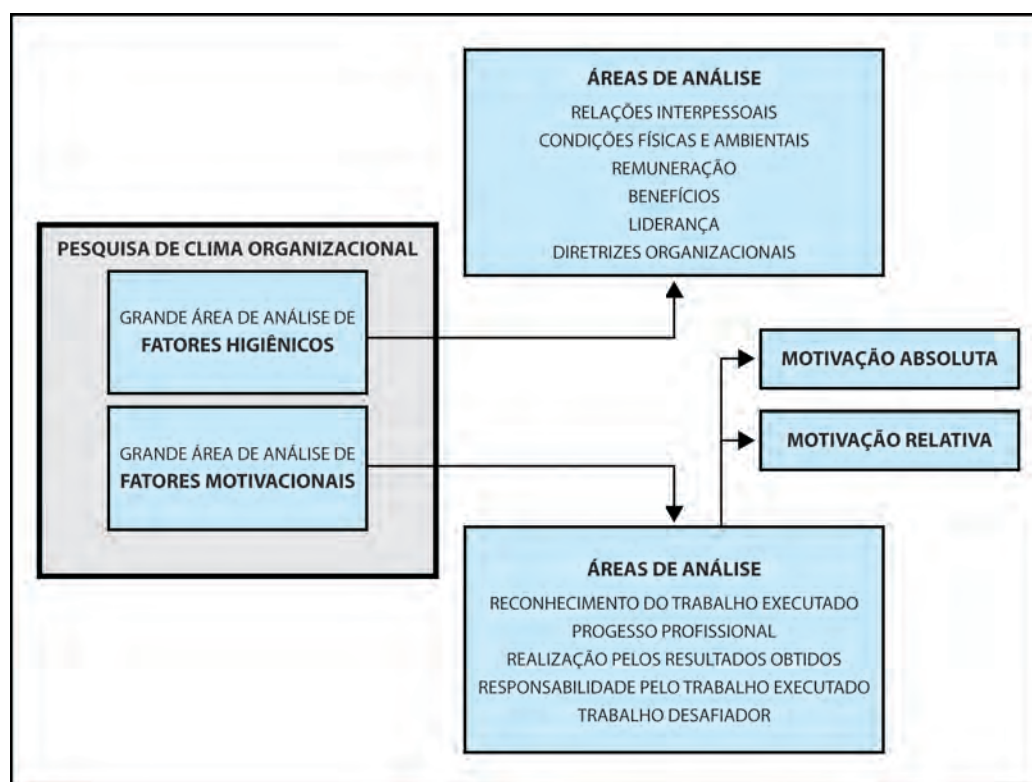
• **Motivação relativa:** o grau de importância relativo que o funcionário atribui a cada fator de motivação em seu trabalho. Este índice foi obtido através de um algoritmo que calcula o percentual de cada fator em função dos pesos atribuídos pelos respondentes aos diversos fatores. A soma desses índices representa 100%.

• **Motivação absoluta:** o quanto o funcionário está satisfeito em relação a cada fator de motivação. Este índice foi obtido com sentenças específicas respondidas pelos funcionários para cada fator de motivação e varia de forma independente até 100%.

É de significativa importância a explicação de que as sentenças respondidas na pesquisa de clima organizacional para o levantamento desses indicadores não foram elaboradas de forma direta, ou seja, não utilizaram o linguajar técnico da teoria de Herzberg, mas, em vez disso, foram utilizadas sentenças indiretas cuidadosamente elaboradas para que os respondentes expressassem naturalmente as suas percepções acerca de cada fator tanto no levantamento da motivação relativa quanto no da motivação absoluta. Em função da delimitação deste trabalho, a análise que se segue será desenvolvida sobre esses dois indicadores de motivação. A Figura 2 apresenta um diagrama em blocos explicativo do instrumento de coleta utilizado nesta pesquisa.

<sup>2</sup> Forma de questionamento no qual o respondente indica o seu grau de concordância ou discordância em relação à sentença apresentada. Normalmente utilizam-se as opções “concordo totalmente”, “concordo parcialmente”, “não concordo nem discordo”, “discordo parcialmente” e “discordo totalmente” (Samara e Barros, 2008, p.124).





◆◆ Figura 2 – Diagrama em blocos da pesquisa de clima organizacional. Fonte: dos autores

## A PESQUISA

Os dados e informações utilizados no presente trabalho foram levantados na aplicação de pesquisas de clima organizacional em três empresas públicas entre os anos de 2007 e 2008 e cujas características gerais se encontram na Tabela 2. As empresas são representadas por números para preservar as suas identidades; em tipo de empresa apresenta-se a classificação de cada uma destas baseada na classificação oficial apresentada no decreto nº 5.707/2006; na quantificação de funcionários optou-se por categorizá-las em faixas de funcionários para também garantir a preservação de suas identidades; considerando que todos os funcio-

nários foram convidados a responder à pesquisa de clima organizacional, a amostragem útil representa o número de questionários respondidos por funcionários após a desconsideração de questionários em branco ou indevidamente respondidos e funcionários que não compareceram no dia da aplicação do instrumento.

Após a aplicação dos questionários de pesquisa de clima organizacional, as respostas dos funcionários foram lançadas em um sistema informatizado elaborado especificamente para este fim. A partir destes lançamentos e dos cálculos apresentados pelo sistema informatizado, foi possível constatar seguintes resultados para os indicadores de motivações apresentados na Tabela 3 e representados nos Gráfico 1 e 2.

Empresa	Tipo de empresa pública	Número de funcionários	Amostragem útil de respondentes
1	Autarquia pública	De 31 a 100	71%
2	Administração pública federal direta	De 251 a 500	70%
3	Administração pública federal direta	De 501 a 1000	74%

◆◆ Tabela 2 – Características gerais das empresas pesquisadas. Fonte: dos autores

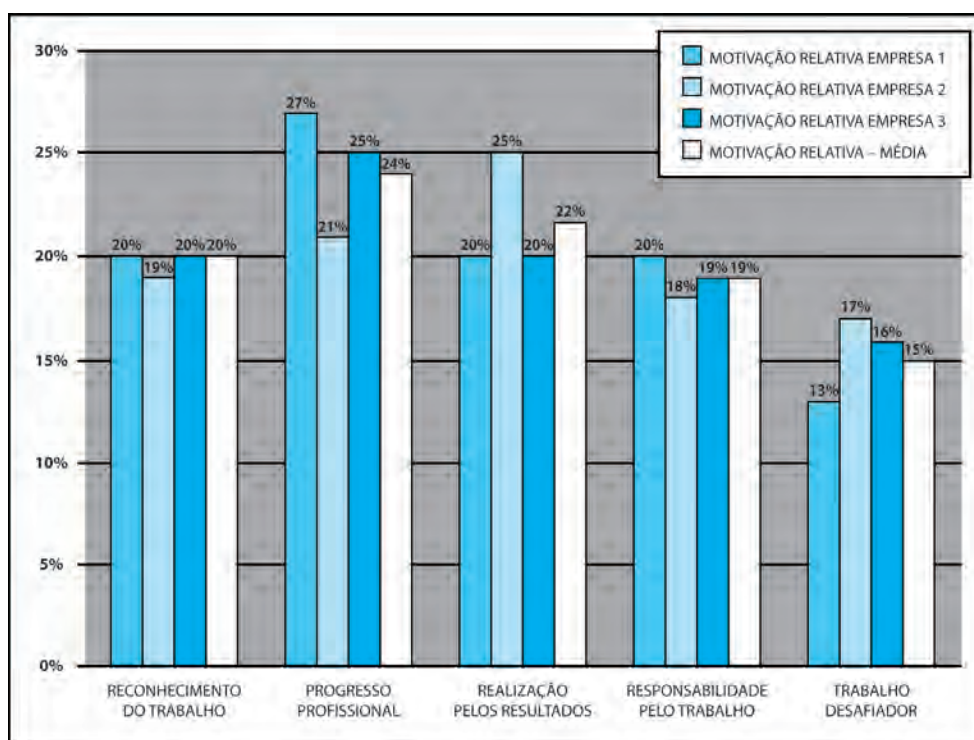


Gráfico 1 – Índices de motivação relativa. Fonte: dos autores.

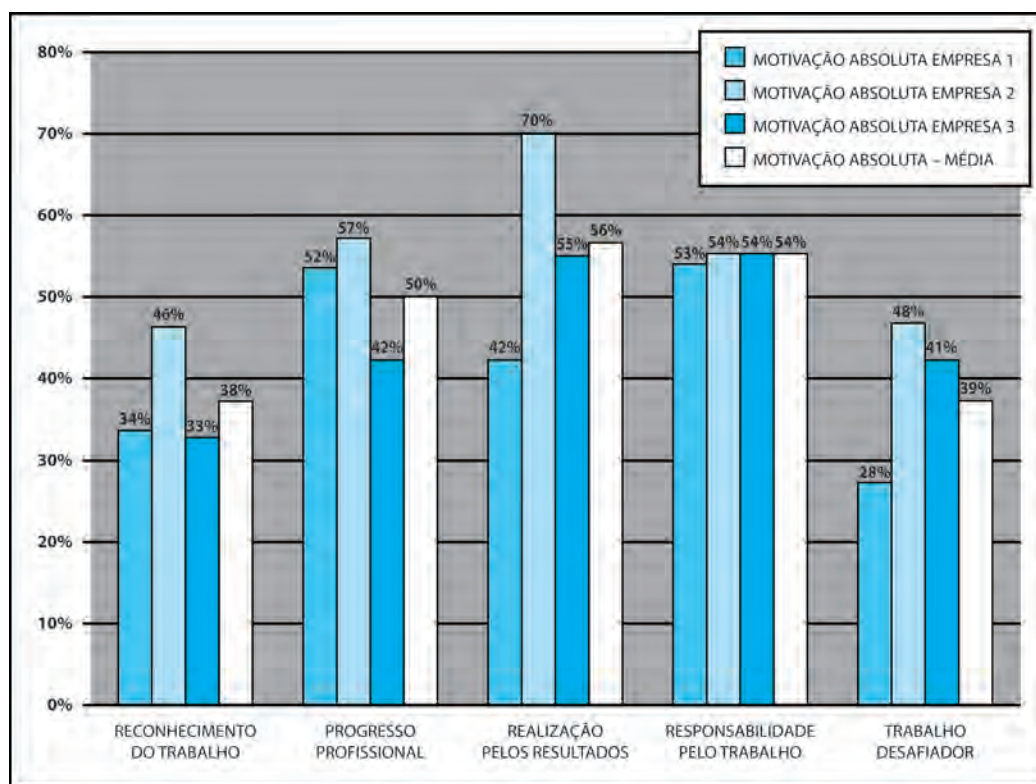


Gráfico 2 – Índices de motivação absoluta. Fonte: dos autores.

	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Médias	
	MR	MA	MR	MA	MR	MA	MR	MA
Reconhecimento do trabalho	20%	34%	19%	46%	20%	33%	20%	38%
Progresso Profissional	27%	52%	21%	57%	25%	42%	24%	50%
Realização pelos resultados	20%	42%	25%	70%	20%	55%	22%	56%
Responsabilidade pelo trabalho	20%	53%	18%	54%	19%	54%	19%	54%
Trabalho desafiador	13%	28%	17%	48%	16%	41%	15%	39%

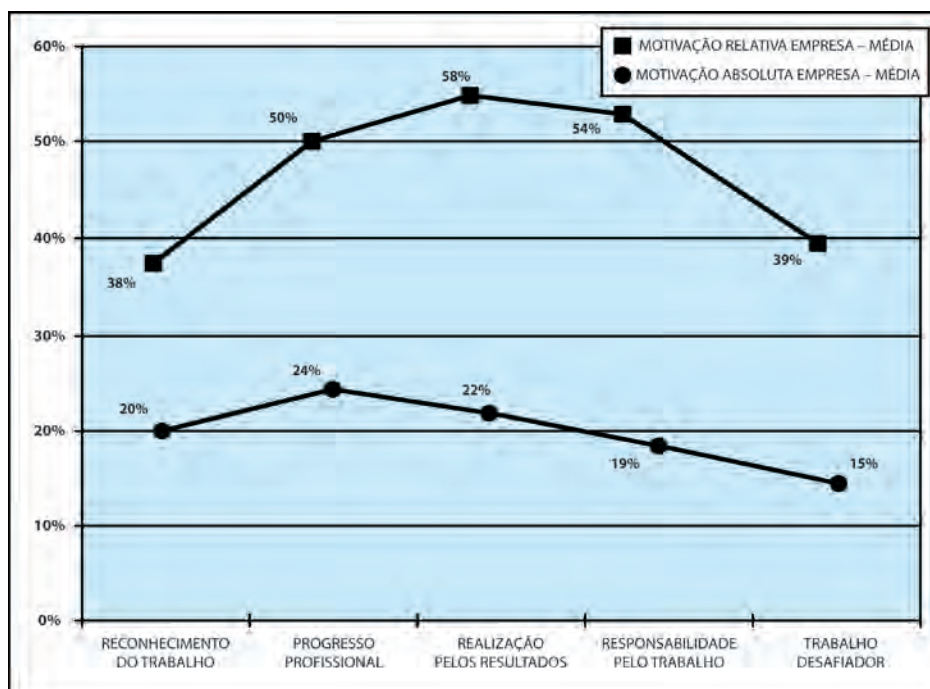
◆ Tabela 3 – Indicadores de motivações relativas e absolutas. MR=motivação relativa; MA=motivação absoluta. Fonte: dos autores

Pode-se observar que, em relação aos indicadores de motivação relativa, há uma grande importância atribuída aos fatores de motivação “progresso profissional” e “realização pelos resultados”. Por outro lado, a menor importância é dada ao fator “trabalho desafiador”. Em uma posição mediana, estão os fatores de motivação “reconhecimento pelo trabalho” e “responsabilidade pelo trabalho”.

Pode-se observar que, em relação aos indicadores de motivação absoluta, há uma maior percepção de satisfação com os fatores “progresso profissional”, “realização pelos resultados” e “responsabilidade pelo trabalho”. Na condição de menor percepção de satisfação estão os fatores “reconhecimento pelo trabalho” e “trabalho desafiador”. Comparando-se os indicadores de motivação absoluta e de motivação relativa entre as

empresas públicas pesquisadas, pode-se observar que, resguardadas as proporções, há uma mesma variância entre estes diferentes indicadores conforme se pode constatar no Gráfico 3 que apresenta um comparativo entre as médias desses. Entretanto, ao se segmentar os resultados por tipo de empresa é possível observar variâncias diferentes entre os dois tipos pesquisados o que pode indicar percepções diferentes pelos funcionários em função das diferentes atividades dos órgãos públicos em que estão atuando conforme pode ser observado no Gráfico 4.

Aprofundando-se a análise, ao se segmentar os resultados por todas as empresas, é possível observar que, mesmo sendo similar o tipo de empresa pública, as variâncias dessas curvas se apresentam diferentes conforme pode ser constatado no Gráfico 5.



◆ Gráfico 3 – Comparativo entre as médias de indicadores de motivação. Fonte: dos autores



A partir da teoria apresentada e utilizada como base desta pesquisa, é possível concluir que a mais adequada situação seria a de tendências semelhantes de curvas entre os índices de motivação relativa e os de motivação absoluta o que significaria que os respondentes percebem satisfação (motivação absoluta) com os fatores para os quais atribuem mais importância (motivação relativa) e, da mesma forma, estariam na condição de não-satisfação com os fatores para os quais atribuem menos importância.

Entretanto, pode-se observar nos dados levantados e apresentados no Gráfico 5 a existência de situações nas quais as variâncias entre os dois indicadores são semelhantes (caso da empresa 2) e outras nas quais as variâncias não se apresentam equivalentes (caso da empresa 3 destacando-se o fator “realização pelos resultados”). Também é possível perceber tendências de motivação relativa diferentes entre os dois tipos de empresas e até mesmo entre as empresas de um mesmo tipo.

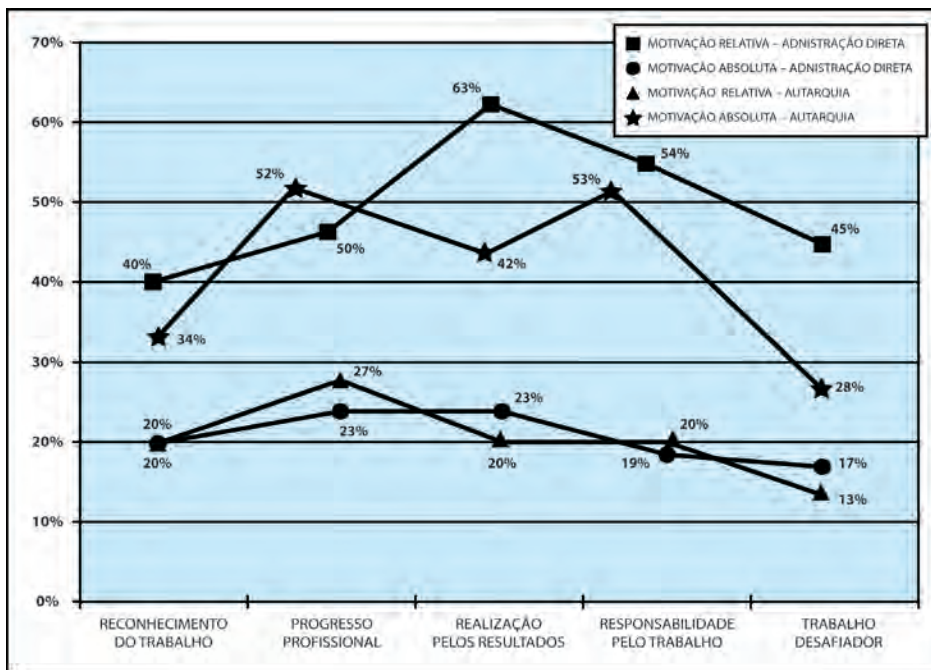


Gráfico 4  
Indicadores segmentados por tipo de empresa.  
Fonte: dos autores

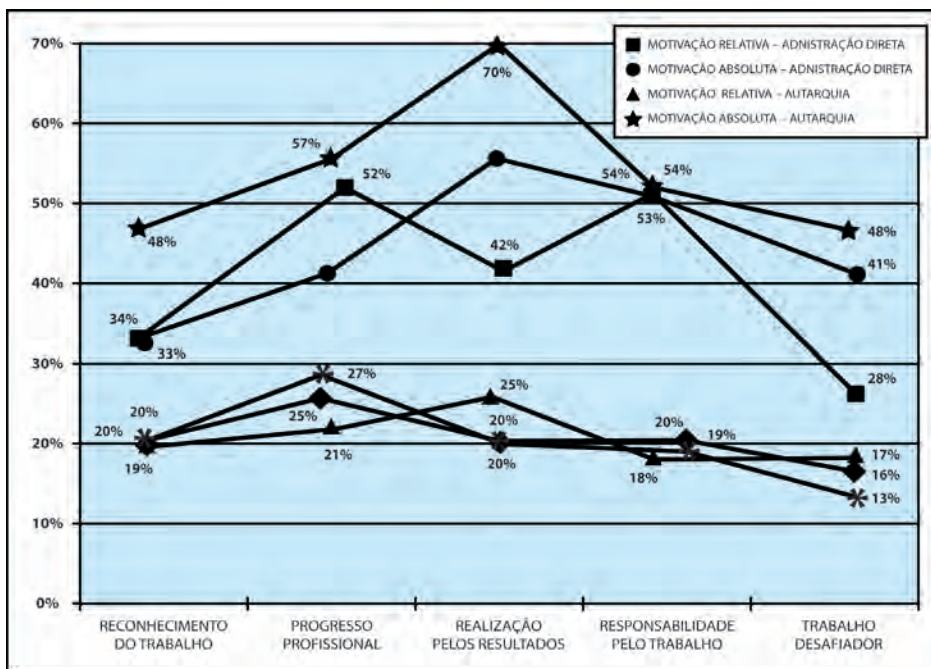


Gráfico 5  
Indicadores segmentados por empresas pesquisadas.  
Fonte: dos autores.



Diferentes variâncias de indicadores de motivação relativa entre as empresas podem indicar diferentes situações organizacionais às quais estão submetidos os seus funcionários. Por outro lado, percepções diferentes de motivação relativa e motivação absoluta de um mesmo fator de motivação em uma mesma empresa podem indicar falhas na gestão de pessoas ou da gestão do órgão de uma forma geral ou de toda a gestão pública. Por exemplo, uma menor motivação relativa para o fator “trabalho desafiador” pode apontar para uma cultura de oferecimento aos funcionários públicos de estabilidade de emprego em detrimento de uma cultura ideológica de qualidade de serviços públicos o que ainda pode ser corroborado por uma maior motivação relativa para o fator “progresso profissional”. Em outro exemplo, baixos índices absolutos de “reconhecimento pelo trabalho” podem indicar deficiências nos processos de avaliação de desempenho quando a importância atribuída a este fator for relativamente alta.

Os resultados apresentados nesta pesquisa não são suficientes para indicar causas e soluções para problemas na gestão de pessoas em órgãos públicos, mas, minimamente, podem apontar hipóteses conforme as que foram desenvolvidas anteriormente e fornecer subsídios a propostas para os gestores públicos em relação a projetos e ações de desenvolvimento de recursos humanos como as que são apresentadas nas conclusões que se seguem.

## CONCLUSÕES

Conforme aponta Daft (2005), o diagnóstico é uma ferramenta de fundamental importância para que gestores tomem decisões para a correção de problemas e eliminação de suas causas. A pesquisa apresentada neste trabalho pode fornecer importantes informações para essas correções. Entretanto, se o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e é afetado pela motivação das pessoas, segundo Luz (2003), configura-se a importância de um alinhamento da cultura organizacional específica de cada órgão público ao desempenho organizacional almejado conforme aponta o decreto nº 5.707/2006 o qual determina que deve haver uma “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições” (Brasil, 2006a, artigo 1º, grifo nosso). Esse alinhamento significa ajustar e promover as percepções da motivação relativa às políticas, missão e visão organizacionais locais. Em termos práticos, se um órgão público tem

como atividade o desenvolvimento de soluções para problemas urbanos, uma maior percepção da importância do fator motivacional “trabalho desafiador” pelos funcionários pode ser a mais adequada. Se um outro órgão público tem como atividade o atendimento pessoal ao contribuinte, uma maior percepção da importância do fator motivacional “realização pelos resultados” pelos funcionários pode indicar a busca pela satisfação dos cidadãos atendidos. Se, em um outro exemplo, num órgão público os funcionários têm autonomia para decisões em questões de segurança pública, a maior percepção da importância do fator motivacional “responsabilidade pelo trabalho” supõe-se que seja o ideal.

Essas conclusões conduzem para a necessidade de uma gestão pública de pessoas específica para cada órgão, atendendo às particularidades de sua atividade e de sua atuação. Considerando a diversidade de atividades públicas, a orientação através de políticas e diretrizes gerais para estes órgãos podem causar disparidades entre os índices motivacionais relativos e absolutos e, em consequência, reduções dos resultados esperados. Para tanto, é necessário um (re)pensar de duas questões:

1. Como aculturar o funcionalismo público para uma atuação profissional voltada para o oferecimento de serviços de qualidade, para a percepção da satisfação dos cidadãos e, principalmente, para a construção de um país moderno, eficiente e pró-ativo em consonância com o objetivo de um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (Ibidem, artigo 2º)?

2. Como capacitar os gestores públicos dentro de cada órgão para que se percebam como responsáveis por unidades de negócios promovendo a motivação de seus funcionários e desenvolvendo ações e projetos que venham a gerar resultados positivos através de uma atuação eficiente e eficaz conforme preconiza o decreto nº 5.707/2006 (Ibidem, artigo 3º) no qual se apresenta como uma das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento a promoção da “capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento”?

As respostas para essas duas questões podem significar um longo caminho, mas se a caminhada não se iniciar, dificilmente chegar-se-á a uma administração pública de qualidade.

## ARTIGO

# OS CONTRATOS DE GESTÃO COMO ALTERNATIVA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO EM HOSPITAIS DA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO\*

**Pedro Paulo Leite do Vale**

Administrador, CRA-RJ nº 20-34943-2, especialista em Gestão Hospitalar pela ENSP/Fiocruz, especialista em Gestão de Sistemas de Administração pela FJG, analista de Gestão e Inovação em Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca/Fiocruz, Rua Leopoldo Bulhões, 1.480, Térreo – Manguinhos – CEP: 21041-210 – Rio de Janeiro (RJ). Fax: 25647782. Site: (www.ensp.fiocruz.br). E-mail: pedropaulo@ensp.fiocruz.br.

**Sílvio Ferreira Júnior**

Economista, mestre e doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa – MG. Pesquisador visitante no Departamento de Administração e Planejamento em Saúde, da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca/Fiocruz, Rua Leopoldo Bulhões, 1.480, 7º andar – Manguinhos – CEP: 21041-210 – Rio de Janeiro (RJ). Site: (www.ensp.fiocruz.br). E-mail: silviofj@ensp.fiocruz.br.

## RESUMO

O objetivo geral deste artigo consiste em analisar a viabilidade de utilização dos contratos de gestão em hospitais da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (PCRJ). Foram resumidos os aspectos gerais sobre os primeiros resultados da Reforma Administrativa implantada na Secretaria Municipal de Administração (SMA). Descreveu-se o caso dos hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) do estado de São Paulo, os quais adotaram os contratos de gestão por meio das Organizações Sociais de Saúde (OSS). Finalmente, foram analisados alguns aspectos do projeto do Governo Federal que propõe a utilização desse instrumento de gestão pelos hospitais federais localizados na cidade do Rio de Janeiro, por meio da proposta de conversão desses hospitais em fundações estatais de direito privado.

**Palavras-chave**

contratos de gestão; reforma administrativa e organizações sociais de saúde.

**ABSTRACT**

*The main purpose of this paper is to recommend the use of management contracts in public hospitals of the Municipal Management Department of Rio de Janeiro City Hall(PCRJ). Included are initial results of a program of administrative reforms implanted by the Secretary of Municipal Administration (SMA). Additionally, supportive results from public hospitals in the state of Sao Paulo are discussed, that adopted such aforementioned management contracts under the auspices of Social Organizations of Health (OSS). Finally, some aspects of a federal government project are discussed that propose utilization of this specific instrument of management for the use in federal hospitals in Rio de Janeiro in regard to the proposal to convert these hospitals into private institutions.*

**Key words**

*management agreements; administrative reform and social health organizations.*

**INTRODUÇÃO**

Um intenso processo de mudanças no âmbito da Administração Municipal do Rio de Janeiro foi desencadeado a partir de 2001, com o objetivo de modernizar a gestão e implantar uma nova estrutura organizacional, optando-se pela adoção de uma nova lógica de atuação na SMA, ao utilizar-se padrões semelhantes àqueles aplicados em organizações privadas.

Nos moldes dessa concepção, a Lei Municipal nº. 3789, de 29 de junho de 2004, instituiu o que passou a denominar-se de Sistema Municipal de Administração, por meio do qual foram definidos aspectos organizacionais, segmentados basicamente em três subsiste-

\*Este artigo baseou-se em TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) de MBA em Gestão de Sistemas de Administração da Fundação João Goulart, concluído em 2006, dirigido a gestores do Sistema Municipal de Administração da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.

mas: Gestão Institucional; Infraestrutura e Logística; e Recursos Humanos. Ao subsistema de Infraestrutura e Logística, foram atribuídas as ações voltadas à otimização dos processos e à racionalização dos custos referentes à aquisição de bens e serviços nas organizações municipais.

Dessa forma, a referida Lei previu que os novos preceitos deveriam vigorar em todos os níveis da estrutura municipal, por ter a SMA a finalidade de implantar a política administrativa da Prefeitura, alcançando as organizações municipais por meio de ações desenvolvidas no âmbito dos seus diversos setores, órgãos setoriais, seccionais e locais. Criou-se, a partir da mesma Lei, a figura dos gestores do Sistema Municipal de Administração, dos quais se exigiu formação específica, para atuarem em cada um dos referidos subsistemas.

Por meio do subsistema de Infraestrutura e Logística, a SMA atende a 52 órgãos localizados nas Administrações Direta e Indireta, gerando demandas crescentes quanto à prestação de serviços relacionados à manutenção da cadeia de suprimentos, para toda a Prefeitura. Contudo, do total de mais de 148 milhões de reais investidos em estoques, a metade encontra-se imobilizada em 200 almoxarifados distribuídos pelas unidades assistenciais sob a gestão da Secretaria Municipal de Saúde (PCRJ, 2005). Isso torna demasiadamente complexo o gerenciamento de estoques dos insumos hospitalares, além de demonstrar a relevância de produzirmos estudos que contribuam para o funcionamento das organizações de maneira mais racional/eficiente na área da saúde.

Desde meados da década de 90, a adesão gradual e voluntária, por parte dos municípios, a um conjunto normativo de requisitos, responsabilidades e prerrogativas resultou na garantia de recebimento de um aporte continuamente crescente de recursos de custeio dos serviços de saúde, transferido de forma regular e automática (dos fundos federal e estaduais aos fundos municipais) para utilização de forma cada vez mais autônoma pelas Secretarias Municipais de Saúde (UGÁ & MARQUES, 2005; UGÁ et al., 2003). A despeito de esse mecanismo ter permitido amenizar as históricas iniquidades intermunicipais, não solucionou o problema da maioria dos municípios de grande porte, como o Rio de Janeiro, onde prevalece o quadro de pressão de uma demanda crescente.

Do exposto, o pressuposto defendido aqui é o de que a crise existente no setor da saúde, diretamente refletida nos hospitais públicos, é consequência não apenas dos constrangimentos financeiros enfrentados por este setor, mas, também, em grande medida, representa fragilidades associadas à condução gerencial dessas organizações. Além de destinar maior volume de recursos financeiros para a saúde, o equacionamento das dificuldades do setor requer intervenções, como a implantação de soluções inovadoras no campo da gestão, propiciando a quebra de velhos paradigmas existentes:

*"o ambiente político é muito favorável para uma revisão sistêmica de questões essenciais que afetam o desempenho de hospitais no Brasil. Todos reconhecem a necessidade de desenvolver marco de políticas coerente, que compreenda o contexto interno e externo dos hospitais, com o objetivo de facilitar o uso eficiente de recursos e aumentar a qualidade do atendimento e a satisfação dos usuários, ao mesmo tempo em que aumenta a efetividade<sup>1</sup> geral do sistema (Banco Mundial in Forgia & Couttolenc, 2008 p.8)."*

Ao enfocar a área da saúde, defende-se, no presente artigo, que o aumento da racionalidade nas unidades assistenciais de grande porte proporcionará efeito positivo de transbordamento para o subsistema de Infraestrutura e Logística da Secretaria de Administração, influenciando-a em relação ao alcance da sua missão institucional. Analisou-se ainda a eficácia do contrato de gestão em relação à sua capacidade de atender à visão sistêmica, preconizada pela Reforma da Administração Municipal. Verificou-se, também, como a adoção deste modelo poderá representar melhoria na quantidade e qualidade dos serviços prestados à população.

Após realizar levantamento bibliográfico, optou-se por utilizar a classificação apresentada por Lima in Lima (1996, p.105), relacionada às diversas teorias organizacionais e à complexidade da gestão das organizações hospitalares públicas:

*"organizações hospitalares apresentam algumas especificidades advindas das características de seu processo de trabalho e do ambiente em que se inserem, o que lhes confere a condição de serem consideradas como uma das mais complexas do mundo organizacional".*

A autora propõe agrupar as contribuições teóricas em quatro formas ou perspectivas para se compreender as organizações: a racional, a natural, a política

<sup>1</sup>Os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência no serviço público são definidos da seguinte forma: a efetividade está associada ao atendimento de expectativas da sociedade relacionadas ao oferecimento de serviços compatíveis às suas necessidades; o de eficiência corresponde ao uso racional dos bens e recursos públicos destinados à produção dos serviços; já o de eficácia se refere ao nível da capacidade de atendimento das metas planejadas e ao cumprimento responsável da sua execução (André, 1999 p.43).

e a múltipla. A perspectiva racional reúne os autores do chamado movimento de Administração Científica: Taylor, Fayol, Frank & Lilian e Gantt. A perspectiva natural abrange as principais figuras das Escolas das Relações Humanas, do Behaviorismo, do Estruturalismo, além das Abordagens Sistêmica, Comportamental e Contingencial, por intermédio de Mayo, Simon, Barnard, Macgregor, Weber, Druker e Katz & Kahn. A perspectiva política, como o próprio nome sugere, compara as organizações a um sistema político, e seus expoentes são: Scott, Mintzberg e Morgan. Por fim, na perspectiva múltipla estão contidas as contribuições das diversas escolas, sendo seus representantes: Scott, Astey & Van de Ven, Campos, Mintzberg, Morgan, Lima, Matus e Rivera.

Diversos são os autores que, nos últimos anos, têm abordado os temas relacionados à Reforma do Estado Brasileiro. Procurou-se, neste artigo, apoiar-se naqueles cujas ideias e conceitos consideram a regulação por meio dos contratos de gestão um instrumento eficaz no estabelecimento de mudanças na esfera da Administração Pública, podendo-se citar Barbosa et al. (2007), que conceituam contrato de gestão como “o dispositivo de acompanhamento e avaliação do desempenho institucional da entidade contratada e de aperfeiçoamento das suas relações de cooperação, supervisão e fiscalização com o poder público”. O entendimento a respeito do papel desempenhado pelo terceiro setor na Reforma do Estado encontra-se em Pereira & Grau (1995) e Ferreira Junior (2003) – o qual conceitua o terceiro setor como um “conjunto de organizações privadas sem fins lucrativos, de interesse social, fundadas e geridas por cidadãos com a finalidade de promover os interesses da cidadania em vários campos da atuação social”.

Este trabalho se limitou a analisar uma experiência e uma proposta destinadas à utilização dos contratos de gestão no setor da saúde a partir de 1995, quando da apresentação do Plano Diretor de Reforma do Estado Brasileiro. Foi identificada a experiência de implantação dos contratos de gestão com base em estudo de caso disponível na literatura, assim como a evolução deste instrumento, prevista em proposta destinada à sua adoção em institutos e hospitais federais, localizados na cidade do Rio de Janeiro, ante a possível criação das fundações estatais de direito privado<sup>2</sup>.

A ausência de experiências conhecidas na cidade do Rio de Janeiro norteou a pesquisa bibliográfica para o estado de São Paulo, com a busca por evidências na

adoção de contratos de gestão pelos hospitais do SUS. Foram selecionados como referência os contratos implantados pelo governo deste estado, por meio das OSS. Foi utilizada pesquisa produzida por Bittar et al. (2001), relacionada aos primeiros resultados sobre o funcionamento do modelo, abrangendo o período de junho de 1999 a julho de 2000, quando se reuniram informações referentes à capacidade de produção e à avaliação do desempenho dessas organizações. Os dados foram obtidos por relatórios produzidos pelos hospitais, objeto da investigação do autor, o qual se utilizou de metodologia baseada na visita aos hospitais, aplicando roteiro estruturado destinado a agrupar informações concernentes à estrutura física, identificando aspectos associados ao sistema produtivo. Com base em dados produzidos pela Coordenação de Contratação de Serviços de Saúde (CCSS) da Secretaria Estadual de Saúde de São Paulo, Ferreira Junior (2003) chegou a conclusões semelhantes às de Bittar et al. (2001).

Foram consideradas as opiniões de Barata & Batista Junior (2008), a respeito dos resultados alcançados pelo modelo das OSS, após o período de dez anos de sua utilização. Também foi considerada a conclusão de Forgia & Conttolenc (2008) em relação ao tema, por meio de estudo patrocinado pelo Banco Mundial e o Instituto Brasileiro para o Estudo e o Desenvolvimento do Setor de Saúde (IBEDESS), sobre o desempenho hospitalar no Brasil. O conteúdo da proposta de conversão dos hospitais e institutos federais em fundações estatais de direito privado foi encontrado em trabalho produzido por Barbosa et al. (2007) e no Projeto Fundação Estatal (Brasil, 2007). Os primeiros resultados conhecidos sobre a Reforma Administrativa da SMA estão presentes em pesquisa realizada por Tavares (2008).

## A REFORMA DA SMA E A RACIONALIDADE DO SUBSISTEMA LOCAL

Sob a ótica da modernização administrativa, a SMA investiu, nos últimos sete anos, em um intenso processo de mudanças caracterizado pela redução de níveis hierárquicos, a adoção da gestão por processos e pela redução de custos operacionais. Os resultados alcançados a partir da implantação da Reforma permitiram incorporar ganhos, os quais acabaram por destacá-la em relação ao tipo de gestão realizada por outras secretarias da própria Prefeitura:

<sup>2</sup>Embora não haja definição jurídica específica para fundação, a doutrina brasileira a define como a pessoa jurídica oriunda do direito privado, que se caracteriza pela atribuição de personalidade jurídica a um patrimônio preordenado a certo fim social (Brasil, 2007)."



*“à luz das informações proporcionadas pela observação direta; pela análise de dados e igualmente pela análise das entrevistas, podemos concluir que as mudanças ampliaram a flexibilidade e vêm gerando resultados práticos e positivos tais como: melhoria nas condições de trabalho e qualidade dos serviços, enxugamento da estrutura organizacional, maior autonomia, aumento de produtividade, maior versatilidade e redução das barreiras burocráticas (Silveira, 2008 p. 11)”.*

O foco desse processo concentrou-se mais intensamente no nível central da Administração Municipal. Acredita-se que os seus efeitos careçam ainda alcançar as “pontas” do Sistema. Na área da saúde, além do nível central da Secretaria Municipal de Saúde, as ações racionalizadoras deveriam atingir o subsistema local, onde se situam os hospitais municipais. Quando analisamos os hospitais públicos, por meio das perspectivas organizacionais sugeridas, e notadamente em sua dimensão racional, identificamos que existe a necessidade de assegurar-lhes a implantação e o desenvolvimento de ferramentas destinadas ao maior controle da sua gestão. Para Lima, dentro da perspectiva racional, uma organização está funcionando de forma inadequada se não tem clareza de seus objetivos e, conseqüentemente, de seus resultados esperados, não os avaliando sistematicamente; se não tem uma apropriada divisão e coordenação do trabalho a ser realizado; e se não utiliza de forma correta instrumentos racionalizadores (planejamento, orçamento, avaliação etc.) do processo de trabalho:

*“operam com sistemas de administração de materiais pouco estruturados (não apenas pelas dificuldades de operacionalizar compras, pela irregularidade de repasse de recursos financeiro e pouca autonomia administrativa, mas também pela não-utilização dos instrumentos disponíveis de gestão de materiais) e com sistemas de informações inadequados sobre a produção hospitalar (até mesmo porque não utilizados como instrumento de avaliação), e insuficientes (poucos conhecem o custo de suas atividades). São também precários ou inexistentes seus sistemas orçamentário-financeiros (mesmo quanto têm autonomia financeira) e de manutenção preventiva e corretiva de equipamentos. (...), ou seja, as organizações públicas hospitalares apresentam uma dimensão racional inadequadamente valorizada. Tomaram da perspectiva racional aquilo que lhes é menos apropriado – a divisão funcional do trabalho, a ênfase na especialização, no elevado número de níveis hierárquicos, na comunicação vertical e na formalização – e deixaram de lado o que qualquer organização precisa ter: a permanente preocupação com a padronização dos processos de trabalho passíveis de maior normatização, além de buscar imprimir eficiência às ações desenvolvidas (1996, p.105).”*

Conseqüentemente, o enfrentamento dessa realidade implica utilizar novos instrumentos de gestão que facilitem a adoção de medidas de alcance geral. Uma medida capaz de enfrentar o desafio da gestão dos suprimentos será a implantação de ações destinadas à racionalização do sistema de materiais, a partir da consolidação dos estoques em almoxarifados regionais, além da estruturação de centros de distribuição e do redimensionamento das demandas existentes para permitir a redução dos custos com a imobilização dos estoques. Isso permitirá ainda a ampliação dos mecanismos de controle e gerenciamento associada ao uso da logística empresarial. Outra medida de caráter mais específico será a implantação de um sistema de gestão de insumos com base na produção, norteador pelo setor produtivo do hospital, e não mais pelas séries históricas de consumos, como acontece hoje.

## OS CONTRATOS DE GESTÃO E O CASO DAS OSS DE SÃO PAULO

Os contratos de gestão não representam novidade na literatura organizacional; segundo Nellis apud André (1999, p.43), os primeiros têm origem na França no final da década de 1960, e a primeira experiência de sua utilização no Brasil, por uma organização social, surgiu por intermédio da Associação das Pioneiras Sociais, instituição responsável pelo gerenciamento da rede Sarah Kubitschek de Hospitais, em 1991. André in Lima (1996, p.128) considera que os contratos de gestão têm a sua origem na APO, administração por objetivos. A APO é classificada em Lima (1996, p.129) como um método que tenta equilibrar objetivos, negociação, participação, descentralização, autocontrole e autoavaliação, e tem origem em Peter Drucker, ao estabelecer um mecanismo de desenvolvimento organizacional no qual se pretende realizar a transferência da ênfase dos meios para os fins, do como para o porquê e para quê.

Conforme previsto no Plano Diretor de Reforma do Estado, os contratos exercem o papel de serem instrumentos por intermédio dos quais o governo realiza a transição do modelo burocrático para um modelo gerencial. Atendendo às expectativas do Plano, um conjunto de atividades passou a ser realizado pelo terceiro setor por meio de instituições denominadas organizações sociais. Entre o Estado mínimo proposto pelo liberalismo (o mercado regulando tudo) e o Estado social-burocrático, está situado o terceiro setor – substituindo o Estado em atividades características que não se constituam em monopólio natural deste e não se

confundam com ele, por serem reguladas pelo direito privado (Pereira & Grau, 1995).

O caso de São Paulo mostrou de que maneira a implantação de uma nova estrutura de administração permitiu o gerenciamento, por meio de contratos de gestão, de 13 hospitais estaduais, a partir das OSS, possibilitando a ampliação da oferta existente à época em mais 3.355 leitos. O uso dessa alternativa viabilizou a conclusão de várias obras destinadas à construção de hospitais estaduais, herdadas pelo governo de Mario Covas, de seus antecessores: Quéricia e Fleury.

O contrato adotado pela Administração Pública previa que o hospital a ele submetido deveria, no prazo máximo de seis meses, atingir a meta de 15 mil atendimentos/mês de ambulatório e pronto socorro. Os atendimentos não poderiam ter restrições quanto ao tipo de doença, mantendo-se este volume de atendimento como média mínima após um ano de atividade. Para o atendimento hospitalar, em no máximo seis meses, dever-se-ia realizar 800 saídas/mês; depois de um ano, a média mínima deveria ser de 1.000 saídas/mês; taxa de ocupação de leitos<sup>3</sup> de no mínimo 75% e média de permanência<sup>4</sup> mínima de 3,5 dias (Tabela 1).

Atividades	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Consultas	25.806	23.747	5.843	24.786	7.690	11.924
Internações	987	1373	917	1.018	900	1.086
TO *	85,00	94,79	78,00	75,00	85,76	97,00
MP**	5,72	4,94	4,13	4,96	5,49	5,84
Cirurgias	220	416	405	435	221	485
Partos	204	410	337	398	328	320

◆ Tabela 1 – Indicadores de produção dos serviços ambulatoriais das OSS/SUS/ Hospitais referentes ao mês de Junho de 2001. Fonte: Relatório de Atividades Hospitalares. \*TO = taxa de ocupação; \*\*MP = média de permanência

Dos 13 hospitais, seis foram selecionados para estudo, pelo critério de classificação de média complexidade, identificados pelo autor como: H1- Hospital Grajaú, H2- Hospital Itaim, H3- Hospital Itapequerica, H4- Hospital Pedreira, H5- Hospital Carapicuíba e H6- Hospital Pirajussara.

Bittar et al. (2001) compararam os dados apurados aos parâmetros constantes do Plano Operacional/Me-

tas pactuado no contrato de gestão. A ultrapassagem da expectativa mínima ficou evidenciada em alguns indicadores, dentre eles: taxa de cesárea inferior a 30%; taxa de infecção hospitalar inferior a 5%; taxa de mortalidade hospitalar inferior a 10%. Somente o Hospital 6 não atingiu o mínimo exigido, apesar de ter se aproximado muito da meta pactuada (Tabela 2).

Hospitais	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Cesárea	23,36	17,76	28,02	25,44	27,00	33,00
Mortalidade	5,47	3,75	2,45	4,41	5,20	6,90

◆ Tabela 2 – Médias das taxas de cesárea e mortalidade em geral nas OSS/SUS, no período de julho de 1999 a junho de 2001. Fonte: Relatório de Atividades Hospitalares.

<sup>3</sup> Expressa o número médio de leitos que estiveram ocupados diariamente, durante um determinado período, em porcentagem. É um dos indicadores mais utilizados, que orienta sobre o grau de uso do recurso "leito hospitalar" (O'Dwyer 2002, p.62).

<sup>4</sup> É a relação entre o total de pacientes/dia e o total de pacientes que tiveram saída do hospital em um determinado período, incluindo os óbitos. Representa o tempo médio, em dias, que os pacientes ficaram internados no hospital (Grabois 2002, p.106).

Ao se confrontar os indicadores obtidos nos hospitais públicos gerenciados pelas OSS/SUS/SP, foram en-

contrados padrões que se aproximavam mais aos dos hospitais privados do que aos dos hospitais públicos.

Hospitais / Subáreas	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H*
Lavanderia	2.178,73	6.573,12	-	2.173,33	2.041,32	2.041,32	1.444,22
UTI Geral	9,50	10,16	6,96	8,63	—	9,91	4,85
UTI Infantil	—	—	6,76	8,41	—	—	3,66
Limpeza	185,05	320,6	186,53	302,32	263,15	230,76	289,07
Esterilização	383,73	821,21	654,7	772,33	790,40	1.641,70	1.030,62
Internação	38,58	35,59	21,14	18,38	24,48	35,01	21,62

◆ Tabela 3 – Produtividade por algumas subáreas das OSS/SUS/Hospitais e de outros Centros Hospitalares de administração privada no mês de junho de 2001. Fonte: Relatório de Atividades Hospitalares

\*Média encontrada por Bittar em quatro hospitais de nível secundário no município de São Paulo, Administração Pública e privada.

Ferreira Junior (2003) avaliou os dados referentes à evolução do volume de produção (Tabela 4) e, do mesmo modo, os seguintes indicadores de estrutura: relação enfermeiro/leito (0,25); relação funcionário/leito (3,82); indicadores assistenciais (taxa de ocupação média 77,16%); média de permanência (4,78); taxa de cesárea (24,30%) e o nível de satisfação do usuário – mínimo de 85%, máximo 99% (percentuais de conceitos bom e ótimo).

Os resultados alcançados pelas OSS foram considerados satisfatórios e se deveram ao equacionamento de um fator classificado pelo autor como crítico na Administração Direta: “a falta de instrumentos gerenciais básicos para a operação de organizações complexas como os hospitais”.Examinando-se as razões pelas quais as OSS apresentam melhor desempenho hospitalar em comparação às unidades de saúde gerenciadas

pela Administração Direta, relaciona-se o resultado obtido pelas OSS ao arranjo organizacional característico desse tipo de organização social:

*“diretores de OSS respondem ao ambiente de incentivos inerente ao arranjo de organização social, aplicando a legislação privada ao gerenciamento de recursos humanos, desenvolvendo e implementando processos de compras ágeis, demonstrando responsabilidade por meio da conformidade às exigências contratuais e gerenciando e realocando recursos para atingir metas de produção e qualidade (Forgia & Couttolenc, 2008).”*

Um balanço realizado em 2008, quando completados dez anos de funcionamento do modelo das OSS, revelou opiniões diversas a respeito de seus resultados. Segundo Barata (2008), 25 hospitais estaduais passaram a ser gerenciados por meio dessas organizações, com índice de satisfação da população de 85%, com crescimento de 25% de pacientes atendidos e com uma economia de 10% dos gastos, em relação ao desempenho das unidades sob a gestão da Administração Direta.

Classificação / Ano	2000	2001	2002*
Internações	90,5	118,7	257,6
Atendimentos ambulatoriais	225,3	575,1	1.739,2
Atendimentos de urgência	1001,8	1.276,8	2.482,1

◆ Tabela 4 – Volume de produção: dados referentes aos hospitais administrados por meio de contrato de gestão (em milhares). Fonte: Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo/CCSS/ \* Projetada até dez. 2002

Para ele, “o sistema de OSS criou um novo paradigma na gestão de hospitais públicos e consolidou a função do Estado enquanto agente formulador, regulador e organizador do sistema de saúde.”

Contrariando a opinião apresentada por Barata, para Batista Junior (2008), a transferência de responsabilidades na esfera do SUS não representou uma solução para o setor; ele assegura que as críticas às OSS permanecem as mesmas desde o início do seu processo de atuação, como a falta de transparência e de participação do controle social em relação ao processo de implantação do modelo e a existência de uma suposta privatização dos serviços. Somam-se a isso questionamentos de origem corporativa, acusando as OSS de passarem a usufruir de uma situação privilegiada em relação às unidades que permaneceram submetidas à gerência da Administração Direta.

Embora a experiência de São Paulo, com a utilização do terceiro setor, cumpra um papel importante para a melhoria do desempenho da gestão dos hospitais públicos, a Reforma do Estado Brasileiro não se constitui em um projeto finalizado, como veremos a seguir.

### **A proposta de conversão dos hospitais e institutos federais em fundações estatais de direito privado**

Conforme fora preconizado na Constituição Federal de 1988, foi iniciado por meio do convênio 14/1995 o processo de municipalização da saúde, concretizando-se no governo de Luiz Paulo Conde a transferência para a gestão municipal de 27 Unidades Assistenciais do Ministério da Saúde, dentre elas, oito hospitais federais. No ano de 2005, com a crise gerencial instalada nos hospitais federais municipalizados, surgiu, sob a liderança do Ministério da Saúde, a formulação da proposta de criação das fundações estatais de direito privado, tornando-se uma alternativa ao atual modelo de gerenciamento dessas unidades, tendo o contrato de gestão como instrumento de pactuação.

O projeto de criação das fundações estatais figura entre as proposições direcionadas à revisão da forma de atuação do Estado, destinadas ao aperfeiçoamento da Administração Pública. Ao contrário das OSS e de outras entidades sem fins lucrativos – como as organizações civis de interesse público (OSCIPI) e as fundações de apoio –, as fundações estatais de direito privado estão situadas na esfera pública, subordinando-se o seu sistema de governança às políticas de governo.

O modelo proposto para as fundações estatais se baseia na flexibilização em relação ao tipo de gestão

realizada por meio das Administrações Direta e Autárquica e visa conceder autonomia gerencial, financeira e orçamentária à instituição, proporcionando maior governança ao dirigente hospitalar. Essa expectativa está relacionada à perspectiva política:

*“a análise das organizações públicas de saúde e de seu ambiente, realizada por esta perspectiva, evidencia a importância da identificação das relações de poder prevalentes, permitindo compreender melhor a razão de algumas das chamadas ‘irracionalidades’ que ocorrem nessas organizações e no ambiente em que se inserem” (Lima, 1996 p. 119).*

Pressupõe-se que um modelo fundamentado em alto grau de autonomia deva resultar na conquista de maior estabilidade política para a organização. Essa autonomia “desamarra as mãos do gestor”, e a sua responsabilização permite cobrar resultados efetivos a partir do que for pactuado. A lógica é a mesma existente em instituições privadas, as quais dependem de resultados e demandam de seus dirigentes o alcance das metas planejadas.

Com um sistema de governança colegiado, as fundações reúnem em sua estrutura os seguintes órgãos: a) Conselho de Administração; b) Diretoria Executiva; c) Conselho Fiscal e d) Conselho Consultivo Social. A introdução da obrigatoriedade de accountability permitirá avaliar o desempenho organizacional, analisar a eficiência do uso dos recursos financeiros e a apuração da proporção que a instituição contempla as necessidades e expectativas de cidadãos e usuários dos serviços.

A política destinada à gestão de pessoas para as fundações define premissas necessárias à realização da missão institucional do hospital e faz uso da gestão estratégica de pessoas, focando na profissionalização dos quadros existentes para o gerenciamento dos hospitais, enfatizando a necessidade da adequada preparação dos profissionais e a ampliação do número dos gerentes hospitalares. Ademais, deseja igualar a remuneração dos cargos da alta gestão à aplicada aos cargos de mesma complexidade na Administração Indireta e no mercado. No entanto, a contratação de servidores prevista por meio da CLT, mesmo por concurso público, introduziu no funcionalismo o temor de que essas mudanças possam propiciar a cristalização de discrepâncias entre os níveis salariais pagos no serviço público – nesse ponto reside considerável resistência à proposta.

Barbosa et al. (2007) propõem que o contrato de gestão sugerido para as fundações estatais se diferencie do implantado pelas OSS e classifica a natureza dos contratos estabelecidos por essas organizações como



um instrumento destinado apenas à compra de serviços. Para eles, os contratos a serem implantados devem ser vistos de outra forma, ou seja, como:

*“o instrumento nuclear de pactuação e acompanhamento do funcionamento do processo de alavancagem institucional, refletindo o seu conteúdo, em dimensões localizadas na assistência, ensino pesquisa e desenvolvimento, sistema de gestão, gestão de pessoas, gestão econômica e financeira, baseando-se em preceitos de qualidade, eficiência, inovação e inserção no SUS”.*

Dessa maneira, o autor assegura que o aprimoramento do sistema de gestão das unidades de saúde se dará por meio do próprio contrato, servindo este ao desenvolvimento e à implantação de mecanismos organizacionais, ferramentas gerenciais, e o uso de tecnologia da informação destinada a permitir o controle da organização por meio de sistemas de informação gerencial, de gestão de custos, de planejamento, acompanhamento e avaliação, além de instrumentos de melhoria contínua das distintas áreas de funcionamento institucional. Neste aspecto, Lima (1996, p.132) sugere que a análise dos contratos de gestão seja realizada sob a ótica da abordagem sistêmica, inserida na perspectiva natural:

*“a visão sistêmica, como método de análise, propicia conceber a organização como conjunto de subsistemas em operação, inseridos em um sistema maior; chama a atenção para a importância das interações, das interdependências/relações de troca existentes e necessárias entre os subsistemas organizacionais e o seu ambiente. Nenhuma organização é autônoma e autosuficiente, pois depende das relações que se estabeleçam com sistemas mais amplos nos quais se inserem (...) são várias as possibilidades de pensar a organização a partir da lógica sistêmica; as organizações hospitalares podem ser vistas como subsistemas inseridos dentro de um sistema maior: o sistema de saúde. Por sua vez, cada organização pode ser considerada como um sistema composto por vários subsistemas que se interpenetram e que são altamente interdependentes: o de gestão da manutenção, o de gestão da atenção etc. Da interseção de todos eles resulta o sistema de gestão responsável por assegurar, com eficiência e eficácia, o fornecimento dos produtos hospitalares (1996 p.111)”.*

Na avaliação da autora, o contrato de gestão, por si só, não assegura totalmente esta dimensão, sendo necessário que a sua utilização esteja associada a “políticas e outros instrumentos gerenciais de âmbito regional/central que assegurem a integração, a articulação e o equilíbrio da rede de serviços”. Os contratos podem ser o instrumento destinado ao que ela classifica como “um processo de definição e implantação de objetivos em organizações públicas de saúde a partir de uma pers-

pectiva múltipla”, contemplando as diversas formas de se enxergar organizações. Dentro dessa perspectiva, “o funcionamento inadequado das organizações decorre da desconsideração das relações de condicionamento nas diferentes dimensões que coexistem nas organizaçõesv.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de modelo fundamentado nos contratos de gestão atende ao preconizado projeto de Reforma Administrativa da SMA, o qual privilegia a visão sistêmica como maneira mais adequada para a implantação da sua estrutura organizacional. Propiciará dotar as unidades assistenciais de grande porte dos mecanismos necessários à implantação de um sistema de gestão capaz de enfrentar desafios cuja complexidade deste tipo de organização exige. Pode, assim, influenciar, segundo o tipo de arranjo organizacional pretendido, a governança pública em âmbito municipal, gerando impacto na área da saúde, com reflexos no Sistema Municipal de Administração e seus subsistemas.

Constituem-se os contratos em alternativa para um sistema o qual atua com baixa racionalidade e cujas consequências do seu fraco desempenho são sentidas no dia-a-dia do atendimento prestado pelas organizações hospitalares às comunidades por elas assistidas.

Apesar de os dois exemplos pesquisados – os quais têm em comum o uso dos contratos como instrumento gestão –, terem aspectos favoráveis, são processos de mudanças capazes de gerar críticas à medida que inserem (ou pretendem inserir) transformações na esfera das organizações por elas afetadas. Mesmo assim, podemos confirmar, por meio das evidências apresentadas, os resultados alcançados pelos hospitais de São Paulo. O êxito obtido com a implantação do modelo das OSS fica demonstrado por ter garantido maior racionalidade ao sistema de gestão dos hospitais e permitido a ampliação dos serviços de saúde ofertados à população.

Em relação às expectativas contidas na proposta de implantação das fundações estatais de direito privado, constituem em uma alternativa que merece ser mais profundamente estudada. Para isso, será necessário conhecer os resultados das primeiras experiências de implantação dessas fundações pelos governos dos estados do Rio de Janeiro, de Sergipe e Pernambuco, por se encontrarem em um estágio mais avançado em direção ao alcance desse objetivo.

Na esfera federal, até a conclusão deste artigo, a evolução do projeto que permite a transformação dos hospitais e institutos em fundações estatais estava limitada à aprovação, pela Comissão de Justiça e Redação (CCJ), da Câmara Federal, de um substitutivo ao Projeto de Lei Complementar 92/2007, apresentado pelo poder executivo em 2007, o qual define as áreas de atuação das fundações estatais. O projeto depende, ainda, de aprovação pelo Congresso Nacional.

Resta, ainda, assegurar que a implantação de um novo modelo de gestão para os hospitais deva estar associada à possibilidade de transformação dos resultados advindos do seu uso – em instrumento destinado ao fortalecimento do SUS – e ao alcance de seus pressupostos, refletindo-se em indicadores favoráveis de satisfação da clientela, por atenderem à expectativa da população de melhoria da quantidade e qualidade dos serviços prestados pelos hospitais públicos municipais.

## ARTIGO

Vencedor do Prêmio Belmiro Siqueira de Administração 2008, modalidade Artigo.

# DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

**Mauricio Henriques Marques Luz**

Administrador, CRA-RJ nº 20-44227-1, graduado em Administração de Empresas (UFRJ) -1997; Mestre em Administração de Empresas (IBMEC) - 2004, com foco em Gestão do Conhecimento; Formação em coach de Talentos pelo método Maksuri.

## RESUMO

O desenvolvimento é o grande objetivo de todas as nações. Utilizar-se de seus recursos naturais e humanos de forma a garantir o bem-estar de suas populações – eis o sonho que move grande parte dos governos de todos os países.

Entretanto, a busca ou a manutenção do desenvolvimento alcançado ganhou um novo desafio. Depois de décadas de utilização indiscriminada de seus recursos, a natureza começa a apresentar sinais que podem significar mudanças hostis para a sobrevivência dos seres humanos. Na busca das causas a estas mudanças, percebeu-se que os modelos de desenvolvimento adotados anteriormente, baseados em utilização maciça de fontes de energia fósseis e consumo indiscriminado, eram o cerne do problema.

Os modelos de desenvolvimento foram postos em cheque. Não se poderia admitir que o “desenvolvimento” significasse inviabilização da vida humana em médio prazo. Cunhou-se então o termo “desenvolvimento sustentável”, o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro.

Neste contexto, a Administração vê-se em um momento de grandes desafios e oportunidades. Desafios devido à complexidade das mudanças esperadas. Oportunidades, porque caberá à ciência da Administração equacionar os problemas e buscar as soluções organizacionais adequadas. Dentre estas oportunidades, repensar métodos de gestão que possam garantir a sustentabilidade econômica de uma organização sem que, para isso, haja custos para o meio ambiente e para a sociedade; organizar e colocar em prática métodos que possibilitem o crescimento gerador qualidade de

vida global e holística direta, e não apenas econômico-financeira; planejar como será o papel dos Recursos Humanos de forma a garantir que uma organização tenha uma força de trabalho engajada e consciente, disposta a contribuir para um mundo ecologicamente sustentável.

Espera-se, com este trabalho, auxiliar no devido reconhecimento destes desafios e dos paradigmas que o cercam - o primeiro passo na busca de soluções duradouras e que proporcionem, efetivamente, um desenvolvimento sustentável. Espera-se também contribuir para o debate crítico do modelo de desenvolvimento existente e, com isso, fomentar o debate por novas formas de gestão que proporcionem bem-estar sem colocar em risco a sustentabilidade do meio ambiente. Caso contrário, certamente se pode contar com o que Serge Latouche denominou de “pedagogia das catástrofes”.

## Palavras-chave

desenvolvimento; sustentável; ambiente; crescimento; administração.

## A BUSCA PELO DESENVOLVIMENTO

Em 2003, Jim O'Neill, chefe de Pesquisa Econômica Global do banco de investimentos Goldman Sachs, cunhou o acrônimo BRIC para indicar o grupo de países que devem superar as nações mais ricas atualmente até 2050. “BRIC” é formado pelas iniciais de “Brasil”, “Rússia”, “Índia” e “China”.

De fato, podemos acompanhar nos últimos anos o crescimento de importância destes países nos cenários político, econômico e financeiro mundial. A China cresce com médias de dois dígitos há quase três décadas. A Índia cresce a um ritmo mais modesto (média de 6 a 7% ao ano), mas a sua estratégia de desenvolvimento de capital intelectual e reformas econômicas que incentiva os investimentos gera frutos: já nos anos 90, o país contava com cerca de dois milhões de engenheiros e cientistas especializados em áreas de ponta, como software e biotecnologia, o que aumentou significativamente o peso da área de serviços em sua economia e sua importância no tabuleiro econômico global.

A Rússia, depois de um declínio nos anos 90 que culminou com uma crise financeira que abalou o mundo em 1998, cresce a taxas médias de 6% desde o ano

2000, beneficiada por reformas econômicas e administrativas, queda da cotação do rublo em relação ao dólar e o aumento do preço do petróleo. Atualmente, é membro do G8 e negocia sua entrada na OMC (Organização Mundial do Comércio). O Brasil tornou-se uma potência agro-industrial inquestionável (ocupa o terceiro lugar no ranking de exportadores, atrás de EUA e União Européia), possui uma classe média crescente e amplos recursos hídricos e minerais, além de um setor financeiro consolidado.

Todos estes países buscam o tão sonhado desenvolvimento. E o modelo de desenvolvimento almejado é aquele dominante nos países hoje considerados desenvolvidos. Foi por meio deste modelo que os países capitalistas desenvolvidos alcançaram um nível de prosperidade e riqueza nunca antes visto na História. De 1950 ao início dos anos 70, suas economias representaram cerca de três quartos da produção do mundo e mais de 80% das exportações manufaturadas. Segundo a UNCTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento), dados recentes apontam que em 2006 os países ricos, que representam apenas 16% da população mundial, produziram 73% do PIB nominal mundial. A fatia dos países em desenvolvimento nas exportações mundiais chegou a 36%.

Mas a busca por este modelo de desenvolvimento pode ser catastrófico para o planeta. O Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) 2007-2008 do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), afirma que “se cada pessoa pobre do planeta levasse o mesmo estilo de vida de alto consumo de energia dos alemães ou ingleses, quatro planetas seriam necessários para absorver a poluição. A conta cresce para nove planetas quando a comparação é feita com um habitante médio dos Estados Unidos ou do Canadá.” Os países ricos são responsáveis por 70% dos gases causadores do efeito estufa lançados na atmosfera, contra 28% das nações em desenvolvimento e 2% das nações mais pobres.

## O GRANDE PARADIGMA

Quando confrontados com o seu quinhão de responsabilidade pela degradação ecológica do planeta, os países do BRIC têm procurado se defender “devolvendo a conta” para os países mais ricos do planeta, alegando que não podem restringir o próprio desenvolvimento por algo pelos quais não foram responsáveis em sua maior parte.

Após o final da Segunda Grande Guerra, os EUA tornaram-se o modelo de sociedade capitalista industrial. Este modelo era baseado na produção e distribuição em massa de produtos e no uso intensivo de combustíveis fósseis. A industrialização pós-guerra lançou as bases da globalização, tornando as organizações cada vez mais transnacionais. A educação em massa facilitou um grande avanço tecnológico, favorecendo o uso cada vez mais intensivo de tecnologia na criação e fabricação de novos produtos, transformando a vida de todos e reduzindo drasticamente o tempo de desenvolvimento de inovações e, conseqüentemente, de novos produtos.

Logo, a exemplo dos países ricos, todas as demais nações buscam a prosperidade material usando o mesmo modelo de desenvolvimento econômico - ainda que a realidade da degradação ecológica, cada vez mais latente no cotidiano de seus cidadãos (trazendo consigo elevados custos econômicos e financeiros diretos e indiretos) faça com que mesmo esta postura seja reconsiderada.

Mas é difícil se libertar de um paradigma quando não se conhece outro. Conforme Dowbor (2007) observa, “por que razão não teriam todos os chineses e todos os indianos direito a ter também cada um o seu carro?”

Toffler (1980) observou que a industrialização consolidou três conceitos básicos: a guerra com a natureza (vista como um recurso a ser dominado e explorado), a importância da evolução (onde o ser humano é o auge do processo evolucionário natural) e o princípio do progresso (onde a busca pela melhoria justificava a degradação da natureza e atrocidades como dominação de povos ‘atrasados’). Segundo Capra (1982), dentre estes valores paradigmáticos, amplamente conhecidos no mundo ocidental, está a crença de que a vida em sociedade é uma luta competitiva pela existência e que existe progresso material ilimitado, a ser alcançado pelo progresso econômico e tecnológico. Ainda segundo Capra (1982), “aquisição de bens materiais, a expansão, a competição e a obsessão pela tecnologia e ciências pesadas” são atitudes e comportamentos “altamente valorizadas neste sistema”.

O relatório [R]Evolução Energética, divulgado pela ONG Greenpeace em 2007, aponta para seis princípios centrais do chamado “paradigma da modernidade”:

1. Uso energético dos combustíveis fósseis em larga escala;
2. Visão antropocêntrica do mundo, que via a natureza como um recurso a ser explorado;



3. Padrão de consumo individualista, que considera legítima a aquisição de qualquer bem desde que se tenham recursos para isso;
4. Concentração produtiva, sendo necessárias grandes obras e vastos capitais para a exploração das jazidas energéticas;
5. Estímulo à competição empresarial, onde os preços mais baixos eram vistas como benéficas ao consumidor;
6. Descaso com a justiça social, onde energia e transporte eram vistos como mercadorias e não como direitos.

Como resultado destes valores e crenças, temos atualmente a busca de um crescimento econômico-financeiro constante e exponencial, com economias baseadas no consumo exacerbado e modelos produtivos lineares, que não prevêem a reciclagem ou reaproveitamento dos produtos após o término de sua vida útil. As estatísticas são assombrosas. Apenas nos Estados Unidos temos a seguinte quantidade de produção de lixo :

- 106 mil latas de alumínio jogadas no lixo a cada 30 segundos
- 60 mil sacolas plásticas jogadas no lixo a cada 5 segundos
- 426 mil celulares descartados diariamente
- Dois milhões de garrafas plásticas a cada 5 minutos
- Um milhão de copinhos de café, usados nos vãos a cada seis horas
- Oito milhões de árvores derrubadas mensalmente para fabricar o papel de catálogos por correio
- 15 milhões de folhas de papel usados em escritório a cada cinco minutos

## AS PREMISSAS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Segundo o World Wide Foundation (WWF), a definição mais aceita de desenvolvimento sustentável é “o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro” . Esta definição foi originada do Relatório Brun-

dtland (1987), documento denominado “Nosso Futuro Comum” .

Segundo Antonello, Júnior e Silva (1999) , pode-se definir necessidade como “força consciente ou inconsciente que leva o indivíduo a determinado comportamento. Essas necessidades motivam o comportamento humano, dando-lhe direção e conteúdo”.

Um desafio que se coloca neste momento é que o necessário para uma pessoa pode não ser para outra. É difícil se estabelecer “padrões aceitáveis para atendimento de necessidades”, visto que os seres humanos são tão diferentes entre si. Entretanto, este é um ponto essencial que não deve ser ignorado, pois é a partir da resposta a esta questão que poderemos viabilizar a manutenção dos recursos que irão suprir as futuras gerações - os nossos filhos e os filhos de nossos filhos.

Baseado no que vimos anteriormente, podemos afirmar que o paradigma de modelo de desenvolvimento encontra-se baseado nas seguintes premissas:

1. Consumo exacerbado;
2. Utilização maciça de fontes de energia não-renováveis, principalmente oriundas da queima de combustível fóssil;
3. Foco no lucro e no crescimento contínuo;
4. Linhas de produção lineares, que não prevêem o descarte, a reutilização ou reciclagem do produto.

Estes quatro fatores combinados se retro-alimentam e interagem entre si. Desta forma, o incremento de consumo, incentivado por organizações que visam aumentar os seus lucros ao máximo, eleva o gasto de energia usada na produção e na própria utilização dos produtos pelos consumidores. Com isso, eleva-se a queima de petróleo e outras fontes de energia não-renováveis, ao mesmo tempo em que mais produtos são lançados ao mercado sem plano adequado de descarte, reutilização ou reciclagem, aumentando a quantidade de lixo gerada por consumidores ávidos em obter a última novidade do mercado. Como o tempo de lançamento de novos produtos está cada vez mais curto, as organizações incentivam ainda mais a aquisição de novas versões de produtos, contribuindo para o consumo exagerado e nos gastos de energia necessária para manter o sistema funcionando, resultando em mais descartes de produtos sem o devido planejamento. E assim por diante.

Interromper este círculo vicioso é o grande desafio da atual geração, pois suas premissas, baseadas no progresso econômico e no crescimento infinito, estão

levando os recursos ambientais ao colapso. Segundo Capra (1982), o próprio Adam Smith previu que “o progresso econômico teria um fim quando a riqueza das nações tivesse sido impulsionada até os limites naturais do solo e do clima; lamentavelmente, porém, ele pensou que esse ponto estava tão distante no futuro que seria irrelevante para suas teorias”. O desenvolvimento, na forma como ele é concebido atualmente, não é sustentável e leva a humanidade à sua destruição. A busca por novas premissas que possibilitem o desenvolvimento sustentável faz-se necessária.

Baseado no que vimos anteriormente, podemos colocar que o desenvolvimento sustentável deve ser fundamentado nas seguintes premissas:

1. Substituição do consumo exacerbado por um consumo consciente, no qual o impacto ecológico deve ser considerado;
2. Substituição das fontes de energia atualmente utilizadas por outras, renováveis e não-poluentes, com o adequado investimento nestas novas tecnologias;
3. Reduzir o foco no lucro e mudar o conceito de crescimento contínuo, considerando os devidos custos ambientais;

4. Estabelecimento de processos e desenvolvimento de produtos que possibilitem a total reciclagem dos mesmos.

Kurt Lewin, psicólogo de origem alemã que emigrou para os Estados Unidos após a ascensão do nazismo em seu país natal, é considerado um dos pais da psicologia social. Dentre as suas maiores contribuições está a criação do método Análise do Campo de Forças. De acordo com Lewin, uma resultante é mantida em equilíbrio pela interação de dois grupos opostos de forças – aquelas que buscam promover mudanças (impulsionadoras) e aquelas que tentam manter o status quo (restritivas).

Utilizando-se de seu método de análise, podemos representar graficamente o “choque de premissas” entre o “desenvolvimento tradicional” e o “desenvolvimento sustentável”, estimando a força de cada uma das premissas apontadas. Quanto maior a força da premissa, mais demorado é o seu deslocamento para cima ou para baixo do gráfico. Como exemplo, a grande dependência atual em relação aos combustíveis fósseis como fontes principais de energia torna a força desta premissa do modelo tradicional de desenvolvimento um paradigma difícil de ser deslocado.

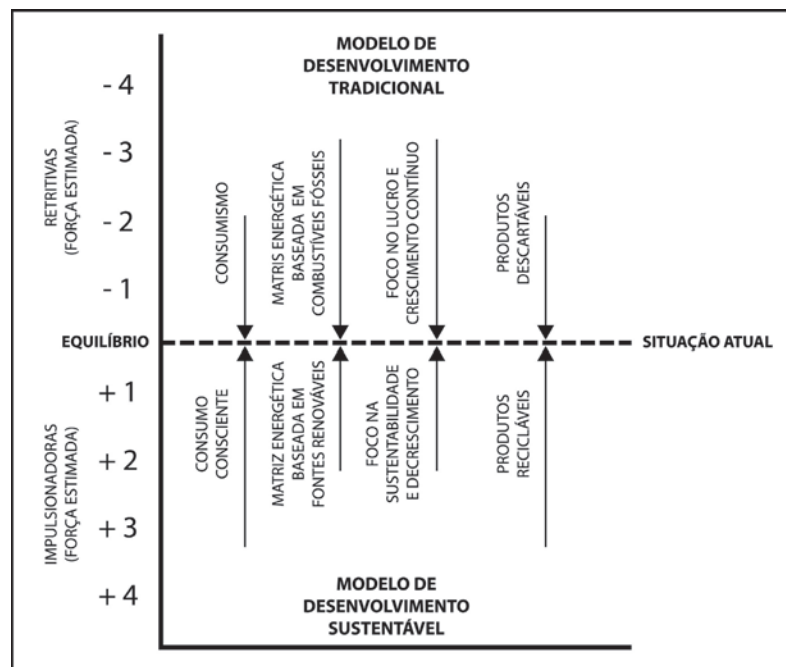


Fig. 1: Premissas dos modelos de desenvolvimento tradicional x desenvolvimento sustentável

O equilíbrio entre ambas as forças pode ser modificado por meio de mudanças nas relações entre as forças restritivas e impulsionadoras. Para que uma mudança possa ocorrer e um novo equilíbrio possa ser alcançado, as forças impulsionadoras devem ser maiores que as forças restritivas.

### Reverendo as relações de consumo

Em setembro de 1992 foi organizado em Vancouver, no Canadá, o primeiro “Buy Nothing Day” (ou ‘Dia sem Compras’, em tradução livre). Seu objetivo foi de estabelecer um dia para que a sociedade examine a questão do excesso de consumo. Atualmente, conta com a participação de cidadãos de 65 países, que propõem que se faça, no dia do evento, uma “abstinência” do consumismo.

Atualmente, a ONG “Adbusters” é a maior divulgadora e incentivadora da proposta, ousada e controversa. Em 2004, o comercial da campanha que divulgaria o evento nos Estados Unidos não conseguiu ser veiculado nas maiores redes de televisão daquele país, e a entrevista do fundador da ONG, Kalle Lasn, com a âncora Carol Costello, da CNN, foi uma pequena amostra do debate que assombra a sociedade atualmente. Enquanto Lasn argumentava sobre a necessidade de redução do consumo sob o ponto de vista ecológico, Costello mostrava preocupação sobre o impacto que tal redução poderia ter na economia.

As preocupações daqueles que pensam no impacto econômico da redução do consumo são legítimas. Entretanto, a quantidade de lixo gerada pelo descarte de produtos é uma realidade que terá que ser enfrentada. Somente a Europa gera anualmente uma quantidade de lixo eletrônico “suficiente para cobrir a cidade de Nairóbi com um metro de resíduos”. O vice-presidente da Nokia, Kirsi Sormunen, “defendeu um consumo mais responsável e que os telefones substituídos, mas que ainda funcionem, sejam guardados em casa em vez de ir diretamente para o lixo”.

A redução do consumo passa, logicamente, por uma maior consciência do consumidor, pois como o ato de consumir pode estar relacionado a questões subjetivas como status ou reconhecimento, faz-se necessária uma revisão profunda sobre os conceitos de necessidade atualmente vigentes. Conforme Carvalho apud Fadini, “a taxa de geração de resíduos sólidos urbanos está relacionada aos hábitos de consumo de cada cultura, onde se nota uma correlação estreita entre a produção de lixo e o poder econômico de uma dada população”.

O aumento da produção do volume de lixo no mundo foi três vezes maior que o populacional, nos últimos 30 anos. Conforme observa Carvalho, “em toda parte do mundo, a mídia incentiva as pessoas a adquirirem vários produtos e a substituírem os mais antigos por outros, mais modernos, provocando a insensatez do uso indiscriminado dos recursos naturais”. O crescimento do consumo catalisa o esgotamento dos recursos naturais do planeta.

Martins (2007) coloca que o relatório [R]Evolução Energética, divulgado pela ONG Greenpeace, aponta que “o ser humano precisa abandonar a postura de senhor da natureza, e passar a se reconhecer como parte dela”, pois “possuir riqueza não deve equivaler o direito de poluir o planeta”. O relatório indica que alterações no padrão de consumo podem ser suscitadas tanto por atitudes individuais (como deixar de usar plásticos descartáveis) ou por decisões coletivas (como proibir a fabricação de motores ineficientes).

Esta é uma preocupação que já faz parte do cotidiano do cidadão comum. Segundo pesquisa encomendada pelo Serviço Mundial da BBC à empresa GlobeScan em 2007, “80% das pessoas mudariam hábitos para evitar aquecimento global”.

Quanto às atitudes individuais, pesquisa realizada pelo IBOPE em 2007 sobre sustentabilidade indicou que há um distanciamento dos brasileiros entre a crença e a prática, mostrando que a consciência socioambiental do cidadão ainda está em estágios iniciais. Por exemplo, 92% dos entrevistados concordaram que “separar lixo para reciclagem é uma obrigação para a sociedade”, mas apenas 30% afirmaram que separam o lixo em suas próprias casas; 85% concordam que “vale a pena pagar mais caro por um produto que não agrida o meio ambiente”, mas 52% afirmaram que “só compro produtos de fabricantes que não agredam o meio ambiente ainda que sejam mais caros”.

A maioria dos cidadãos brasileiros também demonstrou estar no estágio do levantamento de informações sobre o assunto e a sua relevância, não tendo ainda, portanto, assimilado a questão ambiental como um valor pessoal a ponto de influenciar em suas escolhas, dirigir seus comportamentos ou pressionar organizações.

### Substituição das fontes atuais de energia

Atualmente, cerca de 80% da energia mundial é fornecida por fontes fósseis, como o petróleo (33%), o carvão (25%) e o gás (21%). O caso do petróleo é o mais emblemático. No “discurso do Estado da União” de

2006, o presidente estadunidense George W. Bush declarou que “os Estados Unidos são viciados em petróleo”. De fato, o país responde pela maior parte do consumo mundial do produto. Em 2005, os EUA consumiam 50% mais petróleo por cada dólar do PIB que a Europa. Mas o vício não é exclusivo da nação norte-americana. Mundialmente, em 2007 a demanda atinge 86 milhões de barris diários, com alta de 1,8% em relação a 2006. As estimativas da AIE (Agência Internacional de Energia) prevêem um aumento mundial de consumo de 50% durante os próximos 25 anos. Ou seja, o mundo consome cada vez mais o chamado “ouro negro”.

Este crescimento é preocupante por dois motivos. Primeiro, porque a descoberta de novas reservas de petróleo há muito não acompanham o crescimento estimado da demanda. Além disso, torna-se cada vez mais caro encontrá-lo e explorá-lo.

Segundo, devido à quantidade de emissões que a queima desta imensa quantidade de óleo representa. Desde o advento da revolução industrial, quando a demanda de utilização do carvão mineral e do petróleo como principais fontes de energia, a concentração de gás carbônico na atmosfera cresceu aproximadamente 30% (de 280 ppm em 1750 para os atuais 368 ppm).

O aumento, na atmosfera, da concentração de gás carbônico emitido pela queima de combustíveis fósseis é o principal suspeito de provocar o chamado “efeito estufa”, caracterizado pelo crescimento da temperatura média do planeta.

A mudança da matriz energética atual impõe-se como o grande desafio do século. E o desafio, como abrange também mudanças no comportamento de consumo, não se caracteriza por ser apenas técnico, mas também político.

Combustível	Aspectos positivos	Aspectos negativos
<b>Carvão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abundante, economicamente acessível, uso seguro</li> <li>• Fácil de transportar e de armazenar</li> <li>• Amplamente distribuído</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta emissão de gases de efeito estufa</li> <li>• Necessita portentosos investimentos para desenvolvimento de tecnologias que reduzam as emissões de gases de efeito estufa (GEE) a níveis aceitáveis</li> <li>• Extração perigosa</li> </ul>
<b>Petróleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conveniente</li> <li>• Alta densidade energética</li> <li>• Fácil de transportar e de armazenar</li> <li>• Co-evolução da fonte energética com os equipamentos para seu uso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortemente poluidor da atmosfera</li> <li>• Preços voláteis</li> <li>• Concentração geográfica das jazidas</li> <li>• Produto cartelizado e mercado manipulável</li> <li>• Vulnerabilidade de interrupção de oferta e instabilidade geopolítica</li> <li>• Riscos de transporte e armazenamento</li> <li>• Reservas em esgotamento</li> </ul>
<b>Gás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiente e conveniente</li> <li>• Combustível multiuso</li> <li>• Alta densidade energética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto emissor de gases de efeito estufa</li> <li>• Transporte e armazenamento caro e arriscado</li> <li>• Requer infra-estrutura cara, própria e inflexível</li> <li>• Volatilidade de preços</li> <li>• Jazidas concentradas geograficamente</li> <li>• Produto cartelizado e mercado manipulável</li> </ul>
<b>Energia Nuclear</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há emissões de gases de efeito estufa</li> <li>• Poucas limitações de recursos</li> <li>• Alta densidade energética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa aceitação da sociedade</li> <li>• Sem solução para eliminação dos resíduos</li> <li>• Operação arriscada e perigosa</li> <li>• Muito intensivo em capital</li> </ul>
<b>Energia Renovável</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixas emissões de gases de efeito estufa</li> <li>• Sustentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos altos</li> <li>• Fontes intermitentes</li> <li>• Distribuição desigual</li> <li>• Estágio tecnológico inferior às demais fontes em uso</li> </ul>



Estão nas fontes de energia renováveis as maiores esperanças para que a matriz energética atual se altere de maneira que possamos ter energia sem agredir o meio-ambiente. Estudos divulgados pelo IPCC em 2007 mostram que os investimentos em energias renováveis nunca foram tão altos, chegando a US\$ 38 bilhões em 2005. Mas são necessárias políticas públicas consistentes para o incentivo à pesquisa e utilização de energias oriundas de novas fontes de energia, tornando-as economicamente atrativas. Em reportagem de Derivi (2007), José Eli da Veiga, professor-titular do Departamento de Economia da FEA/USP, “muito em breve a comunidade internacional se verá obrigada a aprovar um acordo de taxaço pesada sobre as emissões de poluentes, o que poderá acelerar o desenvolvimento dessas tecnologias”. Em 2007, “o IPCC afirmou que um preço de US\$ 20 a US\$ 50 por tonelada de CO<sub>2</sub> seria capaz de transformar o setor energético e elevar a participação das fontes renováveis na matriz energética para 35% até 2030, quase o dobro do quinhão atual”.

### **Redução do foco no lucro e do crescimento contínuo**

Indiscutivelmente, a ética capitalista é hegemônica nos dias atuais. Reza esta ética que “bom é o que permite acumular mais com menos investimento e em menos tempo possível”, o que justifica plenamente “pagar menos salários e impostos e explorar melhor a natureza para acumular mais meios de vida e riqueza”. Uma das grandes dificuldades dos ecologistas e defensores do desenvolvimento sustentável está em como mostrar o impacto ambiental do ponto de vista financeiro. Em suma, “a dificuldade maior está em estabelecer valor monetário a coisas como um mangue ou um oceano”.

Existem iniciativas neste sentido. Uma destas iniciativas é o IPA – Indicador de Progresso Autêntico (em inglês ‘GPI - Genuine Progress Indicator’). O IPA propõe uma visão mais ampla e holística do conceito que rege o PIB (Produto Interno Bruto). O IPA observa o crescimento global do “bem comum”, e não apenas do crescimento da produção de bens e serviços, foco do PIB. Para os defensores do IPA, o crescimento econômico caracterizado pela expansão de bens e serviços possui “custos” e “benefícios”. Enquanto apenas estes são considerados no cálculo do PIB, o cálculo do IPA inclui também os custos do crescimento, ou seja, os danos causados à saúde, cultura e o bem-estar da população. Dentre estes custos, estariam os “custos da depreciação dos recursos”, “custo do crime”, “custos da poluição do ar, da água e sonora” e “perda de terras férteis”. Pelos

métodos de cálculo do IPA, a partir da década de 70 o índice de progresso real dos Estados Unidos estagnou e até regrediu, mas o PIB não pára de aumentar. Seria interessante verificar como ficariam os índices do IPA para os países do BRIC.

Esta dissonância acontece devido a uma das premissas do paradigma que domina o pensamento econômico, o do crescimento contínuo. O conceito de PIB está atrelado a este conceito, pois sua premissa básica é a de que crescimento bom é crescimento contínuo, e o crescimento econômico traz, em seu bojo, o bem comum. Por este motivo, o PIB per capita pode crescer mesmo que a riqueza per capita diminua. Nada traz mais pânico a um governo, de qualquer país, de índices de crescimento do PIB menores do que o período anterior. Pelo paradigma vigente, isso traz a idéia, aceita como correta, de que tudo piorou.

Como observa Latouche (2007), “é urgente, portanto, que se pense numa sociedade de ‘decrecimento’, se possível serena e convívial”. Mas, para isso, “significa questionar a dominação da economia sobre o resto da vida, na teoria e na prática, mas sobretudo em nossas cabeças”. Segundo Derivi (2007), José Eli da Veiga declara que “vai chegar um momento em que, se quisermos continuar nos desenvolvendo, vamos ter que decrescer”, pois “embora seja quase impossível promover um consumo menor, uma vez que a tecnologia trouxe tanto conforto para o cotidiano, é inevitável que esse crescimento econômico se torne eventualmente incompatível com o desenvolvimento”. Veiga acrescenta que Herman Daly, um dos principais pensadores desta nova economia, “não defende a paralisação do crescimento, mas a transição da esfera da quantidade para a qualidade”.

O conceito de que o resultado econômico traz em si bem estar à sociedade deve ter o seu impacto considerado também no cotidiano das organizações. A lógica da otimização dos recursos produz exemplos perfeitamente justificáveis do ponto-de-vista econômico-financeiro, mas questionáveis do ponto-de-vista ambiental. Mühlstein (2007) conta que, em 1993, relatório do Instituto Alemão de Wuppertal mostrou que “os diferentes ingredientes necessários à fabricação de um simples pote de iogurte de morango acumulavam 3.500 quilômetros de percurso antes de serem reunidos no produto final”. Além do caso do industrial alemão que “envia as suas batatas para serem lavadas e cortadas na Itália, para a seguir serem repatriadas e revendidas em seu país de origem”, Mühlstein enumera ainda o caso dos camarões dinamarqueses enviados por caminhão

até o Marrocos para serem descascados, reenviados à Dinamarca, para somente então serem enviados a seus locais de comercialização. Cabe à sociedade escolher entre o custo do produto em si ou o custo ambiental que este preço, muitas vezes, oculta.

### Processos e produtos que visam a reciclagem

A questão do impacto ambiental e os seus custos começam a ser discutidos no âmbito do cotidiano das pessoas. Os impactos ambientais gerados pelos produtos (de sua utilização até o seu descarte) tendem a ser cada vez mais restringidos e regulamentados pelos governos. Exemplos claros desta tendência podem ser encontrados na Europa, particularmente no setor automobilístico. A União Européia estuda impor uma série de regulamentações aos comerciais de automóveis, de forma a indicar claramente aos consumidores o consumo de gasolina e o volume de CO<sub>2</sub> emitido por carros de grande porte. Comerciais que focam na rapidez ou no prazer de dirigir serão reprovados. De acordo com um documento da UE, “o plano tem por fim nada mais do que ‘reformular a sociedade’ e ‘mudar os hábitos de consumo e produção’”. Os setores que serão afetados pela medida temem o impacto econômico que elas poderão trazer.

O descarte dos automóveis produzidos a partir de 2002 já era de responsabilidade das montadoras desde uma regulamentação aprovada em 2000. A partir de 2007, a medida passou a valer para veículos produzidos em qualquer ano. O objetivo da diretiva “Veículos em fim de vida” é “uma destruição ambientalmente adequada e sem custo para o proprietário”.

As medidas de recolhimento de automóveis pelos seus fabricantes visam a redução do custo ambiental gerado pelo descarte dos mesmos. Esta tendência - o cuidado no descarte após o final da vida útil do produto - pode ser observada em uma série de itens, como pilhas, celulares e videogames.

O impacto que esta tendência terá nas organizações é enorme. As empresas não poderão pensar o seu produto apenas até o momento de entrega do mesmo ao cliente, ou mesmo em sua manutenção. Terão que pensá-lo também até o final de sua vida útil, de forma a tornar mais econômico para si o processo de descarte – pois a tendência é que este processo fique sob responsabilidade dos fabricantes. Novos processos de “logística inversa” terão que ser desenvolvidos, e os produtos planejados de forma que sua desmontagem não seja trabalhosa e os materiais componentes sejam ecologicamente adequados ou passíveis de reciclagem.

As organizações que não planejarem adequadamente os seus produtos dentro desta tendência terão sérias dificuldades em competir em mercados cuja atenção ecológica será mais severa.

### O PAPEL DO ADMINISTRADOR E OS DESAFIOS PARA A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

Em dezessete de abril deste ano faleceu Edward Lorenz, aos noventa anos de idade. Meteorologista de formação, Lorenz inscreveu o seu nome entre os grandes pensadores da Ciência ao defender que pequenas alterações em qualquer sistema dinâmico, como a atmosfera, podem desencadear grandes transformações. Na Teoria do Caos, isto é conhecido como “efeito borboleta”. Desta forma, segundo Corrêa (NI):

“O que Lorenz queria dizer é que insignificantes fatores podem amplificar-se temporalmente de forma a mudar radicalmente um estado. Assim, a previsão do tempo a longo prazo continua a ser algo inalcançável, pelo fato de que nossas observações são deficientes e os arredondamentos que utilizamos, inevitáveis.”

Segundo Capra (1996), a nova matemática é característica do pensamento sistêmico em geral, e representa uma mudança da quantidade para a qualidade, pois “ainda podemos fazer previsões muito precisas, mas elas se referem às características qualitativas do comportamento do sistema e não aos valores precisos de suas variáveis num determinado instante”.

Talvez à primeira vista não se possa estabelecer um elo entre a Teoria do Caos e Desenvolvimento Sustentável. Mas quando nos deparamos com os fatores que afetam diretamente o desenvolvimento sustentável (políticos, econômico-financeiros, sociais, produtivos, tecnológicos, comerciais e administrativos) e constatamos o quanto são dinâmicos, percebemos claramente o “efeito borboleta” presente na situação, pois qualquer pequena alteração nestes fatores ou na relação entre si significa uma grande transformação no resultado final, que é a própria sustentabilidade do planeta. Neste contexto, o papel do Administrador é significativo, e sua influência na abordagem dos desafios que se apresentam, decisiva.

Dentre os desafios que se apresentam, cabe à Administração:

- Repensar métodos de gestão que possam garantir a sustentabilidade econômica de uma organização sem que, para isso, haja custos para o meio ambiente e para a sociedade.

- Organizar e colocar em prática métodos que possibilitem o crescimento gerador qualidade de vida global e holística direta, e não apenas econômico-financeira. Para isso, os métodos e ferramentas deverão considerar hoje custos não considerados, como os custos ambientais de um produto ou serviço.

- Repensar novos processos de gestão que considerem linhas de produção “circulares”, ou seja, planejem o produto de sua fabricação até a sua reciclagem/ descarte, em detrimento das atuais linhas de produção “lineares”.

- Planejar na adequada utilização de energias alternativas ou menos poluentes que as usuais.

- Estruturar métodos de controle inovadores para o adequado gerenciamento dos riscos ambientais de uma organização.

- Gerir ações que promovam o “decrecimento”, buscando a troca do paradigma da quantidade, hoje vigente e no qual o PIB é o índice por excelência, pelo paradigma da qualidade, na qual o bem comum é o principal objetivo.

- Planejar como será o papel dos Recursos Humanos de forma a garantir que uma organização tenha uma força de trabalho engajada e consciente, disposta a contribuir para um mundo ecologicamente sustentável.

- Liderar a redução do foco no lucro imediato, juntando ações à prática, reconhecendo esforços e aprimorando o aprendizado.

- Atuar na sociedade de maneira a divulgar o consumo consciente.

São grandes os desafios, mas grandes também são as oportunidades. O primeiro passo está no reconhecimento destes desafios e no quanto nossas crenças e paradigmas dificultam a consideração de novos pontos-de-vista. Ainda há tempo para que possamos aprender com os fatos e buscar novas formas de ação que possibilitem a obtenção de resultados duradouros e realmente sustentáveis. Se não, conforme coloca Latouche (2007), “para realizar a necessária descolonização do imaginário, pode-se, no futuro, contar muito amplamente com a pedagogia das catástrofes”.

1. Armando Pereira Filho, “Criador dos Brics diz que Brasil vira potência com alta de 3,5% no PIB”, de 14 de março de 2007, de Uol Economia, <http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/2007/03/14/ult4294u341.jhtm>, consultado em 20 de abril de 2008.
2. Marina Wentzel, “Reinvenção é Receita do Crescimento Chinês, diz especialista”, de BBC Brasil, de 22 de janeiro de 2007, [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/01/070120\\_chinaeconomia\\_mw\\_ac.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/01/070120_chinaeconomia_mw_ac.shtml), consultado em 20 de abril de 2008.
3. João Fábio Bertonha, “Modelos para o Brasil: Índia?”, Revista Espaço Acadêmico, n° 81, Fevereiro de 2008, <http://www.espacoacademico.com.br/081/81bertonha.htm>, consultado em 20 de abril de 2008; Emerson de Almeida, “O exemplo do crescimento indiano”, [http://www.fdc.org.br/parcerias/upload/outros/crescimento\\_indiano\\_emerson\\_almeida.pdf](http://www.fdc.org.br/parcerias/upload/outros/crescimento_indiano_emerson_almeida.pdf), consultado em 20 de abril de 2008.
4. João Fábio Bertonha, “Modelos para o Brasil: Índia?”, Revista Espaço Acadêmico, n° 81, Fevereiro de 2008, <http://www.espacoacademico.com.br/081/81bertonha.htm>, consultado em 20 de abril de 2008.
5. João Fábio Bertonha, “Modelos para o Brasil: Rússia?”, Revista Espaço Acadêmico, n° 76, Setembro de 2007, <http://www.espacoacademico.com.br/076/76bertonha.htm>, consultado em 20 de abril de 2008; Relatório de Missão Oficial do Governo Português à Rússia, de Maio/ 2007, [http://www.missao-urussia.gov.pt/arussia\\_indicadores.asp](http://www.missao-urussia.gov.pt/arussia_indicadores.asp), consultado em 20 de abril de 2008.
6. Marcos S. Jank, André M. Nassar, Maria Helena Tachinardi, “Brasil, Potência Agrícola Mundial”. [http://www.granos.agr.br/stored/1202821722\\_85335.pdf](http://www.granos.agr.br/stored/1202821722_85335.pdf), consultado em 20 de abril de 2008; “Grã-Bretanha prevê: Brasil será potência agrícola em 15 anos”, <http://www.financeone.com.br/noticia.php?lang=br&nid=12116>, de 03 de dezembro de 2004; “Embrapa eleva Brasil a ‘superpotência agrícola’, diz NY Times”, [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/10/071002\\_nytimesembraparw.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/10/071002_nytimesembraparw.shtml), consultado em 20 de abril de 2008;
7. Hobsbawm, A Era dos Extremos, pág. 253.
8. Idem, pág. 255.
9. Agência Brasil, “Cai a Distância entre países ricos e pobres, aponta relatório da ONU”, Folha On-line, <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u395665.shtml>, consultado em 10 de maio de 2008.
10. PNUD, “Aquecimento Global ampliará as desigualdades na AL”, em <http://www.pnud.org.br/noticias/impressao.php?id01=2826>, consultado em 20 de abril de 2008.
11. Primeira Edição, “Países ricos lançam 70% dos poluentes”, em [http://www.primeiraedicao.com.br/?pag=meio\\_ambiente&cod=463](http://www.primeiraedicao.com.br/?pag=meio_ambiente&cod=463), consultado em 10 de maio de 2008.
12. Dêlcio Rocha, “Europa pede metas para emergentes contra aquecimento global”, de 13 de agosto de 2007, em <http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=5491>, consultado em 20 de abril de 2008; Rogerio Wasserman, “‘Emergentes têm que fazer a sua parte’, diz Merkel”, em [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/06/070608\\_clima\\_merkel\\_lula\\_cg.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/06/070608_clima_merkel_lula_cg.shtml), de 08 de junho de 2007, consultado em 20 de abril de 2008.
13. “Países ricos são responsáveis pelo aquecimento global”, dizem emergentes”. Em “O Globo OnLine”, publicado em 07 de junho de 2007, <http://oglobo.globo.com/ciencia/mat/2007/06/07/296066334.asp>, consultado em 20 de abril de 2008; “Emergentes dizem que países ricos são responsáveis por aquecimento global”. Em Uol Últimas Notícias, publicado em 07 de junho de 2007, <http://noticias.uol.com.br/ultnot/efe/2007/06/07/ult1808u94203.jhtm>, consultado em 20 de abril de 2008;
14. Hobsbawm, A Era dos Extremos, pág. 259.
15. Extraído de Hobsbawm, A Era dos Extremos e Toffler, A Terceira Onda
16. Antoaneta Bezlova, “China prepara critérios ambientais para a concessão de créditos”, em 09 de julho de 2007, <http://www.mwglobo.org/ipsbrasil.net/nota.php?idnews=3043>, consultado em 20 de abril de 2008; Embaixada da República Popular da China, “Situação ambiental na China continua grave”, de 25 de setembro de 2007, <http://www.embchina.org.br/por/ztzl/t366505.htm>, consultado em 20 de abril de 2008; Antoaneta Bezlova, “Escassez de água na cidade olímpica”, de 18 de março de 2008, <http://www.mwglobo.org/ipsbrasil.net/nota.php?idnews=3650>, consultado em 20 de abril de 2008; Gilberto Scofield, “O preço ambiental do desenvolvimento”, de 26 de julho de 2007, em [http://oglobo.globo.com/blogs/gilberto/post.asp?cod\\_post=67322](http://oglobo.globo.com/blogs/gilberto/post.asp?cod_post=67322), consultado em 20 de abril de 2008; Dêlcio Rocha, “Índia lança estratégia de mudanças climáticas, mas não cita corte de emissões”, de 18 de julho de 2007, em <http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=5110>, consultado em 20 de abril de 2008; “Crescimento de Índia e China ameaça ambiente, diz estudo”, de 12 de janeiro de 2006, em [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2006/01/060112\\_chinaalertag.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2006/01/060112_chinaalertag.shtml), consultado em 20 de abril de 2008.



- 2008; Dêlcio Rocha, "Brasil teve 73% do desmatamento da América do Sul, diz FAO", de 14 de março de 2007, em <http://www.ambienteemfoco.com.br/?>, consultado em 20 de abril de 2008; "Aquecimento pode gerar crise ambiental no Brasil, diz ONG", de 23 de agosto de 2006, em <http://noticias.uol.com.br/bbc/2006/08/23/ult2363u7752.jhtm>, consultado em 20 de abril de 2008.
17. Dowbor, Ladislau, "Inovar em Organização Social", in: "Alternativas ao Aquecimento Global", pág. 106
18. Toffler, A Terceira Onda, pág. 111.
19. Capra, O Ponto de Mutação, pág. 28
20. Idem, pág. 185.
21. Martins, Antonio. A possível revolução energética. In: Alternativas ao Aquecimento Global.
22. Superinteressante, Edição 247 - 15/ dez/ 2007, em reportagem sobre a exposição "Running the Numbers", do fotógrafo Chris Jordan ([www.chrisjordan.com](http://www.chrisjordan.com))
23. Sítio do World Wide Foundation. [http://www.wwf.org.br/informacoes/questoes\\_ambientais/desenvolvimento\\_sustentavel/index.cfm](http://www.wwf.org.br/informacoes/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/index.cfm), consultado em 19 de abril de 2008.
24. Extraído de Wikipédia, [http://pt.wikipedia.org/wiki/Relat%C3%B3rio\\_Brundtland](http://pt.wikipedia.org/wiki/Relat%C3%B3rio_Brundtland), em 19 de abril de 2008.
25. Antonello, Claudia Simone; Júnio, Enio Pujol e Silva, Magda Valéria. Escola das Relações Humanas. In: <http://nutep.adm.ufrrg.br/adp/RH.html>. Consultado em 22.07.2008, às 16:42 h.
26. Capra, O Ponto de Mutação, p.193
27. Wikipedia [http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin), consultado em 22.07.2008; <http://www.kurtlewinstitute.nl/kkl.html>, consultado em 22.07.2008.
28. [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_lewin\\_force\\_field\\_analysis.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_lewin_force_field_analysis.html), consultado em 22.07.08 e [http://www.accel-team.com/techniques/force\\_field\\_analysis.html](http://www.accel-team.com/techniques/force_field_analysis.html), consultado em 23.07.08
29. [http://en.wikipedia.org/wiki/Buy\\_Nothing\\_Day](http://en.wikipedia.org/wiki/Buy_Nothing_Day), consultado em 25.07.08.
30. [http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia\\_dentrodocampus\\_deaie.html](http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia_dentrodocampus_deaie.html), consultado em 25.07.08.
31. A entrevista pode ser assistida no endereço <http://www.youtube.com/watch?v=1oPfVmkFgko>.
32. A íntegra da entrevista pode ser lida no endereço <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0411/26/acd.01.html>.
33. <http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=2118>, consultado em 11.05.2008.
34. Idem acima.
35. Carvalho, Lixo: Consequências, Desafios e Soluções. Disponível em: <http://www.ceneducursos.com.br/lixo-consequencias-desafios-e-solucoes.html>, consultado em 25.07.08.
36. Carvalho apud Menezes et al, idem acima.
37. Martins, Antonio. A possível revolução energética. In: Alternativas ao Aquecimento Global. P. 28-9.
38. Idem. P. 29-30.
39. 80% das Pessoas mudariam hábitos para evitar aquecimento. In: O Estado de São Paulo. 05 de novembro de 2007. In: [http://www.estadao.com.br/vidae/not\\_vid75533,0.htm](http://www.estadao.com.br/vidae/not_vid75533,0.htm). Consultado em 28 de julho de 2008.
40. Relatório Pesquisa IBOPE Sustentabilidade. In: [http://www.ibope.com.br/forumibope/pesquisa/ibope\\_sustentabilidade\\_set07.pdf](http://www.ibope.com.br/forumibope/pesquisa/ibope_sustentabilidade_set07.pdf). Consultado em 28 de julho de 2008.
41. Idem.
42. Uchoa, Pablo. "Matriz Energética é Desafio para reduzir emissões". In: <http://noticias.terra.com.br/ciencia/interna/0,,OI2072919-EI8278,00.html>, consultado em 27 de julho de 2008.
43. Denize Bacoccina, "Bush diz que EUA são viciados em petróleo", in: [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2006/02/060201\\_denize-bushdiscursofinalcg.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2006/02/060201_denize-bushdiscursofinalcg.shtml)
44. Miriam Leitão, Viciado em Petróleo, 02.09.2005. In: <http://arquivoetc.blogspot.com/2005/09/miriam-leito-viciado-em-petrleo.html>, consultado em 27 de julho de 2008
45. Consumo de Petróleo deve crescer 1,8% em 2007, in: [http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,AA1486645-9356,00.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1486645-9356,00.html)
46. Sarkis, Nicolas. "Bem-vindo ao fim da Era Petróleo". In: Alternativas ao Aquecimento Global.
47. [http://pt.wikipedia.org/wiki/G%C3%A1s\\_carb%C3%B4nico](http://pt.wikipedia.org/wiki/G%C3%A1s_carb%C3%B4nico), consultado em 27 de julho de 2008.
48. Relatório do IPCC. <http://www.ipcc.ch/index.htm>
49. Panorama Energético Atual e Perspectivas Futuras. In: <http://www.biodieselbr.com/energia/agro-energia.htm>
50. Uchoa, Pablo. "Matriz Energética é Desafio para reduzir emissões". In: <http://noticias.terra.com.br/ciencia/interna/0,,OI2072919-EI8278,00.html>, consultado em 27 de julho de 2008.
51. Derivi, Carolina. Matriz Energética Mundial: A Grande Vilã. In: Planeta Sustentável, 22.06.2007. [http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/eventos/conteudo\\_237741.shtml](http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/eventos/conteudo_237741.shtml). Consultado em 27 de julho de 2008.
52. Uchoa, Pablo. "Matriz Energética é Desafio para reduzir emissões". In: <http://noticias.terra.com.br/ciencia/interna/0,,OI2072919-EI8278,00.html>, consultado em 27 de julho de 2008.
53. Boff, Leonardo. Ética e Moral - A busca dos fundamentos. Vozes, 2003, p. 41.
54. Derivi, Carolina. Matriz Energética Mundial: A Grande Vilã. In: Planeta Sustentável, 22.06.2007. [http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/eventos/conteudo\\_237741.shtml](http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/eventos/conteudo_237741.shtml). Consultado em 27 de julho de 2008.
55. Latouche, Serge. As vantagens do Decrescimento. In: Alternativas ao Aquecimento Global. P. 84
56. Wikipedia. In: [http://en.wikipedia.org/wiki/Genuine\\_Progress\\_Indicator](http://en.wikipedia.org/wiki/Genuine_Progress_Indicator). Consultado em 25 de julho de 2008.
57. Idem acima.
58. Latouche, Serge. As vantagens do Decrescimento. In: Alternativas ao Aquecimento Global. P. 84-5.
59. Veiga, José Eli da. Desenvolvimento em um mundo lotado. In: Jornal da Ciência. 07 de dezembro de 2005. <http://www.jornaldaciencia.org.br/Detalhe.jsp?id=33640>. Consultado em 27 de julho de 2008.
60. Idem. P. 81.
61. Ibidem. P. 88
62. Derivi, Carolina. Matriz Energética Mundial: A Grande Vilã. In: Planeta Sustentável, 22.06.2007. [http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/eventos/conteudo\\_237741.shtml](http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/eventos/conteudo_237741.shtml). Consultado em 27 de julho de 2008.
63. Idem.
64. Mühlstein, Philippe. Os estragos do moto-perpétuo. In: Alternativas ao Crescimento Global. P. 63-4.
65. Idem. P. 64.
66. Schlamp, Hans-Jürgen, "Europa quer restringir propagandas de carros", Spiegel Online. In: O Estado de São Paulo, 26 de maio de 2008. [http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080526/not\\_imp177951,0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080526/not_imp177951,0.php), consultado em 27 de julho de 2008.
67. Borges, Maria Luiza. "Uma Linha de Desmontagem". In: JC Online. 14.10.2001. [http://www2.uol.com.br/JC/\\_2001/2010/vc1410\\_5.htm](http://www2.uol.com.br/JC/_2001/2010/vc1410_5.htm). Consultado em 27 de julho de 2008.
68. Conpet. "União Européia exige descarte adequado para veículos em fim de vida". In: [http://www.conpet.gov.br/noticias/noticia.php?segmento=consumidor&id\\_noticia=1044](http://www.conpet.gov.br/noticias/noticia.php?segmento=consumidor&id_noticia=1044). Consultado em 27 de julho de 2008.
69. Extraído de <http://ultimahora.publico.clix.pt/noticia.aspx?id=1326165&idCanal=13>, em 19 de abril de 2008.
70. Capra, Fritjof. A Teia da Vida. Ed. Cultrix, pág. 115.
71. Corrêa, Roger Williams. "Teoria do Caos". <http://www.geocities.com/inthechaos/histo.htm>, consultado em 19 de abril de 2008.
72. Capra, Fritjof. A Teia da Vida, p. 116.
73. Extraído de "Conceito de Desenvolvimento Sustentável", [http://www.economiabr.net/economia/3\\_desenvolvimento\\_sustentavel\\_conceito.html](http://www.economiabr.net/economia/3_desenvolvimento_sustentavel_conceito.html), consultado em 19 de abril de 2008.
74. Latouche, Serge. As vantagens do Decrescimento. In: Alternativas ao Aquecimento Global. P. 90.vvv



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES ORGANIZACIONAIS EM UMA INDÚSTRIA DE CONFEÇÃO

Hermes Fellini Sebben  
Ana Alice Vilas Boas

- FLEURY, Maria T. L. e FISCHER, Rosa M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo, Atlas, 1994.
- HANDY, Charles. *Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial*. São Paulo: Saraiva, 1994.
- JOHANN, Sílvia Luiz; VANTI, Adolfo Alberto. *Gestão da Cultura Organizacional*. São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2000.
- KLIKSBERG, Bernardo. *A gerência no final do século XX*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 183-201, abr./jun. 1993.
- KOTTER, John P. *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*. São Paulo: Makron, 1994.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SHÜLER, Donaldo; GOETTEM, Miriam Barcelos (org) et al. *O Mito Ontem e Hoje*. Porto Alegre: UFRGS, 1990.
- SOUZA, E. L. *Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.
- TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das Graças C. *Escala de Valores Organizacionais*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZIEMER, Roberto. *Mitos Organizacionais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

### MOTIVAÇÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS: UM (RE)PENSAR DA GESTÃO DE PESSOAS EM ÓRGÃOS PÚBLICOS A PARTIR DO DECRETO 5.707/2006

Alberto Carlos Teixeira Alvarães e  
Alexandra Maria de Abreu Rochas

- AMARAL, Helena Kerr do. *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira*. In: *Revista do Servidor Público*. Brasília: ENAP, vol. 57, nº 4, outubro/dezembro de 2006
- BRASIL. Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Brasília: 2006a. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em 09/01/2009
- Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006. Brasília: 2006b. Disponível em <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/Downloads/file?68C291215EBFE6BC832571B70066CEF9%3D%3DPortaria%3D%3D208%20-%202006.pdf>. Acesso em 09/01/2009

- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Campus, 2006
- DAFT, Richard L.. *Administração*. Thomson: São Paulo, 2005, tradução da 6ª edição norte-americana
- DUBRIN, Andrew J.. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Thomson, 2003
- ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). *Apresentação e Infra-estrutura*. Brasília, s.d.. Disponível em [http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=870&Itemid=232](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=870&Itemid=232). Acesso 23/02/2009
- GRATELOUP, Leon-Louis. *Dicionário filosófico de citações*. São Paulo: Martins Fontes, 2004
- LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Qualitymark: Rio de Janeiro, 2003
- ROBBINS, Stephen P.. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson, 2008, 11ª edição
- DECENZO, David A.. *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Person, 2007, 4ª edição
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. *Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia*. Pearson: São Paulo, 2008, 4ª edição

### OS CONTRATOS DE GESTÃO COMO ALTERNATIVA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO EM HOSPITAIS DA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO\*

Pedro Paulo Leite do Vale e Sílvia Ferreira Júnior

- ANDRÉ, M.A. *A efetividade dos contratos de gestão na reforma do Estado*. São Paulo: RAE, jul./Set. v. 39, n. 3, p.42-52, 1999.
- BARATA, L.R.B. & BATISTA JUNIOR, F.. *É positivo o balanço de dez anos do modelo das organizações sociais de saúde em São Paulo?* *Folha de São Paulo*, São Paulo, 29 de jun. 2008. *Tendências/Debates*, 1. cad. p. A3.
- BARBOSA, P.R. et al. *A conversão dos institutos e hospitais federais do Ministério da Saúde em fundações governamentais de direito privado*. Rio de Janeiro, CEENSP/ENSP, 2006. Exposição disponível em: <http://www.ensp.fiocruz.br/biblioteca/home/exibedetalhesBiblioteca.cfm?ID=4242&Tipo=B>. acesso em 15.05.2008.
- BITTAR, O.J.N.V. et al.. *Organizações sociais de saúde: o modelo do Estado de São Paulo*, *Ciência & Saúde Coletiva*, 6(2): 391-404, 2001.
- BRASIL. *Projeto Fundação Estatal: Principais Aspectos*. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão – Brasília: MP, 2007.
- PEREIRA, L.C.B. & GRAU, N.C. *O público não estatal na reforma do Estado*. Rio de Janeiro, [1995].
- FORGIA, G.M.L.; COUTTOLENC, B.F. *Desempenho Hospitalar no Brasil: em busca da excelência*, Banco Mundial/IBDESS, resumo de livro em versão na língua portuguesa. São Paulo: Ed. Singular, 2008.
- GRABOIS, V. *Técnicas Inovadoras da Gestão de Unidades de Saúde*. *Gestão Contemporânea nas Organizações de Saúde, GESTHOS, Gestão Hospitalar*, Ministério da Saúde, Brasília, DF: Unid. 7, Mód. II, 2002.
- FERREIRA JUNIOR, W.C. *Gerenciamento de hospitais estaduais paulistas por meio das organizações sociais de saúde*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: RAP 37 (2): 243-64, Mar./Abr. 2003.
- LANA, A., *Gestão estratégica de pessoas*. MBA em Gestão de Sistema de Administração. Rio de Janeiro: FJG, apostila [1995].
- SANTOS, L. *Da reforma do Estado à reforma da gestão hospitalar federal: algumas*

considerações. São Paulo, 2006. Disponível em <http://www.w.idisa.org.br/site/paginas/visualiza> Acesso em 31.11.2006.

- LIMA, S.M.L. O contrato de gestão e a conformação de modelos gerenciais para as organizações hospitalares públicas. Rio de Janeiro: RAP, 30(5): 101-138 FGV; 1996.
- MOTTA, F.C.P. Teoria Geral da Administração: uma introdução. 10ª Ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1982.
- O'DWYER, G. et al. Planejamento, Epidemiologia e Programação como Instrumento de Gestão. Gestão Contemporânea nas Organizações de Saúde, GESTHOS, Gestão Hospitalar, Ministério da Saúde, Brasília, DF: Unid.5, Mód. II, 2002.
- PCRJ, Gestão de Insumos de Materiais. Rio de Janeiro, MBA em Gestão em Sistemas de Administração, apostila [2005].
- PCRJ, 2004. Lei nº 3.789: Institui o Sistema Municipal de Administração no âmbito do Poder Executivo Municipal.
- UGÁ, M.A.D. et al. Descentralização e alocação de recursos no âmbito do Sistema único de Saúde. Revista Ciência e Saúde Coletiva, v.8, n.2, p. 417-438, 2003.
- UGÁ, M.A.D. & MARQUES, R.M. O financiamento do SUS: trajetórias, contexto e constrangimentos. In: LIMA, N. T.; GERSCHMAN, S.; EDLER, F.C.; SUÁREZ, J.M. (Orgs.). Saúde e democracia: história e perspectivas do SUS. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2005.
- TAVARES, S.C. A mudança da estrutura em busca da governança: o caso da SMA-SMA do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RAD, CRA-RJ,1, p.6-12, jan./jun. 2008.

## DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

Mauricio Henriques Marques Luz

- AGÊNCIA Brasil. Cai a Distância entre países ricos e pobres, aponta relatório da ONU. Folha On-line, 25 abr. 2008. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u395665.shtml>. Acesso em: 10 mai 2008.
- ALMEIDA, Emerson de. O exemplo do crescimento indiano. Disponível em: [http://www.fdc.org.br/parcerias/upload/outros/crescimento\\_indiano\\_emerson\\_almeida.pdf](http://www.fdc.org.br/parcerias/upload/outros/crescimento_indiano_emerson_almeida.pdf). Acesso em: 20 abr 2008.
- ANDERSON Cooper 360 Degrees – Transcript. CNN, em 26 nov. 2004. Disponível em: <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/041126/acd.01.html>. Acesso em: 22 mai. 2008.
- ANTONELLO, Claudia Simone; JÚNIOR, Enio Pujol e SILVA, Magda Valéria. Escola das Relações Humanas. Disponível em: <http://nutep.adm.ufrgs.br/adp/RH.html>. Acesso em: 22 jul. 2008.
- AQUECIMENTO Global ampliará as desigualdades na AL. PNUD, em 27 nov. 2007. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/noticias/impressao.php?id01=2826>. Acesso em: 20 abr 2008.
- AQUECIMENTO pode gerar crise ambiental no Brasil, diz ONG. Uol Notícias, em 23 de agosto de 2006. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/bbc/2006/08/23/ult2363u7752.jhtm>. Acesso em: 20 abr. 2008.
- BACOCINA, Denize. Bush diz que EUA são viciados em petróleo. BBC Brasil, em 01 fev. 2006. Disponível em: [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2006/02/060201\\_denizebushdiscursofinalcg.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2006/02/060201_denizebushdiscursofinalcg.shtml). Acesso em: 27 jul. 2008.
- BBC Brasil. 80% das Pessoas mudariam hábitos para evitar aquecimento. O Estado de São Paulo, em 05 nov. 2007. Disponível em: [http://www.estadao.com.br/vidae/not\\_vid75533,0.htm](http://www.estadao.com.br/vidae/not_vid75533,0.htm). Acesso em: 28 jul 2008.
- BERTONHA, João Fábio. Modelos para o Brasil: Índia?. Revista Espaço Acadêmico,

Fev. 2008. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/081/81bertonha.htm>. Acesso em: 20 abr. 2008.

- BERTONHA, João Fábio. Modelos para o Brasil: Rússia?, Revista Espaço Acadêmico, Set. 2007. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/076/76bertonha.htm>. Acesso em: 20 abr. 2008.
- BEZLOVA, Antoaneta. China prepara critérios ambientais para a concessão de créditos. Inter Press Service, em 09 de julho de 2007. Disponível em: <http://www.mwgloab.org/ipsbrasil.net/nota.php?idnews=3043>. Acesso em: 20 abr 2008.
- BEZLOVA, Antoaneta. Escassez de água na cidade olímpica. Inter Press Service, em 18 mar 2008. Disponível em: <http://www.mwgloab.org/ipsbrasil.net/nota.php?idnews=3650>. Acesso em: 20 abr 2008.
- BOFF, Leonardo. Ética e Moral – A busca dos fundamentos. Petrópolis: Vozes, 2003
- BORGES, Maria Luiza. Uma Linha de Desmontagem. JC Online, em 14 out. 2001. Disponível em: [http://www2.uol.com.br/JC/\\_2001/2010/vc1410\\_5.htm](http://www2.uol.com.br/JC/_2001/2010/vc1410_5.htm). Acesso em: 27 jul. 2008.
- CAPRA, Fritjof. A Teia da Vida. São Paulo: Cultrix, 1996.
- O Ponto de Mutação. São Paulo: Cultrix, 1982
- CARVALHO, Geila Santos. Lixo: consequências, desafios e soluções. Centro Nacional de Educação à Distância. Disponível em: <http://www.cenedcursos.com.br/lixo-consequencias-desafios-e-solucoes.html>. Acesso em: 25 jul. 2008.
- CONCEITO de Desenvolvimento Sustentável. EconomiaNet. Disponível em: [http://www.economiabr.net/economia/3\\_desenvolvimento\\_sustentavel\\_conceito.html](http://www.economiabr.net/economia/3_desenvolvimento_sustentavel_conceito.html). Acesso em: 19 abr 2008.
- CONSUMO de Petróleo deve crescer 1,8% em 2007. Valor Online. Disponível em: [http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,AA1486645-9356,00.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1486645-9356,00.html). Acesso em: 27 jul 2008.
- CORRÊA, Roger Williams. "Teoria do Caos". Disponível em: <http://www.geocities.com/inthechaos/histo.htm>. Acesso em: 19 abr. 2008.
- CRESCIMENTO de Índia e China ameaça ambiente, diz estudo. BBC Brasil, em 12 de janeiro de 2006. Disponível em: [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2006/01/060112\\_chinaalertag.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2006/01/060112_chinaalertag.shtml). Acesso em: 20 abr. 2008.
- DERIVI, Carolina. Matriz Energética Mundial: A Grande Vilã. Planeta Sustentável, em 22 jun. 2007. Disponível em: [http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/eventos/conteudo\\_237741.shtml](http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/eventos/conteudo_237741.shtml). Acesso em: 27 jul. 2008.
- DOWBOR, Ladislau. Inovar em Organização Social. In: Alternativas ao Aquecimento Global. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2007. p. 91-108.
- EMBAIXADA da República Popular da China. Situação ambiental na China continua grave, em 25 de setembro de 2007. Disponível em: <http://www.embchina.org.br/por/tztzl/t366505.htm>. Acesso em: 20 abr 2008.
- EMBRAPA eleva Brasil a "superpotência agrícola", diz NY Times". BBC Brasil, 02 out. 2007. Disponível em: [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/10/071002\\_nytimesembraparw.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/10/071002_nytimesembraparw.shtml). Acesso em: 20 abr 2008.
- EMERGENTES dizem que países ricos são responsáveis por aquecimento global. Uol Últimas Notícias, em 07 jun 2007. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/ultnot/efe/2007/06/07/ult1808u94203.jhtm>. Acesso em: 20 abr 2008.
- FILEVI, Dora e RATTO, L.E. Lixo na Arte. Superinteressante, 247, em 15 dez. 2007, p. 72-6.
- FILHO, Armando Pereira. Criador dos Brics diz que Brasil vira potência com alta de 3,5% no PIB. Uol Economia, 14 mar. 2007. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/2007/03/14/ult4294u341.jhtm>. Acesso em: 20 abr. 2008.
- FORCE Field Analysis. Sítio da Accel Team. Disponível em: [http://www.accel-team.com/techniques/force\\_field\\_analysis.html](http://www.accel-team.com/techniques/force_field_analysis.html). Acesso em: 23 jul. 08.
- GRÃ-BRETANHA prevê: Brasil será potência agrícola em 15 anos. Finance One, 03 dez 2004. Disponível em: <http://www.financeone.com.br/noticia.php?lang=br&id=12116>. Acesso em: 20 abr 2008.

- HOBBSAWN, Eric. *A Era dos Extremos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995
- IPCC. *The Technical Paper on Climate Change and Water*. Disponível em: <http://www.ipcc.ch/index.htm>. Acesso em: 20 abr. 2008.
- KURT Lewin Institute. Disponível em: <http://www.kurtlewininstitute.nl/kkl.html>. Acesso em: 22 jul. 2008.
- LATOUCHE, Serge. *As vantagens do Decrescimento*. In: *Alternativas ao Aquecimento Global*. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2007. p. 79-90.
- LEITÃO, Miriam. *Viciado em Petróleo*. O Globo, em 02 set. 2005. Disponível em: <http://arquivoetc.blogspot.com/2005/09/miriam-leito-viciado-em-petrleo.html>. Acesso em: 27 jul. 2008.
- LEWIN Force Field Analysis. *Sítio de Value Based Management*. Disponível em: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_lewin\\_force\\_field\\_analysis.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_lewin_force_field_analysis.html). Acesso em 22 jul. 08.
- JANK, Marcos S.; NASSAR, André M. e TACHINARDI, Maria Helena. *Brasil, Potência Agrícola Mundial*. Disponível em: [http://www.granos.agr.br/stored/1202821722\\_85335.pdf](http://www.granos.agr.br/stored/1202821722_85335.pdf). Acesso em: 20 abr 2008.
- MARTINS, Antonio. *A possível revolução energética*. In: *Alternativas ao Aquecimento Global*. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2007. p. 17-44.
- MORREU Edward Lorenz, pai da Teoria do Caos. *Público*, em 17 abr. 2008. Disponível em: <http://ultimahora.publico.clx.pt/noticia.aspx?id=1326165&idCanal=13>. Acesso em: 19 abr. 2008.
- MÜHLSTEIN, Philippe. *Os estragos do moto-perpétuo*. In: *Alternativas ao Crescimento Global*. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2007. p. 59-68.
- O QUE é desenvolvimento sustentável? *World Wide Foundation*. Disponível em: [http://www.wwf.org.br/informacoes/questoes\\_ambientais/desenvolvimento\\_sustentavel/index.cfm](http://www.wwf.org.br/informacoes/questoes_ambientais/desenvolvimento_sustentavel/index.cfm). Acesso em: 19 abr 2008.
- PAÍSES ricos lançam 70% dos poluentes. *Primeira Edição*, em 27 nov 2007. Disponível em: [http://www.primeiraedicao.com.br/?pag=meio\\_ambiente&cod=463](http://www.primeiraedicao.com.br/?pag=meio_ambiente&cod=463). Acesso em: 10 mai 2008.
- PAÍSES ricos são responsáveis pelo aquecimento global, dizem emergentes. O Globo OnLine, em 07 jun 2007. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/ciencia/mat/2007/06/07/296066334.asp>. Acesso em: 20 abr 2008.
- PANORAMA Energético Atual e Perspectivas Futuras. *Biodieselbr.com*. Disponível em: <http://www.biodieselbr.com/energia/agro-energia.htm>. Acesso em 27 jul. 2008.
- RELATÓRIO de Missão Oficial do Governo Português à Rússia. Mai 2007. Disponível em: [http://www.missaorussia.gov.pt/arussia\\_indicadores.asp](http://www.missaorussia.gov.pt/arussia_indicadores.asp). Acesso em: 20 abr 2008.
- RELATÓRIO Pesquisa IBOPE Sustentabilidade. Disponível em: [http://www.ibope.com.br/forumibope/pesquisa/ibope\\_sustentabilidade\\_set07.pdf](http://www.ibope.com.br/forumibope/pesquisa/ibope_sustentabilidade_set07.pdf). Acesso em: 28 jul. 2008.
- ROCHA, Dêlcio. *Brasil teve 73% do desmatamento da América do Sul, diz FAO*. *Ambiente em Foco*, em 14 de março de 2007. Disponível em: <http://www.ambienteemfoco.com.br/>. Acesso em: 20 abr 2008.
- Europa gera lixo eletrônico suficiente para "enterrar" Nairóbi. *Ambiente em Foco*, em 03 dez. 2006. Disponível em: <http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=2118>. Acesso em: 11 mai. 2008.
- Europa pede metas para emergentes contra aquecimento global. *Ambiente em Foco*, em 13 de agosto de 2007. Disponível em: <http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=5491>. Acesso em: 20 abr 2008.
- Índia lança estratégia de mudanças climáticas, mas não cita corte de emissões. *Ambiente em Foco*, em 18 jul 2007. Disponível em: <http://www.ambienteemfoco.com.br/?p=5110>. Acesso em: 20 abr 2008.
- SARKIS, Nicolas. *Bem-vindo ao fim da Era Petróleo*. In: *Alternativas ao Aquecimento Global*. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2007. p. 45-58.
- SCHLAMP, Hans-Jürgen. *Europa quer restringir propagandas de carros*. *Spiegel Online e O Estado de São Paulo*, em 26 mai. 2008. Disponível em: [http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080526/not\\_imp177951,0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080526/not_imp177951,0.php). Acesso em: 27 jul. 2008.
- SCOFIELD, Gilberto. *O preço ambiental do desenvolvimento*. O Globo Online, em 26 jul. 2007. Disponível em: [http://oglobo.globo.com/blogs/gilberto/post.asp?cod\\_post=67322](http://oglobo.globo.com/blogs/gilberto/post.asp?cod_post=67322). Acesso em: 20 abr 2008.
- TOFFLER, Alvin. *A Terceira Onda*. Rio de Janeiro: Record, 1980
- UCHOA, Pablo. *Matriz Energética é Desafio para reduzir emissões*. *Terra Notícias*. Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/ciencia/interna/0,,012072919-EI8278,00.html>. Acesso em: 27 jul. 2008.
- UNIÃO Européia exige descarte adequado para veículos em fim de vida. *Redação Portal CONPET*, em 12 jan. 2007. Disponível em: [http://www.conpet.gov.br/noticias/noticia.php?segmento=consumidor&id\\_noticia=1044](http://www.conpet.gov.br/noticias/noticia.php?segmento=consumidor&id_noticia=1044). Acesso em: 27 jul. 2008.
- USP: *Buy Nothing Day* pela Primeira Vez no Brasil. *Universia*. Disponível em: [http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia\\_dentrodocampus\\_deaie.html](http://www.universia.com.br/html/noticia/noticia_dentrodocampus_deaie.html). Acesso em: 25 jul. 08.
- VEIGA, José Eli da. *Desenvolvimento em um mundo lotado*. *Jornal da Ciência*, em 07 dez 2005. Disponível em: <http://www.jornaldaciencia.org.br/Detalhe.jsp?id=33640>. Acesso em: 27 jul. 2008.
- WASSERMAN, Rogerio. *"Emergentes têm que fazer a sua parte", diz Merkel*. *BBC Brasil*, em 08 jun 2007. Disponível em: [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/06/070608\\_clima\\_merkel\\_lula\\_cg.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/06/070608_clima_merkel_lula_cg.shtml). Acesso em: 20 abr. 2008.
- WENTZEL, Marina. *Reinvenção é Receita do Crescimento Chinês, diz especialista*. *BBC Brasil*. 22 jan. 2007. Disponível em: [http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/01/070120\\_chinaeconomia\\_wac.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2007/01/070120_chinaeconomia_wac.shtml). Acesso em: 20 abr. 2008.
- WIKIPÉDIA. *Buy Nothing Day*. Disponível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Buy\\_Nothing\\_Day](http://en.wikipedia.org/wiki/Buy_Nothing_Day). Acesso em: 25 jul. 08.
- Dióxido de carbono. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/G%C3%A1s\\_carb%C3%B4nico](http://pt.wikipedia.org/wiki/G%C3%A1s_carb%C3%B4nico). Acesso em: 27 jul. 2008.
- Genuine Progress Indicator. In: [http://en.wikipedia.org/wiki/Genuine\\_Progress\\_Indicator](http://en.wikipedia.org/wiki/Genuine_Progress_Indicator). Consultado em 25 de julho de 2008.
- Kurt Lewin. Disponível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](http://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin). Acesso em: 22 jul. 2008.
- Relatório Brundtland. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Relat%C3%B3rio\\_Brundtland](http://pt.wikipedia.org/wiki/Relat%C3%B3rio_Brundtland). Acesso em: 19 abr 2008.

#### O PENSAMENTO DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO NO SITE DO CRA/RJ

O site [www.cra-rj.org.br](http://www.cra-rj.org.br) publica textos e artigos de Administradores no "Espaço Opinião". Para ter seu texto publicado online, envie-o em arquivo WORD ou PDF para o e-mail [imprensa@cra-rj.org.br](mailto:imprensa@cra-rj.org.br).



**Inovar é buscar caminhos mais rápidos e seguros.**



**Incentivar a inovação é ajudar a construir esses caminhos.**

O Sistema CFA/CRA's tem um compromisso com a inovação na Administração. Este compromisso é reforçado pelo prêmio Belmiro Siqueira, a maior premiação da Administração do Brasil. Em 2009 serão premiados trabalhos nas seguintes categorias:

- Artigo Acadêmico

- Empresa Cidadã

- Livro

Acesse [www.belmirosiqueira.org.br](http://www.belmirosiqueira.org.br) para  
retirar o Edital do concurso ou ligue (61) 3218-1809/ 1819  
E-mail: [formacao@cfa.org.br](mailto:formacao@cfa.org.br)



**CFA - CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CRA - CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**