



Centro Universitário da FEI

ENTREVISTA COM CARLOS BERTERO

ADMINISTRAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

- NAS ENTRELINHAS DO SÉCULO XXI – UMA PROPOSTA DIALÓGICA DE LIDERANÇA
- RESTRIÇÕES AO CRESCIMENTO E A ABRANGÊNCIA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO
- A HISTÓRIA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL ESTÁ LIGADA A VISÃO DE FUTURO DE UM JESUITA





RELAÇÕES HUMANAS

Centro Universitário da FEI
Fundação Educacional Inaciana
Pe. Sabóia de Medeiros

ISSN 0102-9835
N° 22 – outubro/2005



Presidente

Pe. Theodoro Paulo
Severino Peters, S.J.

Reitor

Dr. Marcio Rillo

Jornalista Responsável

Álvaro Camargo Prado
MTB 26269

Diretor Executivo

Ayrton Novazzi

Conselho Editorial

Flávio Vieira de Souza
Renato Ladeia
Rivana Basso F. Marinho
Theodoro A. Peters Filho

Composição, Arte Final, Fotolitos

Cleonice Molina Matos
Lilian Toshiko Leffer
Silvana V. Mendes Arruda

A Revista Relações Humanas
é uma publicação anual do
Centro Universitário da FEI,
entidade filiada à



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS
UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS

CORRESPONDÊNCIA:

Centro Universitário da FEI
Av. Humberto de Alencar Castelo Branco,
3972 – B. Assunção – CEP 09850-901
São Bernardo do Campo – SP
Brasil, C.P. 596

Tel.: (11) 4353-2900 r. 2018

Fax: (11) 4109-5994

E-mail: iredi_sbc@fei.edu.br

editorial

Esta edição de “Relações Humanas” reforça nosso empenho em divulgar temas ligados à gestão empresarial e ao mundo dos negócios.

Em “*Nas entrelinhas do século XXI – uma proposta dialógica de liderança*”, a autora faz reflexões sobre um novo modelo de administração com base numa nova liderança cujo referencial é o diálogo.

O comércio eletrônico já é um fato concreto no país e não se pode negar a possibilidade de ele vir a interferir de forma expressiva no mercado. Uma questão, no entanto, ainda precisa ser mais bem esclarecida: Por que não deslança? Em “*Restrições ao crescimento e à abrangência do comércio eletrônico*”, o autor analisa as razões mais prováveis.

Na área financeira é crescente a importância do mercado de ações, mas seu comportamento nem sempre está de acordo com as expectativas. Em “*O índice preço-lucro (P/L) e sua relação com o risco e o retorno de carteiras de ações na Bolsa de Valores de São Paulo*”, o autor, a partir de um levantamento empírico, coloca em evidência esse fato.

Na área de Marketing/Serviços, duas contribuições interessantes: “*Auto-atendimento versus atendimento pessoal no setor bancário*”, um estudo exploratório abrangendo 16 tipos de serviços bancários. Tendo como público-alvo estudantes universitários, mostra o meio de atendimento preferido. “*Estratégia de serviços e valor para o consumidor em restaurantes finos*” é outro estudo exploratório. Nele, o autor examina com detalhes o assunto.

Ainda que de forma sutil, mecanismos discriminatórios nos processos seletivos para ingresso nas empresas sempre existiram no país. Em “*Diversidade humana nas organizações: a percepção do outro nos processos seletivos*”, o autor discute este problema com base na história de vida de profissionais de Recursos Humanos.

Questões existenciais foram e continuam sendo objeto de análise. Elas deram origem a muitas correntes filosóficas de pensamento. Em “*Dos dilemas modernos*” o leitor tem à disposição um ensaio filosófico sobre a moral, a liberdade e o progresso, com fundamento na filosofia kantiana.

Por último, um fato de grande importância para os profissionais da área merece registro. Neste ano de 2005 comemora-se o 40º aniversário da regulamentação da profissão de Administrador de Empresas. Para nós é uma data representativa, não somente porque Administração de Empresas é um dos cursos ministrados em nosso Centro Universitário, mas também porque o precursor da Fundação Educacional Inaciana (FEI) foi o pioneiro na introdução do ensino de Administração no Brasil, por meio da Escola Superior de Administração de Negócios, em 1941.

Ao ensejo da comemoração, é com grande satisfação que entrevistamos o Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero, titular da FGV/EASP e atual presidente da ANPAD (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração) que discorre sobre as perspectivas do curso e seus desafios.

Ao longo desses anos, os profissionais de administração foram atores importantes na construção da história contemporânea de nosso país, participado ativamente da gestão das organizações privadas, públicas e comunitárias, consolidando a profissão e o desenvolvimento econômico e social.

O Centro Universitário da FEI e a Revista Relações Humanas aproveitam a oportunidade da comemoração para ressaltar a importância dos relevantes serviços prestados pelos órgãos regulamentadores da profissão (CFA, CRA) aos profissionais de administração, à comunidade acadêmica e à sociedade como um todo.

Boa leitura!

índice

ENTREVISTA

2 Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero

ARTIGOS

8 Nas entrelinhas do século XXI – uma proposta dialógica de liderança

14 Restrições ao crescimento e à abrangência do comércio eletrônico

22 O índice preço-lucro (P/L) e sua relação com o risco e o retorno de carteiras de ações na Bolsa de Valores de São Paulo

28 Auto-atendimento versus atendimento pessoal no setor bancário

36 Estratégia de serviços e valor para o consumidor em restaurantes finos

46 Diversidade humana nas organizações: a percepção do outro nos processos seletivos

ENSAIO

57 Dos dilemas modernos

PENSATA

66 A história do curso de Administração no Brasil está ligada à visão de futuro de um Jesuíta

68 SUGESTÕES PARA LEITURA

Carlos Osmar Bertero, Doutor em Administração pela Cornell University, EUA, Mestre em MBA – Master of Business Administration pela Michigan State University, EUA, Especialista em Administração pela FGV-SP, Graduado em Filosofia pela USP, Brasil. É professor titular da FGV/EASP nos cursos de Graduação, Mestrado e Doutorado. É o atual presidente da ANPAD (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração), Diretor-editor da RAE – Revista de Administração de Empresas, autor de vários artigos em revistas especializadas, participação em livros e outras publicações.

O nosso entrevistado, de grande projeção no meio acadêmico, tem sido um ator constante na construção da história do curso de Administração de Empresas nas últimas décadas, ministrando aulas na graduação e pós-graduação stricto sensu, orientando pesquisas de mestrado e doutorado ou escrevendo artigos sobre temas, quase sempre provocativos. Na condição de Presidente da ANPAD foi nosso convidado para falar sobre as tendências e perspectivas do curso de Administração de Empresas no Brasil, como também da produção acadêmica nos programas de pós-graduação. Como não poderia ter sido diferente, a conversa enveredou para outros temas, igualmente interessantes e dignos de registro.



RH – Como o senhor vê a formação do Administrador de Empresas no Brasil em relação aos outros países?

No Brasil nós tivemos o que eu considero uma distorção fundamental em relação aos cursos de Administração e, conseqüentemente, à profissão de Administrador. Eu costumo dizer que a profissão de Administrador é, por definição, uma profissão de poucos, em qualquer sociedade. Os que administram são sempre em menor número do que aqueles que não administram. Isso faz com que o número de administradores seja necessariamente reduzido. No Brasil, nós criamos, provavelmente, a maior cadeia de cursos de Administração que se possa encontrar no mundo. Nós temos hoje mais de 2000 cursos de graduação em Administração. Mesmo contando com perdas, reprovações, etc., temos pelo menos 100 mil pessoas que devem registrar seus diplomas de bacharéis em Administração todo ano. Ora, não há dúvida nenhuma de que não há emprego para toda essa gente. Então, o curso de Administração no Brasil se tornou aquilo que eu chamo de um curso de educação geral. Um curso universitário que as pessoas fazem sem muito vínculo com o exercício da profissão, até porque não haveria lugar para tantos administradores. E também, com a rapidez com que os cursos se expandiram, houve uma dificuldade para a formação adequada do corpo docente. Eu diria que nós temos nesses cursos de graduação uma estratificação muito severa que ficou clara através do *Provão* que hierarquizava, que classificava os cursos.

Assim, a formação do Administrador acabou ficando muito precária, a não ser talvez em cerca de 50 ou 60 instituições espalhadas pelo Brasil.

RH – Essa profusão de escolas de Administração, na sua opinião, tem alguma relação com a demanda por profissionais nesta área ou é preciso lançar um outro olhar sobre a questão?

Eu vejo de outra maneira. A expansão tem ligação com o fato de que a Administração é um curso fácil de ser implantado e, portanto, a facilidade de implantação fez com que a oferta fosse muito grande. A maioria das IES brasileiras são negócios. Isto é, têm a dinâmica de um negócio, são propriedades de pessoas físicas ou jurídicas brasileiras que esperam que haja um superávit e a expectativa de que vão se apropriar, se não de todo, de parte do superávit. Não tenho nada contra isso. É possível conciliar negócios com educação e educação de boa qualidade, mas infelizmente não foi o que predominou no Brasil. Eu penso que no Brasil há uma demanda por diplomas. Em segundo lugar, é uma coisa sabida que somos um povo muito pouco exigente em quase tudo. Nem temos exigência de qualidade em nada do que compramos. Nem em bens nem em serviços. Então, essa demanda brasileira contenta-se com cursos que forneçam diplomas e não está necessariamente interessada em educação. Mesmo porque nossa população é fundamentalmente despreparada. Ela não tem consciência disso e acredita na mística do diploma. Aquilo que os pedagogos chamam de credencialismo. Eu tenho a impressão de que as organizações que têm, digamos assim, os ethos e objetivos de negócios, aproveitaram isso e, conseqüentemente, expandiram enormemente os programas. Hoje a grande frente da expansão do ensino universitário privado é a classe média baixa.

RH – Com essa tendência, é possível que o curso superior em Adminis-

tração ocupe o papel de um curso técnico operacional?

Seria interessante, para responder a essa pergunta, verificar o que as pessoas que se formaram nesse curso de fato estão fazendo. Não vamos olhar o que faz o aluno da PUC, USP, COPEAG RJ, FGV, IBMEC, FAAP, ESAN. Não! Estou falando dos cursos que são a média, mediana e moda. As pessoas que fazem um curso modal numa cidade de porte médio ou pequeno, dificilmente vão exercer a profissão de administrador, como ela é entendida nos países de primeiro mundo. Não são pessoas que vão entrar no governo para se transformar em funcionários públicos de alto nível de carreira ou vão entrar num grande grupo empresarial. Eu acho que não. Essas pessoas vão continuar onde estão, fazendo mais ou menos o que fazem, com a expectativa de chegar a um cargo médio de chefia. Nenhum desses profissionais estará pensando em chegar a presidente de um grande banco, ser um expatriado de um grande grupo multinacional, por exemplo. Eles continuarão a ter status de universitários e o curso talvez forneça os quadros de supervisores de primeira. É assim que eu imagino o grosso desses formandos.

RH – Como ex-dirigente da FGV/EAESP, qual é sua opinião sobre as grades curriculares dos cursos de Administração no Brasil, principalmente se comparadas com as dos cursos de países como os EUA e da Europa?

Atualmente todas as escolas de Administração revelam insatisfações de vários tipos com relação à grade curricular. E também se pode ter a impressão de que fora do Brasil há uma grande satisfação com relação à formação e à grade curricular dos

cursos de Administração, o que não é verdade. Nos EUA, por exemplo, que é o país do mundo onde o curso alcançou maiores proporções, as críticas às escolas e aos cursos de Administração têm exatamente a idade dessas escolas. Elas já nasceram sendo criticadas. Quer dizer que lá não há, digamos assim, um grande entusiasmo com os programas.

RH – Em que aspectos os programas de MBA dos Estados Unidos não estão sendo bem avaliados?

Uma das críticas é em relação ao distanciamento entre o que se ensina nas escolas e aquilo que acontece nas empresas. Ou seja, administradores formados em MBA chegam às empresas em condições precárias e, portanto, uma boa parte da formação dos administradores ocorre no chamado “*job training*”, quer dizer: aprender fazendo. Ou seja, à medida que o sujeito se emprega, ele vai se desenvolvendo. Uma outra crítica que lá se faz é quanto ao conteúdo dos programas. Os conteúdos têm sido, ao longo das décadas, fundamentalmente técnicos. Ou seja, estudam-se Sistemas Operacionais, Marketing, Análise Estatística, Contabilidade, Finanças, RH, etc. Como se nota, há uma ênfase muito grande em conteúdos técnicos que não preparam, necessariamente, os administradores para o exercício efetivo da profissão, em que se imagina que as habilidades sociais e políticas sejam necessárias. E os escândalos que não têm faltado na vida empresarial americana nos últimos anos, mostram que se trata de profissionais que não têm uma formação ética adequada. Não lhes ensinaram nada nesses programas sobre cultura cívica, sobre o que é uma sociedade, sobre o que é ética, incluindo uma ética da cidadania, que tratasse dos danos da corrupção.

RH – Quer dizer que falta o lado prático da formação?

É aonde quero chegar. O resultado disso é que hoje há titulares de escolas de administração americanas que nunca entraram numa empresa. Isso é sério. Eu acho, pelo menos, que uma escola de Administração é uma escola profissionalizante, ela forma profissionais. Penso que ela é semelhante, neste aspecto, às escolas de Direito, de Engenharia, de Medicina, etc. Pergunto como você reagiria se eu dissesse que um professor titular de Ginecologia nunca examinou uma mulher, não sabe fazer um exame ginecológico, nunca pôs os pés numa sala de parto... Bom... diante de que tipo de professores de medicina nós estamos?

Aqui no Brasil há uma grande insatisfação com relação à grade curricular, porque a nossa grade básica é muito antiga, tem 40 ou 50 anos. É a grade que se desenvolveu quando se implantaram os primeiros cursos de graduação no Brasil. Houve poucas mudanças. A base disso, como você sabe, é uma carga propedêutica de ciências sociais. Um pouco de direito comercial, do trabalho, sociologia, ciência política e, nos últimos anos, acrescentaram também a filosofia como disciplina obrigatória. Em cima disso vêm as chamadas disciplinas funcionais como Contabilidade Gerencial, Finanças, Tecnologia de Informação, Recursos Humanos e por aí afora. Há alunos que usam a universidade como uma espécie de corredor de espera para entrar no mercado de trabalho. Então, não se tem uma relação entre o currículo e a vida empresarial, ou seja, aquilo que é ensinado e aquilo que acontece nas empresas. Assim, há uma grande ansiedade para que logo comece o

estágio e se vá para a empresa. Estou exatamente me referindo às escolas de cúpula, ao alunado geralmente mais rico, que não trabalha.

RH – Não lhe parece que a produção científica na Administração tem sido construída e desconstruída de uma forma muito contínua e muito rápida e, às vezes, não há nem possibilidades de aplicação dos conhecimentos gerados?

É verdade e a primeira parte de sua observação de que se constrói, desconstrói e se reconstrói com muita rapidez, comprova a fragilidade científica da administração. A própria frequência de modismos em nossa área, atesta esta fragilidade. Nós não temos modismos em áreas cientificamente sólidas. Aí há um problema muito sério que nós, administradores, ainda não resolvemos, o problema da aplicabilidade. O modelo que nós temos, tradicional na cultura ocidental, é que a ciência gera um conhecimento. O conhecimento científico é um conhecimento que, de alguma forma, pode ser aplicado e da aplicação desse conhecimento científico gera-se a tecnologia. Este é o modelo que vem fundamentalmente da Física. Era essa a expectativa, talvez, que se tinha com relação à Administração há cento e poucos anos, quando surgiram as primeiras teorias administrativas. Especialmente depois do início da segunda revolução industrial na Europa e na América do Norte, a expectativa era de que a administração gerasse conhecimentos científicos e que esses conhecimentos fossem capazes de gerar tecnologias e, conseqüentemente, técnicas administrativas aplicadas. Isso não aconteceu.

RH – Há um texto do Prof. Thomas

Wood, seu colega na FGV-SP, chamado Banquete Antropofágico que faz uma crítica irônica dos pacotes importados que acabam gerando “indigestão” nas organizações brasileiras. No seu ponto de vista, a que se deve esta “indigestão”?

Eu não sei se há, digamos, uma “indigestão” com o modelo. Que há uma fome por modelos, sempre há. Mas eu não sei se esses modelos têm a eficácia que prometem ter. Normalmente, a promessa desses pacotes não apresenta resultados concretos aqui. Esse texto do Thomas parece-me que se refere aos produtos de consultoria. Esses produtos são, em primeiro lugar, relativamente homogêneos e, assim, podem ser aplicados em qualquer lugar e eles, pela própria maneira como os negócios de consultoria são organizados, são oferecidos por várias empresas que competem no mercado por clientes. Eu acredito que, muitas vezes, esses programas levam à decepção.

RH – Normalmente esses produtos ou pacotes, antes de apresentarem resultados já estão sendo substituídos por outros, mais inovadores.

As consultorias vivem em função de modismos. Há produtos que vendem e produtos que não vendem. Há produtos que têm sua época, e já que estamos falando de produtos, aplica-se a eles o chamado ciclo de vida. Todos têm o seu momento, o seu apogeu e depois acabam desaparecendo. É só lembrar e olhar para trás o que tivemos: Orçamento Base Zero, Desenvolvimento Organizacional, Administração por Objetivos, Planejamento Estratégico, PDI, Reengenharia, etc. São hoje coisas das quais há pouca memória de utilização.

RH – Já que tocou em Planejamento Estratégico, essa ferramenta também já encerrou o seu ciclo de vida ou ainda é um instrumento de gestão bastante utilizado?

Ainda é utilizado, mas não da maneira como era no passado. Eu diria que a época em que o P.E. foi mais utilizado ocorreu depois do fim da segunda guerra mundial e grande parte do seu apogeu foi no fim da década de 60. Ele chegou ao Brasil mais ou menos nesta época. Era um modelo em geral adequado para organizações de grande porte, quase sempre diversificadas e com estruturas muito divididas. E atendia, de certa maneira, às necessidades daquelas empresas na época. Mais recentemente, em meados da década de 80 para cá, nos últimos vinte anos, esse modelo de P.E. foi revisto; não abandonado. Ele passou a ser usado, provavelmente, como instrumento de coordenação e controle. Eu diria que o *Balanced Score Card* (BSC) desempenha, hoje, muitas atividades que antes eram desempenhadas pelo P.E. Eu penso que se alguém espera que o P.E. realmente faça uma previsão do futuro, está com uma falsa expectativa. Mas ele, de certa forma, por ser uma peça escrita, predominantemente em linguagem financeira, é um registro que permite à organização se nortear.

RH – Já que estamos falando de Planejamento Estratégico e sem querer iluminar o futuro, qual seria o grande desafio estratégico das Escolas de Administração de Empresas no Brasil?

Eu não saberia dizer quais os desafios estratégicos que elas teriam de enfrentar. Mas, arriscando um pouco, eu diria que um deles seria desenvolver cursos melhores que

aqueles que temos hoje, mais próximos, talvez, da realidade da profissão. Eu entendo que, sob este aspecto, as escolas de administração ficam a dever às escolas de medicina e às escolas de engenharia. É a impressão que eu tenho, não sendo engenheiro e nem médico, penso que essas escolas, que são também, como as de Administração, escolas profissionalizantes, preparam melhor os seus egressos para a vida profissional. Eu acredito que este é um desafio estratégico importante. Outro desafio estratégico do qual se fala muito pouco no Brasil é de que houvesse mais atenção para com os cursos de Administração Pública. Quer dizer, nós vivemos num país onde o Estado representa um ônus monumental. Esse ônus monumental é o resultado não só de uma carga tributária elevada, mas de uma carga tributária que não reverte em benefícios para o cidadão. O trágico do Estado brasileiro é que ele, infelizmente, recolhe imposto de todos e quem paga a maior parte dos impostos são os pobres. Mas quando vemos o padrão de despesas, isto é, quem recebe dinheiro do Estado, constata que não é a maioria. O dinheiro do Estado é distribuído em folhas de pagamentos de ativos e inativos, é gasto com um grupo que muitos cientistas políticos já chamaram de clientes do Estado brasileiro. Dada a baixa credibilidade do Estado brasileiro, a dívida pública é muito onerosa. Isso porque o governo só consegue obter dinheiro no mercado financeiro pagando juros altíssimos. Quando o presidente Lula pediu para os brasileiros tirarem o assento da cadeira, na verdade quem deveria fazer isso seria o próprio governo, não só federal, como estadual e municipal, pois são os principais responsáveis pelos juros altos no mercado.

Se olharmos para a concepção do Estado moderno, percebemos que é uma entidade onde se cobra impostos da cidadania como forma compulsória de pagar por serviços prestados. Esta é a concepção do *Welfare State* moderno. Ora, no Brasil são poucos os serviços à cidadania prestados em relação aos impostos recolhidos. O cidadão brasileiro paga várias vezes a mesma coisa. Paga impostos e depois tem que comprar todas as demais coisas. Além disso, é um Estado mal gerido, quer dizer, a gestão do Estado brasileiro é catastrófica. Isso é verdade nos três níveis de governo: federal, estadual e municipal. E há muito pouca atenção para isso. A corrupção, infelizmente, é parte da nossa cultura e não adianta culpar apenas os governantes pela corrupção. Todos nós somos responsáveis pela corrupção. Ela difunde-se na sociedade como um todo. E eu penso que o desafio estratégico das escolas de administração seria também tentar formar quadros e pressionar por melhores quadros na administração pública de maneira geral, eliminando essa visão tradicional de uma administração pública clientelista, patrimonialista e nepotista que não tem muito a ver, necessariamente, com um sistema de mérito. Eu diria que existem, em nível da União, algumas carreiras calcadas num sistema de mérito, como as forças armadas, a diplomacia, a receita federal e o judiciário. Agora, quando descemos ao nível estadual e municipal há poucas manifestações de um sistema de mérito.

RH – Vamos falar um pouco sobre os Clusters, que no Brasil chamamos de Arranjos Produtivos Locais. O senhor acredita na possibilidade de estruturarmos clusters realmente competitivos no Brasil?

Clusters têm sido estudados pela área de estratégia e de economia industrial. Esses *clusters* se formaram naturalmente. Você pega o *cluster* do vinho na Califórnia. Ele se formou nos últimos cem anos. Foram plantadores de uvas, processadores da uva e fabricantes de vinho e, em função disso, surgiram as empresas de transporte, as vidrarias que fabricam as garrafas, redes de prestadores de vários serviços. Temos ainda o campus de Irvine, na Universidade da Califórnia, que é considerado muito importante no *cluster* do vinho, porque tem um departamento de genética voltado para a genética de uvas e, além disso, é uma universidade que tem os melhores cursos do mundo para a formação de enólogos.

Aqui no Brasil também. Em várias regiões do país muitos *clusters* se formaram. Agora o APL, de certa forma, tem um pouco de caráter de projeto de governo, que funciona como um estimulador desses *clusters*. Impossível não é, mas não sei exatamente como isso será feito. Eu acho que são formações que ocorreram em termos da dinâmica do mercado. Nós temos um caso no Vale do Paraíba. Criou-se lá, mais ou menos durante a segunda guerra mundial, um Centro Tecnológico da Aeronáutica. Em função disso, veio o ITA, que estava ligado a uma proposta encampada pela FAB e que o Brasil deveria ter uma relação importante com aviões dado o tamanho do país e suas pretensões geopolíticas. Chegou a se formar ali, indiscutivelmente, um *cluster* de fabricantes de aviões no tempo em que os aviões eram monomotores, – o famoso “Paulistinha” será sempre lembrado. E isto levou para lá uma série de fábricas. Depois a Embraer foi fundada no fim da década de 60. Isso é certamente um *cluster*, pois tivemos lá o CTA como um embrião

de tecnologia, o ITA que forma engenheiros aeronáuticos; tivemos lá o desenvolvimento de projetos de motores a álcool quando eclodiu a crise do petróleo, que pegou o Brasil numa extraordinária vulnerabilidade. Se formos para outros lugares, podemos observar outros *clusters*. Agora, fomentar *cluster* é possível, mas é uma nova fase, uma nova etapa, digamos assim.

RH – A cultura local pode influenciar positivamente a formação de clusters?

Os Arranjos Produtivos são muito mais determinados pela dinâmica dos negócios. *Clusters* não se formam por filantropia, por raciocínios direcionados a outros por parte dos atores. Os *clusters* se formam porque ocorre um arranjo conveniente a todos. Eu vou montar uma fábrica de garrafas perto de uma indústria de vinhos da Califórnia porque lá eu vou ter mercado para as minhas garrafas. Eu acho que são esses os interesses. Há uns vinte anos se dizia que a FIAT pressionava muito para que as muitas fábricas de autopeças se instalassem próximas a ela. A instalação da indústria automobilística aqui em São Paulo, especificamente na região do ABC, acabou fazendo com que as autopeças também fossem produzidas principalmente na região metropolitana de São Paulo. E quando a FIAT se instalou em Betim, Minas Gerais, ela não teve outra alternativa a não ser se abastecer em São Paulo. Mas ela estava forçando os fornecedores a se “mineirizarem”. No caso, tivemos um *cluster* propelado pelo comprador. Uma montadora grande com quem muitas indústrias de autopeças têm uma relação de dependência. Então elas tendem a se mover para atender ao seu cliente.

RH – O empresário Edson Vaz Musa comentou numa palestra no Centro Universitário da FEI que, provavelmente, o esvaziamento do ABC como um cluster automobilístico tinha sido resultado da incapacidade dos empresários de se articularem adequadamente com as lideranças sindicais e, assim, preservarem a economia da região.

Eu entendo a colocação, mas acredito que é o fenômeno que ocorre também em outros países. Outro dia estava conversando com um americano sobre a situação atual do Estado da Pensilvânia, que era quase que o símbolo da pujança dos EUA. No fim do século XIX e durante uma boa parte da primeira metade do século XX, a Pensilvânia era o coração da siderurgia. O que é a Pensilvânia hoje? Dizem que há áreas imensas desocupadas, um território fantasma. Porque a siderurgia americana perdeu posição relativa no mundo. Hoje os EUA têm pendências razoáveis na OMC por causa do aço, inclusive afetando nosso país. A lamúria lá é a mesma do Brasil: a siderurgia americana acabou sendo destruída pelos sindicatos dos empregados porque os salários eram exorbitantes e outros países conseguiram produzir com preços muito mais competitivos, especialmente o Japão. O Brasil tem um papel pequeno nisso, importante para nós, mas pequeno. Sindicatos às vezes se mostram brutalmente intransigentes, o que leva à imigração de indústrias. No Brasil, na verdade não temos isso porque os sindicatos brasileiros são frágeis. Não dá para comparar a força dos sindicatos americanos com a dos sindicatos brasileiros. Outros fatores podem explicar também o esvaziamento do ABC e até do Estado de São Paulo. Podemos tributar isso à guerra fiscal e também à dificuldade logística que a região

metropolitana tem. São 18 milhões de habitantes. Se isso em Tóquio e Nova York já é um problema sério, imagine no Brasil, com todos os problemas que temos.

RH – Aproveitando novamente o “gancho”, a questão do protecionismo não constitui uma barreira com tendência ao acirramento, afetando o livre comércio?

O protecionismo, na verdade, sempre existiu. Há uma retórica e uma filosofia de livre comércio, mas isso não elimina o protecionismo. Assim, sempre haverá surtos de protecionismo pelo menos no médio prazo. Talvez no longo prazo o protecionismo acabe. Pessoas que mexem com mercado internacional dizem que mesmo nos países com legislação protecionista há uma tendência histórica de que as barreiras médias caiam. Mas podemos dizer que isso está localizado em certos ramos de atividades. No Brasil nos queixamos de discriminação da União Européia, principalmente com produtos agrícolas, setor onde tivemos uma modernização grande com a incorporação de tecnologias. Queixamo-nos também dos EUA com relação a uma série de outras coisas. Na semana passada, o governo brasileiro estava a ponto de acatar pressões das indústrias brasileiras para sobretaxar os produtos chineses. Ou seja, faremos com a China a mesma coisa que os EUA e a União Européia fazem conosco. Neste sentido, essa é uma discussão que dificilmente tem coerência. Todo mundo é pelo livre comércio quando lhe interessa ou protecionista quando não. A gente percebe também que o Mercosul patina. Quando se fala do Brasil como liderança sul-americana, fica evidente que o Brasil gostaria mesmo de investir nos países vizinhos e, se

possível, exportar produtos manufaturados. Na verdade gostaríamos mesmo de fazer com eles a mesma coisa que os EUA fazem conosco.

RH – Como Presidente da ANPAD, como está vendo a produção científica dos cursos de pós-graduação stricto sensu em Administração no Brasil?

A ANPAD é uma associação de Programas de Pós-graduação e a coordenação dos programas cabe aos próprios programas. A política da pós-graduação brasileira que acabou sendo estabelecida pelo MEC, mais especificamente por uma organização que é uma mescla de fomento, regulamentação e controle, a CAPES. A ANPAD como disse, é uma associação de programas. Ela é formada por aproximadamente 60 programas. A produção científica brasileira cresceu muito, não só em função daquilo que se fez e se faz na área de administração, mas também naquilo que é o nosso modelo de pós-graduação, que permeia todas as áreas de conhecimento. O modelo é este que todos conhecem, ou seja, a pós-graduação stricto sensu, mestrado e doutorado, precisa ter produção científica. O modelo é fundamentado naquilo que se chama de ciência normal. Os programas precisam ser estruturados em torno de linhas de pesquisa e com produção interna. Nós temos tido uma enorme produção porque o próprio sistema criou uma enorme pressão. Quer dizer, programas são avaliados por critérios transparentes. Critérios pelos quais os professores e os programas são avaliados.

RH – Essa grande produção tem se caracterizado pela qualidade e originalidade em termos acadêmicos?

Têm-se produzido alguns textos sobre isso e eu mesmo ajudei a escre-

ver alguns deles, tentando avaliar a nossa produção científica. Ela é enorme, mas ainda é uma produção que carece de certa originalidade.

RH – Estamos “requeitando” trabalhos escritos em Harvard?

Não diria somente de Harvard, mas talvez de outros lugares. Há uma grande diversidade de abordagens, muitas delas nada têm a ver com Harvard. Também há abordagens européias de origem inglesa, francesa e escandinava. Mas a gente pode dizer que há uma produção, até certo ponto mimética. Agora, eu não quero nem defender nem atacar, mas isso é uma realidade brasileira em quase todas as áreas. Se pensarmos nas ciências sociais, podemos dizer que aqui repetimos o positivismo, o marxismo, o funcionalismo, o estruturalismo, etc., e nenhuma dessas teorias se originaram no Brasil.

RH – Têm-se observado alguns trabalhos na área de administração com inspiração antropológica, ou seja, utilizando-se metodologias consagradas por essa ciência. Isso representa uma tendência nas pesquisas em administração?

Acho que há uma marca da antropologia em muitos estudos de casos que se tornaram clássicos na administração. O aparecimento do tratamento das organizações enquanto culturas é um pouco mais recente, tem cerca de vinte e cinco anos, quando os primeiros estudos sobre cultura organizacional apareceram. Eles vieram para ficar, enquanto abordagem de análise. Sou mais cético em relação à possibilidade de que a abordagem cultural possa levar à intervenção e à mudança, como freqüentemente se propala. Mudar culturas não é tão simples. □



NAS ENTRELINHAS DO SÉCULO XXI – UMA PROPOSTA DIALÓGICA DE LIDERANÇA

Compartilhamos hoje um período de transição e, portanto, de profunda crítica sobre os rumos da Administração no Brasil e no mundo.

Fomos arrastados pela correnteza de uma globalização perversa. Diante disso, esboçam-se duas saídas: ou fechamos nossos olhos e naufragamos ou despertamos para o novo e nos reerguemos na condição de homens.

Esse artigo oferece reflexões sobre a possibilidade de um novo modelo de Administração, alicerçado em uma liderança que prioriza o diálogo, colocando em marcha a noção filosófica de homem.

Nowadays we share a period of transition and, therefore, of a profound criticism about the routes of Administration in Brazil and the World.

We have been pulled toward a perverse globalization. Considering this, there are two solutions: either we close our eyes and sink or we wake up to a new horizon and raise to our condition of human being.

This article shows some reflections about the possibility of a new model of Administration based on leadership and dialogue in order to make the philosophical concept of man possible.

MARIA AUXILIADORA FONTANA BASEIO — Formada em Ciências Sociais pela USP e em Letras pela Faculdade Ibero-americana, Mestre e Doutoranda em Letras pela USP, Professora do Depto. de Administração de Empresas da UniABC e das Faculdades Radial.

Palavras-Chave: Comunicação, liderança, conhecimento, ética, valores humanos, cultura.

Keywords: Leadership, ethics, culture, communication, knowledge, human values.

Introdução

De palavras e de silêncios se tece a história humana

Vivemos hoje o ápice da internacionalização do mundo capitalista – a chamada globalização. Esse processo acabou por influenciar todos os âmbitos de nossa existência: o econômico, o cultural, o interpessoal, atingindo até mesmo a subjetividade. O papel de cada um de nós é paradoxal: temos que obedecer para poder subsistir e, ao mesmo tempo, desobedecer para criar o futuro.

Segundo MILTON SANTOS (2001:35), dois elementos devem ser considerados nessa trajetória: a técnica e a política. Presenciamos a época da tirania da informação e da tirania do dinheiro. Portanto, vivenciamos uma globalização perversa: o globalitarismo.

“Os papéis dominantes, legitimados pela ideologia e pela prática da competitividade, são a mentira, com o nome de segredo da marca; o engodo, com o nome de marketing; a dissimulação e o cinismo, com os nomes de tática e estratégia. É uma situação na qual se produz a glorificação da esperteza, negando a sinceridade, e a glorificação da avareza, negando a generosidade. Desse modo, o caminho fica aberto ao abandono das solidariedades e ao fim da ética, mas também, da política. Para o triunfo das novas virtudes pragmáticas, o ideal de democracia plena é substituído pela construção de uma democracia de mercado, na qual a distribuição do poder é tributária da realização dos fins últimos do próprio sistema globalitário. Estas são as razões pela quais a vida normal de todos os dias está sujeita a uma violência estrutural que, aliás, é a mãe de todas as outras violências” (SANTOS, 2001:61).

Deixamos o mundo da competição e entramos no mundo da competitividade. Competição e concor-

rência até podem ser saudáveis, se a batalha visa empreender melhor uma tarefa, respeitando regras de convivência. Competitividade rege-se pela guerra do vale-tudo, em que é necessário vencer o outro, destruí-lo. Dessa forma, memoriza-se o individualismo, esquece-se a noção filosófica de homem.

É curioso lembrar que, nessa era globalizada, o discurso antecede as ações humanas e a retórica é o princípio e o fim. Muito se tem veiculado sobre o trabalho de assistência social oferecido pelas empresas. Não menosprezando a boa índole que encarna as instituições, é lícito lembrar que, em princípio, esse é um dever do poder público. A eliminação da pobreza é um problema estrutural e não cabe à sociedade civil escolher dar proteção a uns em detrimento de outros também necessitados. Trata-se de uma missão do poder público e ele não pode se retirar dessa empreitada, ainda que o tenha feito.

Na globalização a que assistimos, figuram muitas carências. No entanto, vale lembrar Sartre, ao afirmar que a escassez é que torna a história possível ou até mesmo resgatar os contos de fada, que tanto nos encantaram na infância e podem seguramente simbolizar a vida. O que fazem João e Maria diante da privação, da escassez, da dificuldade? Inventam uma saída. Todo obstáculo deve mobilizar uma busca, deve sinalizar uma tomada de consciência. Interessante observar como a consciência pode se traduzir em palavras. A palavra é, em tese, o testemunho de uma ausência, como nos ensina GUSTAVO BERNARDO (2000:24), *“é a consciência da ausência”*. Quanto mais se sente falta de algo, mais se repete a referida palavra. Não é por acaso que, em épocas de ditadura, fala-se tanto em democracia. Por isso, no âmbito da sociedade atual, ressoam palavras que desvelam nossas mais recentes

carências, a saber: solidariedade, emoção, conhecimento e homem.

Assim se tece a história humana: do dito, do instituído, da palavra que se documenta na linha e do não-dito, do silêncio, dos subúrbios da palavra que se evocam nas entrelinhas.

Empresa-máquina v empresa-ser vivo

“Uma verdadeira viagem de descobrimento não é encontrar novas terras, mas ter um olhar novo”.

(Marcel Proust)

Novas descobertas têm sido feitas na área da Administração de empresas. Discursos inovadores se entrecruzam na trama dos novos tempos.

ARIE DE GEUS (1999) faz uma analogia entre a empresa-máquina e a empresa-ser vivo. Conceber uma empresa como máquina implica ter sido criada por alguém de fora e imposta à organização. Entender uma empresa como ser vivo pressupõe a criação dos próprios processos. Se é máquina, a empresa é fixa, estática, petrificada. Se é ser vivo, evolui naturalmente. Ser máquina é ter como único senso de identidade o que se recebe do outro. Ser viva implica ter identidade própria. Ser máquina pressupõe reações, heteronomia. Ser viva pressupõe ações, autonomia. Como máquina, a empresa deverá se desintegrar em algum momento; como ser vivo, poderá se reconstruir. Ver uma empresa como máquina implica que seus membros sejam funcionários, seres em reserva à espera de uso. Olhar uma empresa como ser vivo implica que seus membros sejam partícipes de uma comunidade humana de trabalho.

Da era industrial para a era do conhecimento

Durante os últimos 50 anos, houve uma mudança de paradigma:

migrou-se da Era Industrial para a Era do Conhecimento.

À Era Industrial, cabe o paradigma da empresa-máquina; à Era do Conhecimento, cabe o paradigma da empresa-viva.

No tempo da máquina, apresentava-se a visão convencional de empresa: fazer o máximo de dinheiro para seus proprietários. A máquina serve aos objetivos dos seus criadores. Para ser eficiente, ela deve ser controlável por seus operadores. Essa é a função da gerência: controlar a empresa. Entretanto, os seres humanos não são controláveis. Eles são seres desejantes e imaginantes. Mas esses atributos só podem ser valorizados na Era do Conhecimento, que tem deixado suas marcas nos últimos tempos.

Essa mudança pode explicar o enorme interesse pelo aprendizado que tem despertado milhares de profissionais. Assim, se antes o enfoque era o capital, os meios de produção, hoje, a mola propulsora são as pessoas – portadoras do conhecimento. A essência dessa nova era é o aprendizado, ou seja, a habilidade de gerir a mudança a partir da transformação de si mesmo.

Em pleno século XXI, é evidente que o velho paradigma empresarial tem perdido adeptos, uma vez que as teorias que geriram a era moderna não mais suprem a sociedade. As novas teorias envolvem componentes atrelados ao ser humano, tais como missão, valores, responsabilidade social, ética. Segundo RICHARD BARRET (1998:190) *“estamos entrando em uma era de capitalismo compassivo”*. As novas teorias empresariais baseiam-se em sete princípios, a saber:

1. Harmonizar valores da empresa e valores da sociedade voltados ao bem comum;
2. Criar uma cultura corporativa, investir no capital cultural dos funcionários, reconhecendo suas necessidades físicas, sociais, emocionais e espirituais;

3. Favorecer as relações humanas, priorizando a inteligência emocional;
4. Reconhecer que a mudança acarreta a transformação em uma nova maneira de ser. É necessário despertar para evoluir;
5. Perceber que organizações não se transformam, mas pessoas podem transformar. Transformar implica mudar valores. Essa mudança só ocorre se na empresa houver menos gerentes e mais líderes;
6. Comungar interesses. Isso se faz com envolvimento, programas de participação e transparência administrativa. Compartilhar e dividir a riqueza – esse é o desafio do novo século;
7. Desenvolver alianças fortes: internas e externas. Menos o indivíduo, mais o bem comum.

Esses princípios evidenciam as preocupações que denotam as carências de nosso século: valores, bem comum, emoção, relações humanas, pessoas, líderes, transparência, aliança. Todos são substantivos que remetem à aurora de uma nova ética, que valoriza o ser efetivamente humano. É um discurso que nos convida a levantar o véu da alienação que encobre as velhas relações sociais e enxergar, pelo menos, os contornos de um novo homem que se esboça sob um paradigma diferenciado.

No cerne dessas novas teorias, desenha-se o homem. Por isso, a palavra-chave para designar a ação do novo administrador não é gerenciar, mas liderar.

Gerenciar vs Liderar

Segundo o *Dicionário Aurélio Buarque de Holanda*, gerenciar é dirigir, exercer função de gerente em uma empresa, administrar negócios, bens ou serviços. É um mandato. Liderar é ocupar a posição de líder,

de indivíduo que orienta qualquer tipo de ação, empresa ou idéias. O líder é um guia, um condutor que representa um grupo ou uma corrente de opinião. Ocupa a primeira posição em uma competição. A liderança é uma função, uma capacidade e um espírito de chefia. Trata-se de uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos.

Ao analisar essas acepções, podemos constatar que liderar é bem diferente de gerenciar, muito mais abrangente, pois se associa a um espírito de chefia, à orientação de indivíduos e de idéias. Gerenciar é controlar, mais do que orientar; é governar, mais do que agilizar.

ROBERT SLATER (1999:56) apresenta-nos a experiência de JACK WELCH, o executivo que transformou a GE na empresa mais bem-sucedida dos Estados Unidos, cuja filosofia administrativa era a de gerenciar menos para gerenciar melhor. Afirma que gerenciar é uma palavra do passado e que, no presente, o gerente deve liderar. Retomando as palavras de WELCH:

“Os líderes – de Roosevelt a Churchill ou a Reagan – inspiravam pessoas com visões claras de como fazer melhor as coisas. Alguns gerentes, por outro lado, confundem as coisas, tornando-as muito mais complexas e detalhadas do que na verdade o são. Eles comparam o gerenciamento com sofisticação, para dar a impressão de serem mais inteligentes do que as outras pessoas. Eles não inspiram ninguém. Não gosto das características que foram associadas a ‘gerenciamento’ – controlar, impedir a iniciativa das pessoas, mantê-las na ignorância, desperdiçar o tempo delas com relatórios e outras inutilidades. Vigiar as pessoas. Não é possível ensinar auto-confiança às pessoas.”

Ainda segundo WELCH, os líderes devem envolver-se com paixão em

seu empreendimento. E para isso, é necessário ser mais empreendedor do que controlador. Para ser líder, é preciso estar aberto para compartilhar uma visão comum.

Conforme SLATER (1999:58), é fundamental “*criar uma atmosfera, um clima, uma oportunidade, uma meritocracia, na qual as pessoas tenham recursos para crescer, disponham de ferramentas educacionais e possam expandir seus horizontes, sua visão de vida (...)*”.

Aprendemos com TAYLOR e FAYOL que o administrador planeja, organiza e controla, enquanto os funcionários executam. No sistema industrial, a produtividade é o fim, não importando os meios, e, para isso, faz-se necessário padronizar para que a economia de escala produza os resultados, a saber, preços baixos e lucros altos. É imprescindível controlar as pessoas nesse modelo de gestão da Era Industrial.

Sobre esse alicerce, edificaram-se grandes organizações e inúmeros líderes. O racionalismo, a objetividade, a funcionalidade da Era Industrial cedem espaço para a intuição, a criatividade e a imaginação da Era do Conhecimento. Assim, o novo administrador precisa desenvolver um olhar diferenciado sobre suas práticas gerenciais.

Liderança, motivação, comprometimento, comunicação são novos ventos que sopram nos modernos ambientes empresariais. Planejar, organizar e controlar já não são mais atividades solitárias, mas solidárias. O líder hoje assume o papel de educador.

O líder educador e a comunicação dialógica

No passado, a missão do administrador era manter a ordem e para tanto criava um ambiente propício ao comodismo. Era impossível levantar questões, debater assuntos, resolver problemas em conjunto, ouvir o

outro. A relações baseavam-se na política do “*quem tem o poder, tem a palavra, e, portanto, dá sempre a única e última palavra*”. Tratava-se de um discurso monológico, segundo o qual quem manda, fala e quem obedece, resigna-se no silêncio.

Hoje, há uma redefinição das relações entre chefe e funcionário, existe menos controle e mais confiança, instaura-se um espaço para diálogo com o outro. Assim, a relação comunicativa está pautada no diálogo, e, com isso, o poder descentraliza-se, fragmenta-se em micropoderes, possibilitando a troca de papéis entre emissor e receptor, rompendo as fronteiras das hierarquias. Constata-se que a burocracia estabelece ruído na comunicação. Por isso, buscam-se relações menos verticais e mais horizontais. Inaugura-se a comunicação polifônica, em que várias vozes podem ser ouvidas.

É imprescindível lembrar que a comunicação é um instrumento de ação política. Ela é capaz de colocar as pessoas em diálogo e, com isso, desencadear transformações. Ao compartilhar experiências, idéias e sentimentos, as pessoas influenciam-se e modificam a realidade em que estão inseridas. Pela comunicação dialógica, faz-se possível modificar significados, transformar crenças, valores e comportamentos.

Assim, em vez de gerentes, temos líderes; em vez de funcionários que recebem ordens, temos funcionários responsáveis pelas ações e participantes da construção cultural, não só da empresa como também da vida.

O aprendizado do líder educador

No modelo industrial, as pessoas eram vistas como mercadorias desprovidas de pensar, de sentir e de querer – o que possibilitava práticas gerenciais centralizadoras, autoritárias e cruéis. Entretanto, na Era do Conhecimento, as práticas adminis-

trativas voltam-se para o trabalho participativo e consciente, reconhecendo no outro os substantivos que definem um verdadeiro ser humano: pensamento, sentimento e vontade. Essa mudança de paradigma exige uma transformação de valores, uma metamorfose interna.

Para concretizá-la, é necessário, a princípio, auto-educar-se, ou seja, processar a mudança de paradigma dentro de si mesmo. É preciso olhar para si antes de ver o outro.

O líder educador transforma as situações mais ordinárias em oportunidades para o aprendizado. Ele cria capital intelectual com idéias e inovação. Seu compromisso é tornar as pessoas melhores, cultivando-as, abrindo canais para que venha à tona o que vai dentro de cada um. Educar é possibilitar que se desenvolva a capacidade física, intelectual e moral do ser humano, visando à sua melhor integração individual e social.

Apreendendo-se como um sujeito ético moral, o líder educador sabe o que faz, conhece causas e fins da ação, percebe o significado das intenções e das atitudes bem como da essência dos valores. A ética, por conseguinte, não se separa da política. O campo da vida ética compõe-se pela consciência, pelo desejo e pela vontade. A consciência e o desejo referem-se à intenção e às motivações enquanto a vontade refere-se às ações e às finalidades. Para que haja conduta ética, é fundamental um agente consciente de si e do outro, um ser dotado de vontade e de capacidade para orientar desejos e impulsos, um indivíduo que, no mínimo, saiba o significado de comunicar-se dialogicamente.

Todo administrador deve tomar consciência da sua função de liderança, de seu papel de formador de opinião, de sua tarefa de gerenciador da ética.

O líder educador, além de ser um líder comunicador, carrega em si um

misto entre o visionário e o utopista, uma vez que tem a visão e pode mediar, envolver-se na dinâmica das relações entre os indivíduos e, com base nisso, fazer germinar as sementes da transformação.

Esse novo espírito de liderança tem brotado e deve se propagar nos gestores atuais para que se ponha à mostra um mundo industrial e societário diferenciado, um universo moral e ético inovador. Para isso, vale despertar um novo olhar para o que já está fulgurando nos horizontes empresariais. O que validará as empresas do futuro não será tecnologia, Internet, computadores, mas o capital humano – aquele que traz em si a criatividade, a imaginação, aquele que pode ousar, que ousa arriscar.

O futuro da empresa

Uma empresa competitiva, hoje, é uma empresa ágil, produtiva, que se preocupa em despertar não só a inteligência mas também a sensibilidade, não só a coragem como também a autoconfiança do trabalhador. Não há espaço para o conflito de interesses entre chefes e trabalhadores, uma vez que buscam um mesmo objetivo, partilham dos mesmos valores e vivenciam a mesma cultura. É preciso desfazer as fronteiras para tecer um discurso polifônico, em que se ouvem e se orquestram as várias vozes. É imprescindível desenvolver uma nova ética do trabalho que, acima do bem e do mal, valorize o ser humano – criatura que crê em si e cria. É urgente acreditar que o melhor capital da empresa é o capital humano. Para tanto, vale apostar nessas novas correntes que cruzam nossos horizontes.

É tempo de transição, de mudança, de projetar o sonho, ousar e, se possível, vencer. Diferente de outros povos, temos curiosidade, energia, criatividade para transformar sombrias décadas de controle em tempos

luminosos de liberdade. Urge pôr em prática um novo projeto nacional, que não seja derivado do projeto hegemônico do globalitarismo moderno. É iminente criar uma nova ordem. Que essa mudança provoque uma efetiva transformação para uma ordem mais humana. Sempre é tempo de acreditar, de corrigir os equívocos e fazer valer os interesses de nossa nação.

PETER M. SENGE, no prefácio do livro de ARIE DE GEUS (1999:11), ensina-nos: “*À medida que nos aproximamos do século XXI, seria oportuno, ou talvez crucial, que nos lembrássemos daquilo que os seres humanos compreenderam há muito tempo – que trabalhar em conjunto pode realmente ser uma copiosa fonte de significado de vida. Qualquer coisa que estiver alguém disso não passará de um emprego.*”

O século XXI já é. A empresa do futuro tem que ser uma grande empresa, mas com as qualidades de uma pequena empresa. Assim como um texto de qualidade, ela deve comunicar grandes idéias com um discurso significativo, mobilizar o outro com sabedoria, concentrar-se no que é efetivamente vital. Tem que sonhar palavras e ouvir silêncios, somar pessoas e modificar hábitos. Tem que semear idéias e envolver homens. Assim como cantou o poeta João Cabral de Melo Neto em “Tecendo a manhã”:

*Um galo sozinho não tece uma manhã;
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito que ele
e o lance a outro; de um outro galo
que apanhe o grito que um galo antes
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzem
os fios de sol de seus gritos de galo,
para que a manhã, desde uma teia tênue,
se vá tecendo, entre todos os galos.*

*E se encorpando em tela, entre todos,
e erguendo em tenda, onde entrem todos,
se entretendendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação.
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo
que, tecido, se eleva por si: luz balão.*

Considerações Finais O futuro como o reino da vontade

Em sua obra *Política*, Aristóteles afirma que somente o homem é um “animal político”, ou seja, social e cívico, uma vez que possui a linguagem, a palavra, o *logos*.

HJELMSLEV, lingüista russo, ensina que a linguagem possibilita ao homem modelizar seu pensamento, seus sentimentos, sua vontade, seus atos. Portanto, ela carrega em si a virtualidade de expressar valores, está atrelada ao conhecimento de si e do outro.

No entanto, sob o véu da alienação, tecido ideologicamente pela Era Industrial, os homens esqueceram-se de que são criadores da sociedade, da política, da cultura e igualmente agentes da História. A grande tarefa da moderna administração é trazer à lembrança esses resíduos antigos para que se construa uma nova história – desta vez, mais humana. É preciso reinventar valores, corrigir desigualdades, propor-se mais a dividir e menos a somar. Esse é o empreendimento do nosso século.

Seguramente, esse discurso será uma retórica vazia, um texto morto na folha de papel ou até mesmo um capítulo a mais da velha narrativa veiculada pela mídia, a menos que seu destino alcance o chão-da-fábrica. De fato, é ali, no cotidiano caloroso das relações sociais, que se gestará o novo. Muito possivelmente, o vir-a-ser nos chegará na partilha dialógica ou dialética entre o chão e o teto. Nesse vão silencioso povoado de signos, nascerá um ethos diferenciado, uma nova ideologia, uma nova crença política, uma nova ética. Resgatando MILTON SANTOS (2001:148-161):

“A primazia do homem supõe que ele estará colocado no centro das preocupações do mundo, como um dado filosófico e como uma inspiração para as ações. Dessa forma, estarão assegurados o império da paixão nas relações interpessoais

“e o estímulo à solidariedade social, a ser exercida entre indivíduos, entre o indivíduo e a sociedade e vice-versa entre a sociedade e o Estado, reduzindo as fraturas sociais, impondo uma nova ética, e destarte, assentando bases sólidas para uma nova sociedade, uma nova economia, um novo espaço geográfico. O ponto de partida para pensar alternativas seria, então, a prática da vida e a existência de todos. (...), é lícito dizer que o futuro são muitos; e resultarão de arranjos diferentes, segundo nosso grau de consciência, entre o reino das possibilidades e o reino da vontade”.

O que se inscreve no papel está instituído, portanto, morto. Vivo é o que fica nas entrelinhas desse discurso, o que encontra ressonância na alma, na memória, na consciência dos homens. Isso constrói o porvir. Que desta vez seja feita a nossa vontade. □

Referências Bibliográficas

ARANHA, Maria Lúcia A. et MARTINS, Maria Helena P. **Temas da filosofia**. São Paulo: Moderna, 1992.

BARRET, Richard. **Libertando a alma da empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: Cultrix, 1998.

BACCEGA, MARIA Aparecida. **Gestão de processos comunicacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERNARDO, Gustavo. **Redação inquieta**. 5ª ed., Belo Horizonte: Formato, 2000.

CAHUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1996.

GEUS, Aires de. **A empresa viva**. São Paulo: Publifolha, 1999.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 7ª ed., Rio de Janeiro: Record, 2001.

SLATER, Robert. **Liderança de alto impacto**. São Paulo: Publifolha, 1999.



Centro Universitário de Friburgo



Instituto de Pesquisas e Estudos Industriais



CALIBRAÇÕES

- ACÚSTICA
- DIMENSIONAL
- ELÉTRICA
- FORÇA
- TEMPERATURA
- TEMPO & FREQUÊNCIA
- UMIDADE

ENSAIOS

- MECÂNICOS
- ELÉTRICOS
- TÊXTEIS
- BALANCEAMENTO DINÂMICO DE ROTORES
- USABILIDADE

P&D

- PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

ANÁLISES

- QUÍMICAS
- METALGRÁFICAS

CONSULTORIA EMPRESARIAL

CERTIFICAÇÕES



LEI DE INFORMÁTICA

credenciado pelo MCT



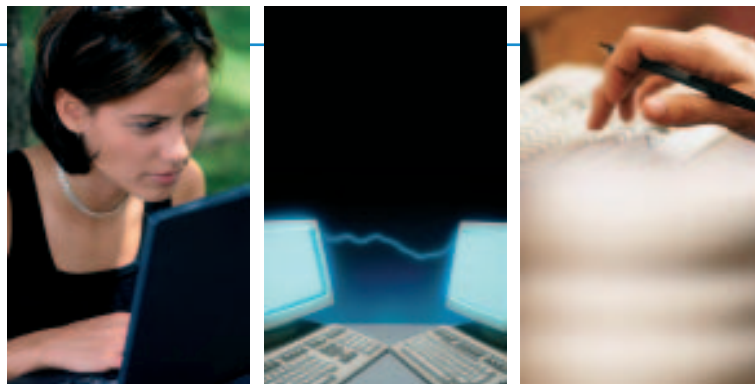


CETC nº 003 Dimensional

CETC nº 003 Elétrica



FEB - Av. Humberto de Alencar Castelo Branco, 3072 - 09050-901
 São Bernardo do Campo - SP - Tel: (11) 4353-2986 - Fax: (11) 4189-0999
www.ipei.com.br | E-mail: info_ipei@ipei.com.br



RESTRIÇÕES AO CRESCIMENTO E À ABRANGÊNCIA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

O presente artigo relaciona os prováveis e possíveis fatores de restrição ao crescimento e à abrangência do comércio eletrônico, bem como a própria adoção da Internet tanto pelos indivíduos quanto pelas organizações. Tem por objetivo analisar globalmente as questões relevantes associadas aos ambientes e negócios eletrônicos, todavia considerando as singularidades da realidade brasileira.

The present article relates the probable and possible restriction factors to the growth and the inclusion of the e-commerce, as well as the adoption of the Internet by the individuals and organizations. Its objective is to globally analyze the relevant issues associated to the electronic environments and businesses, though considering the singularities of the Brazilian reality.

ADRIAN KEMMER CERNEV — Mestre em Administração de Empresas pela FGV — SP, Professor do Depto. de Administração do Centro Universitário da FEI.

Palavras-Chave: Internet, barreiras, comércio eletrônico, negócios eletrônicos, restrição.

Keywords: Internet, constraints, e-commerce (electronic commerce), e-business (electronic business), restriction.

Introdução

O comércio eletrônico (CE) já é uma realidade em diversos setores da economia e representa indiscutivelmente um novo futuro para o comércio mundial, sendo a Internet a sua grande plataforma. Obviamente ainda existem muitas restrições à ampla adoção e ao crescimento significativo do CE, restrições estas que precisam ser inicialmente identificadas, analisadas e compreendidas em seus diversos aspectos, para somente então poderem ser superadas.

Muitos especialistas, acadêmicos e profissionais têm enumerado possíveis e prováveis restrições ao crescimento da Internet e, mais precisamente, à abrangência do comércio eletrônico. Alguns fatores são bastante lembrados, como as questões relacionadas à privacidade e à segurança, à adoção e à usabilidade das novas tecnologias, ao perfil socioeconômico da população, ao acesso à informática e aos serviços de telecomunicações, entre outros. Outros fatores, no entanto, são comumente deixados em segundo plano, quando não são desconsiderados, por se acreditar previamente que eles possam acarretar impactos menores no CE.

Entende-se que o crescimento lento do CE pode se dar em função da conjunção de vários fatores ao mesmo tempo, o que implicaria na necessidade de estudos mais abrangentes e “holísticos” sobre as possíveis restrições ao crescimento e à abrangência do CE. Este artigo tem por objetivo revisar e relacionar os diversos fatores que podem, em maior ou menor grau, comprometer os resultados de empreendimentos eletrônicos considerando-se principalmente a percepção do indivíduo, sendo este consumidor ou agente organizacional. Deu-se preferência então à amplitude, e não à profundidade, nas análises destes diversos fatores.

Metodologia

A metodologia empregada na elaboração deste trabalho foi constituída de uma revisão teórica a respeito dos vários fatores que podem influenciar o desenvolvimento do CE e da Internet. Trata-se de uma pesquisa descritiva quanto aos fins, qualitativa e bibliográfica quanto aos meios. Foram considerados como fontes de pesquisa artigos, *sites* de Internet e livros, estrangeiros e nacionais, propiciando uma maior compreensão da problemática que envolve o crescimento lento do CE e permitindo a inclusão de fatores tipicamente nacionais neste estudo.

Comércio eletrônico

ALBERTIN (1999a, 1999b, 2000a, 2000b e 2001) consolidou-se como uma importante referência acadêmica brasileira sobre CE ao sugerir definições e conceitos bastante amplos e abrangentes em referência a este tema:

“Comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, através da aplicação intencional das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo os objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-cliente e intra-organizacional, numa estrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso e baixo custo.” (ALBERTIN, 2001, p. 10).

Do ponto de vista analítico, KEEN et alii (2000) explicam o CE como sendo a estruturação sistemática de relacionamentos de confiança comercial, através de meios eletrônicos, baseado na gestão e redução de riscos, na construção da confiança e na consolidação dos relacionamentos entre os agentes de CE.

Apesar de todas as expectativas

positivas, comenta ALBERTIN (1999b, p. 57), *“existe um grande desapontamento com o crescimento lento do Comércio Eletrônico”*: este potencial almejado há alguns anos ainda não foi alcançado e seu crescimento, que se esperava ser explosivo tal como o desenvolvimento da WWW (World Wide Web), ainda ocorre em proporções modestas.

Na atualidade o foco das atenções não está mais na discussão da existência e/ou permanência do comércio eletrônico; a grande questão é o entendimento das razões pelas quais o crescimento dos negócios eletrônicos ainda se dá de forma incipiente, frustrando os novos empreendedores, as estratégias empresariais e negócios virtuais, as expectativas de analistas e estudiosos e também muitos milhões de usuários de Internet, também conhecidos como internautas.

Restrições ao crescimento e à abrangência

Algumas barreiras à expansão do comércio eletrônico pela Internet têm sido examinadas por estudiosos de TI, desde as dificuldades de acesso à rede e utilização das suas ferramentas até a percepção da segurança e confiança existentes na Internet, restrições estas analisadas em seus diversos aspectos, do ponto de vista individual e também organizacional.

Os diversos fatores de restrição ao crescimento e à abrangência do CE serão apresentados no quadro a seguir, organizados em categorias de modo a facilitar este resumo. Devo alertar imediatamente que o leitor pode concordar ou não com as definições e/ou alocações nestas categorias, ou mesmo verificar que alguns fatores poderiam e efetivamente deveriam estar presentes em mais de uma das categorias a seguir mencionadas. Além disso, outras categorias específicas poderiam ser eventual

mente criadas. Todavia o mais importante não são as categorias, mas efetivamente as restrições apresentadas.

Questões técnicas: Dificuldade de acesso à informática e aos serviços de telecomunicações. Largura de banda de comunicação estreita em função das tecnologias mais disponíveis. Baixa capilaridade da banda larga de comunicação através de novas tecnologias. Limitações técnicas das atuais e novas tecnologias. Dificuldades relacionadas à heterogeneidade tecnológica.

Questões econômico-financeiras: Perfil socioeconômico dos usuários de Internet. Distribuição de renda e restrições orçamentárias na população. Custo das tecnologias de informação: hardware, software e treinamento. Custo total do acesso à Internet, considerando os serviços de provimento e de comunicação. Custo de oportunidade ao se dedicar orçamento para esta atividade. Baixa adoção e utilização de cartões de crédito como meio de pagamento. Limitação de crédito a boa parcela da população. Limitação das opções de pagamento nos ambientes eletrônicos. Questões cambiais e tributárias nas compras internacionais.

Questões socioculturais: Pouca experiência dos usuários e das empresas em compras remotas. Baixa experiência relacionada aos recursos informática e novas tecnologias. Pouca ou muito recente experiência de Internet dos usuários. Despersonalização da atividade comercial e isolamento digital dos agentes de CE. Intangibilidade associada ao produto durante o processo de compra. Dificuldade de se complementar os processos de compra e venda tradicionais pelos eletrônicos. Predominância do idioma inglês na Internet. Necessidade de desenvolver estratégias e planos de marketing específicos para o CE, dentro e fora dos ambientes eletrônicos. Lançamento de novos produtos pode necessitar

dos ambientes tradicionais de marketing.

Questões relacionadas à adoção: Desinteresse pessoal ou falta de atratividade do CE. Falta de interação e troca de experiências entre os consumidores. Falta da flexibilidade nas negociações entre os usuários e as empresas na Internet. Falta de instrumentos adequados para a mensuração do CE. Conveniência controvertida das compras eletrônicas e prazos de entrega. Experiência anterior mal-sucedida, desagradável ou insatisfatória relacionada aos ambientes e/ou comércio eletrônicos. Custo elevado para se desenvolver e manter um ambiente de CE. Ampliação do mercado e também da concorrência internacional. Dificuldade de se comprovar os benefícios e rentabilidade do CE no processo de decisão de adoção de algumas empresas e setores específicos.

Questões relacionadas à confiança: Reação individual a risco e tomada de decisão. Aspectos relacionados à segurança. Aspectos relacionados à privacidade. Requisitos no processo de construção da confiança. Existência comprovada de um grande número de hackers e fraudes eletrônicas. Necessidade de um cadastro inicial, muitas vezes cansativo, demorado ou exagerado. Impossibilidade de ressarcimento imediato na eventualidade de devoluções. Incidência de grande comunicação eletrônica (spams) derivada das compras eletrônicas.

Questões relacionadas à percepção e usabilidade: Design e navegação pouco aprimorados. Processo de compra confuso e desestimulante. Demora relativa para se obter respostas dos agentes de CE através dos meios eletrônicos. Páginas e hiperlinks inconsistentes ou quebrados. Falta de atualização de alguns portais ou marketplace de CE. Dificuldades no processo de comunicação em função dos canais pessoais:

visual, auditivo e sinestésico. Dificuldades para os portadores de necessidades especiais. Percepção por parte dos usuários relacionada às demais categorias apresentadas, principalmente em relação à confiança. Necessidade de pagar antecipado e pagar taxas de entrega nas compras remotas. Compras no mundo real estão bastante associadas a lazer, prazer e socialização.

Questões jurídico-legais e éticas: Implicações trabalhistas e empregatícias do CE. Falta de regras e de regulamentação específicas para o ambiente digital online, especificamente para defesa dos consumidores. Definição das responsabilidades entre os agentes de CE. Validade e validação das informações de marketing e dos contratos eletrônicos. Privacidade, confidencialidade e segurança. Propriedade intelectual e direito autoral na Internet. Interesse governamental em controlar e fiscalizar os ambientes e as transações eletrônicas. Dificuldade de se localizar e punir os infratores eletrônicos. Necessidade de adequação das características dos produtos nas compras internacionais frente a questões socioculturais e legais nacionais. Responsabilidade social de todos os agentes de CE.

Questões relacionadas à logística e distribuição: Existência bastante limitada da pronta entrega real no momento das compras eletrônicas. Dificuldades nos processos de pós-venda, relacionadas a devoluções de produtos e de pagamentos. Dificuldades relacionadas à assistência técnica dos produtos adquiridos eletronicamente, muitas vezes de origem internacional. Restrições para se programar e necessidade da interação do cliente no momento da entrega dos produtos adquiridos. Limitações nos prazos de entrega dos produtos adquiridos, especialmente quando próximo de datas especiais comemorativas. Distância versus

custo de transporte agregado ao valor final dos produtos.

Exclusão digital: Dificuldade de adoção em função de questões financeiras e da necessidade do aprendizado de novas tecnologias, acarretando a marginalização e o isolamento de muitas comunidades, produtores e mercados consumidores, públicos e privados.

Complexidade do ambiente de CE: Ampliação do universo de CE em diversos ambientes pode torná-lo bastante mais complexo: ambientes de comunicações de dados, ambientes de provimento, ambientes dos agentes, ambientes de segurança, ambientes de armazenamento, ambientes das transações eletrônicas realizadas através da Internet e outros.

Primeiramente, é importante ressaltar as dificuldades de acesso à Internet ainda existentes no país. Desde o surgimento dos primeiros ISPs (*Internet Service Providers*) na década de 1990, muitos derivados de antigos empreendimentos BBS (*Bulletin Board System*), o meio de comunicação mais utilizado para conectar os usuários individuais aos provedores de acesso tem sido a linha telefônica tradicional. Isto porque esta é certamente a tecnologia de comunicação com a maior capilaridade no país, e possivelmente a mais barata por não exigir a implementação de novas estruturas e equipamentos. Atualmente verifica-se o surgimento e a adoção de outros meios de comunicação e tecnologias, mas ainda é bastante expressiva a proporção de usuários que se utilizam essencialmente das linhas telefônicas tradicionais.

Contudo, tecnicamente esta tecnologia de acesso discado é bastante restrita, principalmente por não permitir um amplo e contínuo fluxo de dados (banda estreita), em função da conexão multiplexada e muitas vezes da qualidade do circuito ou central telefônica utilizada.

Financeiramente esta tecnologia, associada à utilização como meio de comunicação para acesso à Internet, pode ser relativamente dispendiosa pois, além do valor pago ao provedor de acesso, o usuário também deve pagar os pulsos consumidos à prestadora de telefonia. Segundo o relatório “Global Online Retailing” (2001) da consultoria Ernest&Young, mesmo com o surgimento dos primeiros provedores de acesso gratuito à Internet no Brasil no final de 1999, o custo total do acesso, baseado nas ligações telefônicas tarifadas, ainda é relativamente alto.

Com o intuito de equacionar as dificuldades de acesso à Internet e largura de banda inerentes às linhas telefônicas tradicionais, surgem no país no final da década 1990 as primeiras tecnologias de banda larga para usuários individuais, dentre elas as linhas ISDN (*Integrated Service Digital Network*), xDSL (*x Digital Subscriber Line*) – principalmente ADSL (*Asymmetric Digital Subscriber Line*), Cable Modem (conexão através da infra-estrutura de TV por assinatura), Wireless (significa “sem fio”, em inglês), entre outras.

A restrição da largura de banda está associada às dificuldades de utilização dos recursos, ferramentas e aplicações de Internet pelos usuários, inclusive aquelas relacionadas ao CE. Quando, por exemplo, a navegação é lenta e custosa, existe um menor interesse e prazer dos usuários em dedicar tempo à procura de produtos, serviços, novidades e promoções na Internet. CAMERON (1999) comenta ainda a existência na rede de outras dificuldades eventuais de utilização, tais como a predominância do idioma inglês, o design e a navegação pouco aprimorados, o processo de compra confuso e desestimulante e também a falta de atualização de alguns portais ou marketplace de CE.

No entanto, mesmo com o surgi-

mento destas novas tecnologias de banda larga, permitindo o aprimoramento da qualidade geral da conexão e utilização, a sua disponibilidade ainda está restrita aos maiores centros urbanos do país e em determinadas áreas específicas de cobertura local. Além disso, os valores cobrados pelas prestadoras de banda larga ainda estão relativamente altos, existindo também alguns inconvenientes técnicos e comerciais para a sua ampla adoção, tais como a distância máxima recomendada em relação à central telefônica (xDSL), a cobrança de utilização por minuto e por canal de dados (ISDN), as interferências de rádio (Wireless), a necessidade de aquisição conjunta do pacote incluindo TV por assinatura (Cable Modem), entre outros.

Outra questão muito importante na análise das restrições ao crescimento do CE é a exclusão digital verificada na Era da Informação. Segundo o relatório “Global Online Retailing” (2001) da consultoria Ernest & Young, no Brasil no ano 2000, somente 6% dos domicílios possuíam microcomputadores e somente 1% dos domicílios possuíam acesso à Internet. No entanto, este relatório confirma que cerca de 55% dos atuais internautas brasileiros efetuaram compras eletrônicas nos últimos 12 meses, adquirindo pelo menos um item, sendo que 89% dos atuais internautas pretendiam realizar compras através da Internet no ano seguinte.

Por um lado, a exclusão digital diz respeito às dificuldades ou mesmo impossibilidade de acesso à Internet por uma imensa parcela da população, incapaz de arcar com os custos do serviço de acesso à Internet e da tarifação das linhas telefônicas. Em grande medida, esta parcela da população sequer tem acesso ao sistema de telefonia público e à microinformática, devido principal-

mente a restrições financeiras e educacionais. Por outro lado, a exclusão digital significa a marginalização e o isolamento de muitas comunidades, produtores e mercados consumidores de produtos, serviços, informações e conhecimento, públicos e privados.

ALBERTIN (2001) aponta claramente a adoção, tanto por parte dos usuários quanto por parte das organizações, como o grande desafio ao crescimento e à consolidação do CE no Brasil. Após o declínio dos empreendimentos “ponto-com” observado no início da presente década, e a conseqüente restrição e seleção dos novos investimentos, esta questão se tornou ainda mais essencial.

A pouca experiência dos usuários em compras remotas também dificulta a adoção e o crescimento do CE. Diferentemente dos padrões culturais e comportamento de compra existentes nos EUA e em muitos países da Europa, no Brasil o hábito de compras remotas, ou seja, compras realizadas a distância – por exemplo por telefone ou catálogo, ainda é pouco difundido. MIYAZAKI e FERNANDEZ (2001) comprovam que usuários com ampla experiência de compras remotas, não necessariamente eletrônicas, são mais propensos a comprar também através de meios eletrônicos como a Internet, uma vez que percebem menos riscos nesta modalidade de comércio.

Durante muitos anos o país sofreu com a instabilidade econômica e com o expressivo processo e mecanismos inflacionários. Neste período, tornou-se pouco prática a confecção e divulgação de catálogos impressos de produtos, uma vez que os preços respectivos se alteravam antes mesmo do recebimento destes catálogos pelos possíveis clientes. Com o recente advento dos catálogos eletrônicos, e com a relativa estabilidade econômica percebida nos últimos anos, tal dificuldade de

atualização foi inicialmente superada. Contudo, o hábito ou mesmo a experiência de compras remotas são relativamente novos para grande parte da população brasileira, o que sugere a existência de uma preocupação ou desconfiança naturais destes usuários com relação ao CE.

“Considerando que os consumidores que adotaram estes métodos de comunicação à distância (por exemplo: telefone e correio), com o propósito de realizarem transações de compras, tem provavelmente percebido níveis de riscos relativamente baixos associados a essa forma de comércio, conclui-se que estes indivíduos teriam menos preocupações e perceberiam menos risco com relação a compras online (outro método de compras à distância) que os consumidores que ainda não realizaram compras por telefone ou correio.” (MIYAZAKI e FERNANDEZ, 2001, p. 30-31).

Além da pouca experiência em compras remotas, também a relativamente nova experiência de Internet dos usuários dificulta a adoção e o crescimento do CE. Justamente por desconhecer as complexas estruturas e os problemas existentes na rede, estes novos usuários evitam assumir riscos não totalmente mensurados, como por exemplo efetuar transações eletrônicas na rede. Acredita-se que esta restrição possa ser rapidamente e facilmente superada, à medida que os usuários utilizarem mais as ferramentas e os recursos existentes na Internet, mesmo aqueles não necessariamente relacionados ao CE.

Um aspecto muito importante na análise das restrições ao crescimento do CE é a falta de regras e de regulamentação específicas para o ambiente digital online. CHIDI e PERERA (2001) sugerem que esta regulamentação diz tanto respeito às leis e jurisprudência específicas sobre os diversos aspectos do CE, quanto aos interesses governamentais e à

tributação desta nova modalidade de comércio. Além disso, outros importantes aspectos legais ainda são controversos e não foram completamente equacionados, como por exemplo, a validade dos contratos eletrônicos, a questão da privacidade e a propriedade intelectual na Internet.

Outras questões relevantes podem ser também relacionadas como restrições à adoção e ao crescimento do CE. Dentre elas, a falta de instrumentos adequados para a mensuração do CE, a falta de interação e troca de experiências entre os consumidores, a falta da flexibilidade nas negociações entre os usuários e as empresas na Internet, as implicações trabalhistas, o perfil socioeconômico dos usuários, a baixa adoção e utilização de cartões de crédito no Brasil, determinadas questões éticas, a conveniência das compras eletrônicas e prazos de entrega dos produtos adquiridos, a despersonalização da atividade comercial associada à dificuldade de se complementar os processos de compra e venda tradicionais pelos eletrônicos, entre outras.

Por outro lado, alguns autores e pesquisas sugerem que todas estas barreiras anteriormente mencionadas já estão sendo normalmente superadas, à medida que os consumidores estão se tornando mais experientes na Internet.

Dentre todas as restrições ao crescimento e à abrangência do CE, não seria exagero afirmar que a restrição mais analisada, controversa, relevante e complexa diz respeito à segurança existente na Internet, ou melhor, à existência ou não de segurança nas comunicações de dados e nas transações eletrônicas realizadas através da Internet.

“Alguns obstáculos devem ser superados pelo comércio eletrônico para ser implementado amplamente, incluindo-se segurança, confiabilidade e restrições de banda. O líder

entre estes desafios é a segurança, a tecnologia que capacita o comércio eletrônico. As comunicações e os pagamentos seguros tornam possíveis as transações financeiras online.” (CAMERON, 1999, p. 22-23).

A pesquisa “GVU’s 10TH WWW USER SURVEY” (1998), realizada pelo Georgia Institute of Technology, revelou que mais de 85% dos internautas respondentes consideraram a segurança como um fator significativo ou decisivo para a sua decisão de realização de negócios eletrônicos através da Internet.

Segundo estudo do CYBER DIALOGUE (2001), o comércio eletrônico na modalidade negócio-a-consumidor (B2C) nos EUA acumula perdas equivalentes a US\$ 6,2 bilhões ao ano, em decorrência da preocupação dos internautas com relação à segurança e privacidade de seus dados. Aproximadamente 27% dos entrevistados afirmaram que já abandonaram os procedimentos de compra online por medo de terem suas informações pessoais reveladas sem autorização.

ALBERTIN (2001), comentando os resultados da “Pesquisa FGV – Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro” realizada neste mesmo ano, evidencia a relevância dos aspectos de privacidade e segurança para o CE também através da avaliação empresarial, justamente por tais aspectos estarem diretamente relacionados com a percepção dos clientes.

De forma semelhante, contudo do ponto de vista dos internautas, os autores MIYAZAKI e FERNANDEZ (2000 e 2001) apontam o risco percebido pelos usuários, relacionado essencialmente à segurança e à privacidade na Internet, como sendo um dos principais obstáculos para o futuro crescimento do CE.

“A percepção de risco dos consumidores com relação à venda a varejo online recebem uma atenção limitada

apesar das implicações para o comércio eletrônico. Embora algumas pesquisas anteriores sugiram que as percepções de risco pouco representem na adoção ou não de compras online, vários estudos recentes da indústria e do governo julgam ser a percepção de risco o obstáculo principal para o futuro crescimento do comércio online.” (MIYAZAKI e FERNANDEZ, 2001, p. 27).

Estes autores identificam ainda opiniões divergentes quanto à relevância da questão da segurança para o CE. Se por um lado muitos agentes de CE consideram que o fator tempo será capaz de minimizar a preocupação dos usuários relacionada à privacidade e segurança nesta modalidade de comércio, por outro lado outros agentes entendem que quanto maior a experiência de Internet dos usuários, associada a um maior conhecimento dos riscos envolvidos através da expressiva divulgação pela mídia, maior será a percepção de risco destes internautas.

Do ponto de vista organizacional, segundo MEAKIN (2000), diversos são os fatores que podem dificultar a expansão do CE, considerando que a maioria das empresas já realiza negócios eletrônicos através da Internet. Dentre estes fatores, considerados também como necessidades, uma das mais urgentes e relevantes diz respeito à segurança eletrônica.

Segundo VIEIRA e NIQUE (1999), em pesquisa realizada com internautas do Rio Grande do Sul, a segurança pode ser entendida como uma barreira para o crescimento do CE pois este fator está bastante relacionado com as expectativas e receios dos usuários que nunca compraram através da Internet.

O termo segurança é incrivelmente vago e abrangente. Segurança na Internet, então, é um conceito praticamente místico. Segurança se confunde facilmente com privacidade, ao mesmo passo em que a falta

de segurança se confunde com risco. Segurança muitas vezes é entendida como confiança, e vice-versa. Segurança envolve aspectos técnicos e jurídicos, mas segurança pode ser entendida como um aspecto basicamente subjetivo de percepção. A percepção da segurança, por sua vez, pode ser analisada sob o ponto de vista corporativo e, alternativamente, sob o ponto de vista dos internautas. Ainda, segurança pode estar relacionada com a própria concepção da Internet e sua infra-estrutura, ou estar restrita aos meios de pagamento e transações eletrônicas.

Do ponto de vista organizacional, a segurança poderia ser entendida como um substantivo, sendo composta pela combinação de diversos recursos tecnológicos, políticas empresariais, treinamento, prevenção, entre outros fatores, caracterizada então como uma atribuição ou missão específica de determinado departamento.

“A segurança é uma combinação de práticas de gerenciamento, conhecimento, políticas e treinamento com tecnologia que pode reforçar medidas de segurança. A tecnologia sozinha é insuficiente para responder aos desafios que a Internet apresenta.” (CAMERON, 1996, p. 24).

Do ponto de vista dos internautas, a segurança poderia ser entendida como um adjetivo, relacionada à percepção de risco ou então à confiança dos usuários em relação aos ambientes, tecnologias e agentes de CE. Obviamente, esta análise envolve também o reconhecimento da segurança como um aspecto técnico ou de infra-estrutura, mas de responsabilidade dos agentes de CE.

Existe uma observação na pesquisa “GVU’s 10TH WWW USER SURVEY” (1998), realizada pelo Georgia Institute of Technology, ampliando a compreensão do termo segurança para os internautas, neste caso, incluindo também os signifi-

cados de privacidade, confidencialidade e prova de identidade.

A questão da privacidade, por sua vez, está intimamente relacionada com a questão da segurança e, por este motivo, muitos internautas e até mesmo agentes de CE confundem os seus significados e implicações. Justamente por existir esta inter-relação, os aspectos da privacidade também são reconhecidos como alguns dos maiores obstáculos para o crescimento do CE e, conseqüentemente, de toda a economia.

Por um lado, privacidade significa anonimato, na medida em que as informações existentes e coletadas sobre determinada pessoa ou organização não possam ou não devam ser compartilhadas com outras pessoas, governos ou organizações, sem o expresse conhecimento e consentimento de todos os envolvidos. Por outro lado, privacidade diz respeito aos direitos dos usuários e organizações de não serem destinatárias de correspondências não-solicitadas, eletrônicas ou não, e de não terem a sua navegação na Internet direcionada, conduzida ou mesmo monitorada por qualquer tecnologia de personalização.

Os aspectos da privacidade não dizem respeito somente às questões técnicas e legais, mas também às questões éticas e econômicas, na medida em que influenciam a percepção de risco dos usuários. Segundo MIYAZAKI e FERNANDEZ (2000 e 2001), aparentemente a percepção de risco com a ausência de privacidade na Internet influencia negativamente a decisão de compra dos internautas.

Privacidade requer, entre outros aspectos, a adoção de mecanismos e tecnologias de segurança para garantir o controle da informação. Se por um lado os aspectos da segurança propiciam este controle, por outro lado o controle exercido pelos agentes de CE parece ter um aspecto

negativo para os internautas, apesar da percepção positiva da segurança, quando desvinculada de controle. Verifica-se então um conflito entre segurança e privacidade, quando estas questões estão relacionadas a controle.

“A privacidade significa que aquele (indivíduo ou entidade) a quem se refere a informação pode participar no controle da informação. [...] Portanto, a privacidade requer mecanismos, políticas e tecnologia de segurança para proporcionar o controle da informação. [...] A ironia com mecanismos de segurança é sua capacidade de prevenir a privacidade garantindo que o indivíduo ou entidade a quem se refere a informação não tenha nem controle ou conhecimento da utilização dessa informação. [...] Os riscos da privacidade provêm da associação da informação com a pessoa. [...] Portanto, o anonimato garante a privacidade. Naturalmente, o anonimato pode levar a condutas condenáveis. [...] O anonimato e a integridade aqui pode estar em conflito.” (KEEN et alii, 2000, p. 63).

Para muitos usuários e algumas pesquisas, o termo “segurança” compreende também “confiança”, principalmente quando analisada a percepção inconsciente dos usuários com relação à segurança e privacidade. Contudo, KEEN et alii (2000) invertem esta relação, ao sugerirem que “confiança” significa muito mais do que segurança, privacidade ou mesmo a percepção destas questões. Para os autores, confiança pode ser definida tanto como comportamento ou atitude quanto como percepção, e compreende vários aspectos tais como segurança, privacidade, honestidade, reputação, marca, leis de proteção ao consumidor etc.

“Começamos com uma definição direta e sincera de confiança: credibilidade na relação comercial. Estendemos esta definição para incluir algumas definições de risco e

concentrando nas relações que são realizadas diretamente através de computadores e telecomunicações. Juntos, criam e mantêm o elo de confiança: segurança, proteção, honestidade, leis de segurança ao consumidor, contratos, privacidade, reputação, marca, interesse mútuo e muitos outros fatores.” (KEEN et alii, 2000, p. 2).

Estes autores sugerem ainda que a construção da confiança está condicionada à compreensão e minimização de riscos para o estabelecimento de relacionamentos duradouros e confiáveis, indispensáveis principalmente no CE, uma vez que não existe contato face a face na interação entre os agentes de CE.

MIYAZAKI e FERNANDEZ (2000 e 2001), por sua vez, relacionam o risco à segurança e privacidade na Internet, seja este risco existente ou percebido pelos consumidores. Desta forma, estes autores e BHATNAGAR (2000) evidenciam a percepção de risco dos usuários como o principal fator de restrição à futura adoção do CE, e analisam a importância dos relacionamentos desta percepção de risco com a experiência de Internet dos usuários e o seu comportamento de compra.

Contudo, o risco não é necessariamente uma restrição ao CE ou algo pejorativo. NEGROPONTE (2000) argumenta que o risco pode ser também uma característica cultural, e que assim a percepção de risco pode ser tanto positiva quanto negativa. Em outras palavras, risco pode tanto inibir quanto fomentar o crescimento do CE. *“Um outro efeito colateral do mundo digital é que risco é freqüentemente celebrado, e não minimizado.”* (NEGROPONTE, 2000, p. 417).

KOVACS e FARIAS (2000) relacionam em sua pesquisa bibliográfica sobre o assunto as seguintes formas de risco existentes: risco financeiro, social, psicológico, de tempo, de

futura oportunidade perdida, físico, de satisfação, de performance / funcional, inerente e risco manipulado. No meio virtual, os autores sugerem que os riscos mais prováveis sejam: financeiro, social, de performance, de satisfação e de tempo.

Em uma análise posterior, os mesmo autores compararam a percepção de risco entre o grupo de internautas que já compraram e o grupo de internautas que nunca compraram através da Internet, constatando que existe uma diferença de percepção significativa entre os dois grupos. Esta percepção de risco aparentemente teria uma relação inversa com as compras eletrônicas realizadas através da Internet.

Outros fatores são também importantes e relevantes nas análises das restrições ao crescimento e à abrangência do CE, conforme quadro anteriormente apresentado.

Considerações sobre a pesquisa

Aparentemente, existe um “senso comum” que considera questões relativas à segurança na Internet como a maior restrição para o crescimento do CE, independentemente de estar baseada em fatos ou na percepção dos usuários. Muitas vezes considera-se que a segurança na Internet é o único grande obstáculo para a consolidação dos negócios eletrônicos, uma vez que os usuários de Internet não compram simplesmente porque não se sentem seguros nesta forma de comércio e principalmente nas transações eletrônicas. Os demais fatores seriam relativamente menos importantes. A segurança na Internet passou a ser, então, o “bode expiatório” que justifica as previsões frustradas de muitos estudiosos e os insucessos de inúmeros empreendimentos na Internet.

Todavia entende-se que outros fatores de restrição são também relevantes nesta análise. Esta pesquisa

não teve por objetivo mensurá-los comparativamente, mas sim identificá-los com partes de uma questão mais abrangente, pois somente conhecendo todos os obstáculos em suas diversas particularidades e em conjunto é que então será possível superá-los.

Implicações e contribuições

Como esta pesquisa deu preferência à amplitude, e não à profundidade, na análise dos diversos fatores de restrição, surgem como oportunidades os estudos referentes justamente à profundidade destes fatores apresentados, ou seja, uma análise detalhada e mais profunda sobre cada um destes fatores isoladamente.

Seria também bastante relevante um estudo que mensurasse e classificasse os diversos fatores apresentados em função da sua importância relativa a esta questão, tanto do ponto de vista corporativo como também individual. Esta classificação permitiria aos agentes de CE o desenvolvimento e o aprimoramento das suas estratégias de negócios eletrônicos na Internet e, possivelmente, também a superação ou minimização de algumas das mais relevantes restrições ao crescimento do CE, prioritariamente.

A principal contribuição deste trabalho foi relacionar sistematicamente tanto as potenciais restrições ao crescimento e à abrangência do comércio eletrônico quanto algumas respectivas referências bibliográficas, atualizadas até uma certa data, de modo a facilitar pesquisas e trabalhos posteriores que fizerem referência a esta questão.

Uma versão ampliada deste artigo, com diversas outras referências acadêmicas, transcrições e traduções, poderá ser obtida no seguinte endereço eletrônico: <http://www.adrian.cernev.com.br/publica.htm>. □

Referências Bibliográficas

- ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: aspectos e benefícios. **Relatório de Pesquisa** - NPP, n.23. São Paulo: FGV-EAESP, 1999.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico: situação atual e tendências. **Relatório de Pesquisa** - NPP, n. 38, São Paulo: FGV-EAESP, 2001.
- ALBERTIN, A. L. Evolução do comércio eletrônico no mercado brasileiro. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 24^o, 2000a, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Área temática: Administração da Informação. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- ALBERTIN, A. L. O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 94-102, São Paulo, Out. / Dez. 2000.
- BHATNAGAR, A.; MISRA, S.; RAO, H. R. On risk, convenience, and Internet shopping behavior. Association for Computing Machinery. **Communications of the ACM**, v. 43, n^o 11, p. 98-105. Acesso via Proquest Direct: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, New York, Nov. 2000.
- CAMERON, D. **Electronic commerce**: the new business platform for the Internet. 2nd ed. Charleston: Computer Technology Research Corp., 1999.
- CAMERON, D. **Security issues for the Internet and the World Wide Web**. Rev. ed. Charleston: Computer Technology Research Corp., 1996.
- CHIDI, G.; PERERA, R. Web law blocks growth. **InfoWorld**, Framingham, v. 23, n. 10, p. 36-37. Acesso via Proquest Direct: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, Mar. 2001.
- CYBER DIALOGUE. **Internet Consumer Trend Report**, n. 46, 2001. Disponível em Cyber Dialogue: <<http://clients.cyberdialogue.com/ic/tr/2001/-ic-tr-2001-46.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2002.
- ERNEST & YOUNG. **Global Online Retailing**, 2001. Disponível em Ernest&Young: <http://www.ey.com/pl/gcrdownload/GOR_2001/GOR.pdf>. Acesso: 09 nov. 2001.
- GEORGIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY. GUV's 10th WWW User Survey, dez. 1998. Disponível em GUV Center: <http://www.gvu.gatech.edu/user_surveys/survey-1998-10/>. Acesso em: 20 nov. 1999.
- KEEN, P. et alii. **Electronic commerce relationships**: trust by design. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.
- KOVACS, M. H.; FARIAS, S. A. Riscos percebidos e meios de compra: a dualidade Internet versus consumidores online. In: Encontro Anual da Assoc. Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 24^o, 2000, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. Área temática: Marketing.
- MEAKIN, J. A structured approach for secure e-business. **Euromoney**, London, E-finance Special Supplement, p. 52-55. Acesso via Proquest Direct: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, Jun. 2000.
- MIYAZAKI, A. D.; FERNANDEZ, A. Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. **The Journal of Consumer Affairs**, Madison, v. 35, n^o 1, p. 27-44, Summer 2001.
- MIYAZAKI, A. D.; FERNANDEZ, A. Internet privacy and security: An examination of online retailer disclosures. **Journal of Public Policy & Marketing**, Ann Arbor, v. 19, n. 1, p. 54-61. Acesso via Proquest Direct: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, Spring 2000.
- NEGROPONTE, N. From being digital to digital beings. **IBM Systems Journal**, Armonk, v. 39, n. 3/4, p. i. 417. Acesso via Proquest Direct: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>, 2000.
- VIEIRA, B. L. A.; NIQUE, W. M. Comércio eletrônico via Internet: entendendo a Internet como canal de compra. In: Encontro Anual da Assoc. Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 23^o, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Área temática: Marketing.



O ÍNDICE PREÇO-LUCRO (P/L) E SUA RELAÇÃO COM O RISCO E O RETORNO DE CARTEIRAS DE AÇÕES NA BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO

O objetivo deste artigo foi verificar empiricamente a existência da anomalia do efeito preço-lucro (P/L) na Bolsa de Valores de São Paulo, no período compreendido de março de 1992 a fevereiro de 1997. Procuramos comprovar que esta anomalia se verifica no mercado acionário brasileiro, isto é, carteiras de ações formadas com baixos índices P/L tendem a apresentar rentabilidades maiores que as carteiras com elevados índices P/L, mesmo em se ajustando ao risco sistemático, medido pelo Capital Asset Pricing Model (CAPM). Desse modo, tal evidência compromete a hipótese de eficiência do mercado acionário a partir da utilização do CAPM como modelo de equilíbrio de mercado.

The objective of this article was to empirically determine the existence of the price-earnings (P/E) anomaly on the São Paulo Stock Exchange, from March 1992 to February 1997. We sought to show that that anomaly can be traced in the Brazilian Stock Market. That is, stock portfolios with low P/E ratios tend to present higher yields than those with high P/E ratios even when adjusted to systematic risk as measured by the CAPM – Capital Asset Pricing Model. Thus such evidence goes against a hypothesis of stock market efficiency based on the CAPM.

MARCO AURÉLIO VALLIM REIS DA SILVA — Mestre em Economia pela PUC-SP, Professor do Depto. de Administração do Centro Universitário da FEI, Consultor de Investimentos.

Palavras-Chave: Eficiência do mercado, anomalias do efeito P/L e modelo de apreçamento de ativos (CAPM).
Keywords: market efficiency, price-earnings (P/E) anomaly and CAPM - Capital Asset Pricing Model.

Introdução

A busca de prever antecipadamente as oscilações de preços do mercado acionário, e com isso obter melhor retorno, é o objetivo de muitos investidores. Dessa forma, um assunto muito tratado na área de Finanças tem sido a hipótese de *eficiência do mercado acionário*. Tal concepção parte da premissa de que um investidor não poderia obter um retorno extraordinário, ajustado ao risco, no mercado de ações. No entanto, muitos estudos empíricos têm comprovado o contrário, ou seja, a partir de algumas estratégias de investimentos é possível obter retornos maiores com um menor nível de risco.

Os testes de eficiência de mercado são atualmente classificados de acordo com a nova proposta de FAMA (1991) em três grupos principais: *os testes de previsibilidade de retornos, estudos de eventos e testes de informação privada*. Os testes empíricos de *previsibilidade de retorno* baseiam-se na análise da aleatoriedade temporal de taxas de rentabilidade das ações e procuram verificar a *eficiência fraca* do mercado. Os estudos de eventos estão relacionados à divulgação pública de informações e correspondem aos testes de *eficiência semiforte*. E por último, *os testes de informação privada*, que examinam informações privilegiadas e correspondem aos testes de *eficiência forte*. Os testes de eficiência do mercado podem ser ajustados ou não ao risco. Os testes ajustados ao risco utilizam, na maioria das vezes, o *Capital Asset Pricing Model – CAPM*¹ como modelo de mercado. Assim, partindo da premissa de que o modelo de precificação esteja correto, ou seja, espelhe o equilíbrio de mercado, não deveriam existir retornos extraordinários ajustados ao risco dos títulos. Entretanto, caso ocorra retorno acima do

normal, teremos uma evidência contra a *eficiência do mercado* acionário ou uma *anomalia* do mercado. Entre as principais *anomalias* encontradas destacam-se: *o efeito janeiro, o efeito tamanho, o efeito P/L, o efeito Cotação/Valor patrimonial, o efeito da divulgação de splits, anomalia do nível de endividamento e etc.*

As conseqüências de um mercado ser ineficiente são várias. Assim por exemplo, a análise fundamentalista poderia ser lucrativa, uma vez que existiriam diversas ações que estariam sendo negociadas por preços abaixo de seu valor intrínseco e outras, por preços superiores a seu valor potencial de venda, proporcionando lucros nas transações; também poderiam ser obtidas vantagens na análise gráfica, pois as informações sendo absorvidas de forma defasada iriam permitir o ajuste mais demorado das ações, fato que possibilitaria a visualização em gráficos dessa tendência e a obtenção de operações lucrativas. Uma outra implicação seria a invalidação dos modelos de diversificação de ativos e da *Teoria do Mercado de Capitais*, pois estes estão centrados em hipóteses que pressupõem mercados eficientes.

A anomalia do efeito preço lucro (P/L)

Um dos primeiros trabalhos empíricos sobre a anomalia do índice preço-lucro (P/L), levando-se em consideração o risco, foi feito por BASU (1977). O estudo foi realizado no período de abril de 1957 a março de 1971, com ações da Bolsa de Valores de Nova York. As suas principais conclusões apontaram que os portfólios formados com ações com baixos índices P/L, proporcionaram, na média, retornos maiores e com menor *risco sistemático*, medido pelo índice *beta*, que os portfólios com altos índices P/L. As informações

contidas no índice P/L não estavam totalmente incorporadas nos preços dos ativos de maneira instantânea, como se postula na *hipótese de eficiência semiforte*, possibilitando, dessa maneira, a obtenção de retornos extraordinários pelos investidores que adoram a estratégia de formar carteiras com baixos índices P/L.

REINGANUM (1981) pesquisou a relação empírica entre a rentabilidade, o índice L/P (inverso do índice P/L) e o efeito tamanho, no período compreendido entre 1962 a 1975 na Bolsa de Valores de Nova York. Analisou inicialmente os efeitos de forma separada e, posteriormente, de forma conjunta. O seu objetivo foi verificar se estes efeitos eram independentes. Suas observações apontaram que as carteiras com maiores índices L/P apresentaram retornos excessivos maiores que as carteiras com menores índices L/P. O índice *beta*, por outro lado, foi maior nas carteiras com menores índices L/P. De acordo com os dados obtidos da interação entre dos dois efeitos, o autor concluiu que houve evidências da presença do efeito valor de mercado quando se controla o nível do índice L/P, enquanto o inverso, controlando o nível de valor de mercado, não acusou diferenças significativas no índice L/P.

Em um novo trabalho, BASU (1983) procurou reexaminar a interação entre o índice L/P (inverso do P/L), o tamanho da firma e a lucratividade das ações ordinárias. O período analisado foi de dezembro de 1962 a dezembro de 1978, na Bolsa de Valores de Nova York. Primeiramente as lucratividades das carteiras foram analisadas separadamente em função do índice L/P e tamanho da firma. A medida do risco foi feita pelo desvio padrão das lucratividades e pelo CAPM. No caso do desvio padrão das rentabilidades, as carteiras com

¹ Esse modelo permite encontrar o valor esperado de uma ativo de risco em função do seu risco sistemático, chamado índice beta (β) que é a medida de volatilidade dos retornos de um título com relação aos retornos do mercado como um todo.

maiores índices L/P obtiveram rentabilidades maiores e com menores riscos que as carteiras com menores índice L/P. Sua conclusão final da interação entre as anomalias apontou que ao efeito L/P se mantém, mesmo quando se controla o valor de mercado. O inverso, entretanto, controlando o índice L/P, o efeito valor de mercado praticamente desapareceu. Dessa forma, para BASU, o efeito L/P domina o efeito valor de mercado, resultado que se contrapõe aos achados de REINGANUM (1981).

COOK & ROZEFF (1984) analisaram as interações entre as anomalias do efeito janeiro, efeito L/P e efeito valor de mercado. Como os trabalhos anteriores apresentavam-se contraditórios em relação às interações dessas anomalias, principalmente tamanho e P/L (o efeito tamanho domina o efeito P/L ou vice-versa?), o objetivo do estudo foi o de verificar estas interações. De uma maneira geral, as principais conclusões foram: Os três efeitos observados separadamente foram confirmados. Os efeitos valor de mercado e índice P/L são observados em todos os meses do ano. Entretanto, cerca da metade de cada efeito ocorreu em janeiro e a outra metade nos demais meses do ano. Sendo assim, as interações entre os efeitos valor de mercado e mês de janeiro e entre índice L/P e mês de janeiro mostraram-se mais significativas. Não houve interação significativa entre valor de mercado e índice L/P. Como se vê, os achados dos autores contrariaram os estudos anteriores de interações entre o valor de mercado e índice L/P.

DOWEN & BAUMAN (1986) examinaram três anomalias: o efeito tamanho da firma, o efeito P/L e o efeito negligência. Este último está associado aos retornos anormais que geralmente são proporcionados pelas ações que não fazem parte das carteiras dos grandes investidores institucionais. As principais conclu-

sões dos autores foram: o efeito tamanho foi muito consistente durante todo o período analisado; o efeito negligência foi dominado pelo efeito tamanho e o efeito P/L apresentou-se independente das outras duas anomalias, isto é, do efeito tamanho e do efeito negligência. Além disso, concluem não haver retornos significantes quando estes efeitos são adotados como estratégia anual, ou seja, a formação de portfólios que empreguem um ou mais desses efeitos somente conseguem obter maiores sucessos de retornos quando são empregados em períodos maiores de tempo.

O estudo de JAHNKE, KLAFFKE & OPPENHEIMER (1987) teve como objetivo comparar a performance de carteiras baseadas na seleção de ativos conforme os índices P/L, eliminando o efeito tamanho, e analisar a conduta dos investidores institucionais diante desta estratégia, levando-se em consideração as suas metas e os seus objetivos. De acordo com os autores, os administradores institucionais parecem não estar convencidos de que a estratégia de formar carteiras com baixos índices P/L tende a proporcionar retornos acima do normal. Os autores concluem que os resultados obtidos foram consistentes com as evidências anteriores: portfólios com elevados P/L não produzem melhores performances que os portfólios com baixo índice P/L. Esta evidência continuou mesmo após a eliminação de pequenas firmas que poderiam ter retornos extraordinários.

JAFFE, KEIM & WESTERFIELD (1989) reexaminam os efeitos do índice Lucro/Preço (L/P), tamanho da firma e efeito janeiro. O objetivo foi o de verificar as interações entre os efeitos, uma vez que os estudos anteriores continuavam a apontar divergências. Em consequência, a análise compreendeu um período maior de tempo, foi de 1951 a 1986, evitando dessa forma, a formação de tendências. Os autores incluíram na amostra empre-

sas que apresentaram prejuízo. Foram incluídas firmas da Bolsa de Valores de Nova York e da AMEX. O efeito L/P foi significativo no mês de janeiro e também nos outros onze meses. Os retornos dos portfólios com elevados L/P, de uma maneira geral, foram superiores aos portfólios com baixo índice L/P. Quanto ao risco, medido pelo índice *beta*, estes tenderam a diminuir quando se caminhou do portfólio de menor índice L/P para o de maior índice L/P. Suas principais conclusões foram: o efeito L/P foi significativo no mês de janeiro e também nos outros onze meses. Os retornos dos portfólios com elevados L/P, de uma maneira geral, foram superiores aos portfólios com baixo índice L/P. Quanto ao risco, medido pelo índice *beta*, estes tenderam a diminuir quando se caminhou do portfólio de menor índice L/P para o de maior índice L/P. A carteira formada com empresas que apresentaram prejuízo demonstrou um risco superior que as demais carteiras. O interessante foi que esta carteira superou a lucratividade de muitas carteiras com índices L/P positivos. Nos dois períodos analisados, o efeito tamanho foi significativo no mês de janeiro, mas não nos demais meses do ano. Entretanto, quando analisado o período total, ele foi significativo. Os autores sugerem que os resultados anteriores dos estudos conflitavam em razão de os efeitos terem ocorrido em períodos específicos.

O trabalho de HAZZAN (1991) realizado no mercado acionário brasileiro objetivou analisar as anomalias do efeito P/L e do efeito tamanho da firma no período compreendido entre junho/1981 até maio de 1988. As conclusões gerais de seu trabalho foram: As carteiras compostas de ações com P/L baixo tenderam a proporcionar melhor desempenho do que as de P/L alto, mesmo em se levando em conta os riscos total e sistemático. Dessa

forma, o autor rejeitou a hipótese da eficiência do mercado e do *CAPM* como modelo de mercado. As carteiras formadas com empresas de baixo valor de mercado apresentaram melhor desempenho que as carteiras com elevado valor de mercado, também levando-se em consideração o risco total e sistemático. Quanto às interações entre as anomalias, houve indícios de que o efeito P/L domina o efeito tamanho.

O estudo de FULLER, HUBERTS & LEVINSON (1993) teve como objetivo investigar se a estratégia de formar portfólios com elevados L/P (inverso do P/L) tende a proporcionar retornos anormais, e, no caso afirmativo, quais seriam os motivos. Como a questão inicial foi confirmada, isto é, as carteiras com elevados índices L/P proporcionaram retornos anormais, *alfas* positivos, enquanto as carteiras com baixos índices L/P geraram coeficientes *alfa* negativos, os autores procuraram investigar quais os fatores que poderiam explicar esta anomalia. Inicialmente procuram saber se estes retornos anormais estariam associados com as taxas de crescimento dos lucros futuros. Posteriormente, analisaram os erros de projeções de analistas e por último, se este retorno anormal estaria relacionado com as omissões de fatores de risco. O estudo cobriu o período de abril de 1973 a março de 1991. Os autores concluíram que o crescimento dos lucros futuros, os erros das projeções dos analistas e o risco não puderam explicar os retornos anormais proporcionados pela estratégia de formar carteiras com altos índice L/P. Eles finalizam o estudo afirmando que “o efeito L/P continua a ser um enigma”.

Como pudemos observar a maior parte dos estudos realizados parece

comprovar o fato de que a estratégia de compor carteiras com baixo índice P/L ou elevado índice L/P (inverso do P/L) conduz a retornos acima da média quando comparados aos retornos das carteiras com elevados índices P/L ou baixos índices L/P. Os estudos que procuraram demonstrar as interações entre os efeitos tamanho, P/L e janeiro têm produzido resultados contraditórios. Algumas vezes o efeito P/L domina o efeito tamanho e outras vezes ocorre o contrário. Além disso, em outros trabalhos estes efeitos são distintos. A maioria das controvérsias relaciona-se aos métodos empregados e aos períodos analisados. Apesar desses problemas, uma questão praticamente fica clara: os estudos do efeito P/L, ou seu inverso, índice L/P, demonstraram retornos anormais, quando ajustados ao risco medido pelo *CAPM*. Este efeito compromete a hipótese de eficiência do mercado utilizando-se o *CAPM* como modelo de equilíbrio de mercado.

Coleta de dados e metodologia

O estudo foi realizado com as ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo no período compreendido de março de 1992 a fevereiro de 1997. O critério de seleção foi feito pelo volume de negócios no exercício de 1996. Assim, fizeram parte da amostra 98 ações que apresentaram um volume negociado superior a US\$ 27 milhões, em 1996. As séries históricas das cotações das ações e do Índice Bovespa foram obtidas no banco de dados da ECONOMÁTICA – Software de Apoio a Investidores e da LAFIS – Informações e Pesquisa de Investimentos em Ações na América Latina.

Para eliminar o efeito inflacionário utilizamos como deflator o dólar oficial de venda. Desta maneira, as

cotações ajustadas e o índice Bovespa do último dia de cada mês foram divididos pelo dólar oficial de venda da respectiva data.

A metodologia utilizada para a formação das carteiras foi semelhante a de HAZZAN (1991:70-83). Em cada período anual foram calculados os índices P/L com base na cotação de fechamento, sem ajustes, e transformados em dólar de março² de cada ano, dividido pelo lucro líquido por ação em dólar (quantidade de ações no mês de março) do balanço das empresas encerrado no final de cada ano. Somente compuseram as carteiras as ações que apresentavam índice P/L positivos.

Com base nesse indicador foram constituídas, inicialmente, quatro carteiras A, B, C e D em ordem crescente. Assim, a carteira A foi constituída com aproximadamente 25% das ações da amostra (em alguns períodos isto não foi possível), que apresentavam os menores índices P/L. A carteira B, com os 25% seguintes, a carteira C com os próximos 25%, enquanto a carteira D com os 25% de ações restantes, que apresentaram os maiores índices P/L. Anualmente, no mês de março, as carteiras foram reavaliadas, mantendo-se o mesmo procedimento da sua constituição. Na média as carteiras foram compostas por 17 ações.

Como as carteiras foram formadas com igual ponderação, suas rentabilidades foram obtidas por meio da média aritmética das rentabilidades das ações, ajustadas e em dólar, que a constituíram.

Na avaliação do risco sistemático da carteira foi utilizado o *índice beta do CAPM – Capital Asset Pricing Model*, obtido por regressão linear das lucratividades mensais de cada carteira. Utilizamos como carteira de

² A razão de termos calculado o índice P/L com base na cotação do mês de março e não do fechamento de dezembro, como é mais amplamente difundido, foi porque as empresas publicam os seus balanços alguns meses após o encerramento do ano. Desse modo, como a maior parte das companhias publica os seus resultados no mês de março, optamos por calcular o índice com as cotações desse mês, de tal forma que as informações contábeis estariam disponíveis para os investidores, evitando assim, algumas valorizações/desvalorizações causadas pela divulgação dos lucros.

mercado o Índice BOVESPA, que é uma carteira teórica baseada na negociabilidade das ações e não no valor de mercado das companhias.

A taxa *livre de risco* utilizada no modelo foi de 0,5% ao mês, uma vez que é a taxa real mensal que remunera a caderneta de poupança no mercado brasileiro.

Não foram levadas em consideração as despesas com corretagem, pois decorrem do volume negociado, e nem a tributação sobre o ganho de capital, pois varia de acordo com o tipo de investidor.

Análise empírica do desempenho de carteiras em relação ao índice Preço-Lucro (P/L)

O índice Bovespa apresentou no período compreendido de março de 1992 a fevereiro de 1997, 59 meses, uma valorização em dólar de 245,77%, representando uma rentabilidade média mensal de 2,12%. Nesse período, a média aritmética das taxas mensais em dólares do índice Bovespa correspondeu a 2,96% e o desvio padrão em torno dela foi de 13,03%.

Estas taxas de lucratividade são brutas, ou seja, não levam em consideração os custos de transações e impostos (cf. quadro ao lado).

Quanto à rentabilidade das carteiras, verificamos, de uma maneira geral, que avançando da carteira A, menor índice P/L, para as carteiras subsequentes, índices P/L maiores, a rentabilidade vai diminuindo. A carteira A, menor índice P/L, apresentou uma rentabilidade de 713,62% no período de março/92 a fevereiro/97, demonstrando uma valorização superior ao Índice Bovespa em 135,20%. As carteiras B e C, apresentaram um desempenho inferior ao da carteira A e uma valorização ligeiramente superior ao Bovespa, 10,14% e 6,68%, respectivamente. A carteira D, maior índice P/L, por outro lado,

PRINCIPAIS DADOS ESTATÍSTICOS				
	CARTEIRAS			
	A	B	C	D
Índice P/L mediano no período	5,0	9,8	17,0	30,4
Rentabilidade acumulada (taxa geométrica) (%)	713,62	280,85	268,86	129,83
Lucratividade Aritmética Acumulada (%)	235,29	161,68	158,54	120,03
Lucratividade Aritmética Média Mensal (%)	3,99	2,74	2,69	2,03
Rentabilidade Mediana (%)	3,80	1,35	2,04	1,79
Desvio Padrão das Lucratividades (%)	9,53	10,11	9,67	9,94
Coefficiente de Determinação (%)	75,34	76,19	69,68	77,95
Coefficiente de Correlação (%)	86,80	87,29	83,47	88,23
Índice Beta	0,63	0,68	0,62	0,67
Estatística F	174,1982	182,4024	130,9991	201,4773
Durbin-Watson	0,982576	1,830557	1,947105	1,973332
Índice de Sharpe	0,3661	0,2215	0,2262	0,1544
Índice de Treynor	6,1717	3,6058	3,6098	2,3455
Índice de Jensen (Lucratividade em dólar) (%)	1,94	0,57	0,66	-0,11
RETORNOS EXTRAORDINÁRIOS				
Total (%)	114,29	33,42	38,99	-6,78
Médio mensal (%)	1,94	0,57	0,66	-0,11
Desvio-padrão (%)	4,73	4,93	5,32	4,67

registrou a pior rentabilidade acumulada 129,83% no período, resultado 33,53% inferior que o Índice Bovespa. A rentabilidade média mensal equivalente da carteira A foi de 3,62% enquanto das carteiras B, C e D foram respectivamente 2,29%, 2,23% e 1,42%. Assim, de acordo com os dados obtidos, fica evidente que a estratégia de compor carteiras com menores índices P/L proporciona rentabilidades melhores quando comparadas às carteiras com índices P/L maiores.

Quanto ao risco sistemático, medido pelo *índice Beta do Capital Asset Pricing Model (CAPM)*, a carteira com menor índice P/L, carteira A, curiosamente, não apresentou o maior nível de risco, contrariando a hipótese da formulação do modelo. É interessante observar que, de uma maneira geral, os graus de riscos, medidos pelo índice *beta* das carteiras, não foram muito diferentes. A carteira A apresentou no período um *índice beta* de 0,63, menor que o das carteiras B e D, espelhando um nível de risco menor. A carteira C obteve o

menor grau de risco.

A fim de verificar a adequação da regressão linear para se obter o *índice beta* foi feito o estudo dos resíduos da regressão. Para isso, utilizamos o teste de Durbin-Watson, que verifica a existência de autocorrelação nos resíduos da regressão. Neste teste, a carteira A foi a única que apresentou autocorrelação dos resíduos. Para superar este problema utilizamos o modelo auto-regressivo de primeira ordem (AR1). O *coeficiente beta* apresentado a partir da nova equação de regressão foi de 0,629, praticamente o mesmo apresentado anteriormente.

Para a análise da estabilidade do índice beta, utilizamos o teste de Chow, que consiste em avaliar a estabilidade dos parâmetros do modelo, tendo em vista possíveis mudanças que podem ocorrer na série. De acordo com os dados obtidos, podemos aceitar a hipótese de estabilidade dos *betas* nos dois períodos, para todas as carteiras.

Para a análise conjunta do retorno e do risco das carteiras foram calculados os índices de Sharpe,

Treynor e Jensen. Percebe-se que a lucratividade média das carteiras (média aritmética das lucratividades), vai decrescendo à medida que caminhamos da carteira *A* para *D*. Por outro lado, o risco total das carteiras, medido pelo desvio padrão das lucratividades, de uma maneira geral, cresce, apesar de esses desvios serem pequenos. A exceção ficou com a carteira *B*, que apresentou o maior desvio padrão. Assim, o índice de Sharpe diminuiu ao se passar da carteira *A* para *D*, indicando que quanto menor o índice P/L melhor foi o desempenho apresentado pelas carteiras. Em razão da carteira *B* ter apresentado uma lucratividade e um desvio padrão maior do que a carteira *C*, os índices de Sharpe dessas duas carteiras ficaram muito próximos.

O índice de Treynor, obtido pelo retorno médio da carteiras menos o retorno médio dos ativos livres de risco dividido pelo *índice beta*, acompanhou o mesmo resultado obtido pelo índice de Sharpe. À medida que vamos da carteira *A* para a carteira *D*, ele vai diminuindo.

Em relação ao índice de Jensen, que mede os retornos extraordinários, a carteira *A* foi a que obteve o melhor resultado, *coeficiente alfa* foi maior que zero. A carteira *D*, por outro lado, foi a única que apresentou *coeficiente alfa* negativo, indicando um desempenho ruim.

Para testar a eficiência de mercado utilizamos o *CAPM* como modelo. Para isso, partimos da seguinte equação:

$$E_{p,t} = R_{p,t} - [RF_t + \beta_{p,t} (R_{m,t} - RF_t)],$$

sendo:

$E_{p,t}$ = retorno extraordinário da carteira

$R_{p,t}$ = retorno da carteira

RF_t = título livre de risco

$R_{m,t}$ = retorno da carteira de mercado

$\beta_{p,t}$ = índice beta da carteira

Supondo a veracidade deste

modelo, as carteiras não deveriam proporcionar retornos extraordinários ajustados ao risco. Entretanto, de acordo com os testes estatísticos, a carteira *A* apresentou lucro extraordinário³, diferente de zero. A carteira *D*, por outro lado, composta pelas ações com maiores índices P/L, foi a única que apresentou rentabilidade negativa.

Conclusões

A anomalia do efeito Preço-Lucro (P/L) foi confirmada. As carteiras que apresentaram baixos índices preço-lucro tenderam a proporcionar rentabilidades superiores quando comparadas às carteiras com índices P/L maiores.

Quanto ao risco sistemático medido pelo *índice beta do Capital Asset Pricing Model (CAPM)*, era de se supor que as carteiras que apresentassem melhor rentabilidade deveriam ter maior grau de risco. Entretanto, o desempenho da carteira com menor índice P/L, curiosamente, não apresentou o maior nível de risco, contrariando a hipótese da formulação do modelo. O teste para a análise da estabilidade do índice *beta* durante o período estudado não foi rejeitado. Na análise conjunta do retorno e risco, os índices de Sharpe, Treynor e Jensen, demonstraram que a carteira com melhor desempenho, carteira *A*, foi a que apresentou a melhor relação risco/retorno.

A carteira *A*, com menor índice P/L, apresentou rentabilidade extraordinária levando-se em consideração o risco medido pelo *CAPM*.

De acordo com os resultados obtidos, o mercado mostrou-se *ineficiente* quando utilizamos o *Modelo de Precificação de Ativos – CAPM como modelo de equilíbrio de mercado*, uma vez que a carteira com menor índice P/L proporcionou rentabilidade extraordinária quando comparada às carteiras com maiores índice P/L. □

Referências Bibliográficas

ALCANTARA, José C.G. O modelo de avaliação de ativos (Capital Asset Pricing Model) – Aplicações. **Revista de Administração de Empresa**. Rio de Janeiro, v. 21, n.1, p.55-65, 1981.

BASU, S. Investment Performance of Common Stocks in Relation to Their Price – Earnings ratios: A Test of the Efficient Market Hypothesis. **The Journal of Finance**, vol. XXXII, n.3, 663-682, June 1977.

_____, S. The Relationship Between Earning' Yield, Market Value and Return for NYSE Common Stocks. **Journal of Financial Economics** 12, 129-156, 1983.

COOK, Thomas J & ROZEFF, Michael S. Size and Earning/Price Ratio Anomalies: One Effect or Two? **Jornal of Financial and Quantitative Analysis**, vol. 19, n.4, 449-466, December 1984.

DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas** para a determinação do valor de qualquer ativo; tradução de Bazán Tecnologia e Linguística (Carlos Henrique Trieschmann e Ronaldo de Almeida Rego); supervisão técnica de Eduardo Fortuna. Rio de Janeiro: Quality-mark Ed., 1996.

DOWEN, Richard J & BAUMAN, Scott. The relative importance of size, P/E, and neglect. **The Journal of Portfolio Management**, p.30-34, Spring 1986.

FAMA, Eugene F. Efficient Capital Markets: A review of theory and empirical work. **Journal of Finance**, 25, p.383-417, May 1970.

_____, Eugene F. Efficient capital market: II. **The Journal of Finance**, p. 1575-1617, dez. 1991.

FULLER, Russel; HUBERTS, Lex C. & LEVINSON, Michael. Returns E/P strategies, higgledy-piggledy growth, analysts' forecast errors, and omitted risk factors. **The Journal of Portfolio Management**, p.13-24, Winter 1993.

HAUGEN, Robert A. The new finance: the case against efficient markets. **Contemporary issues in finance**. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

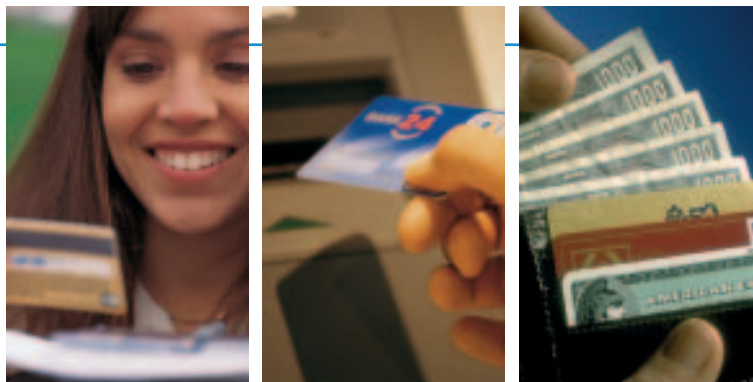
HAZZAN, Samuel. Desempenho de ações da Bolsa de São Valores de São Paulo e sua relação com o Índice Preço-Lucro. **Tese** de doutoramento apresentada à EAESP, da FGV, 1991.

JAFFE, Jeffrey, KEIM, Donald B. & WESTERFIELD, Randolph. Earning Yields, Market Values, and Stock Returns. **The Journal of Finance**, vol XLIV, n.1, 135-148, March 1989.

JAHNKE, Gregg, KLAFFKE, Stephen & OPPENHEIMER, Henry R. Price - earnings ratios and security performance. A consideration of fundamental values and institutional behavior. **The Journal of Portfolio Management**, p.39-46, Fall 1987.

REINGANUM, M. R. Misspecification of the Capital Asset Pricing: Empirical Anomalies Based on Earnings Yields and Market Values. **Journal of Financial Economics** 9, 19-46, 1981.

³ Mesmo utilizando a Taxa Referencial (TR) como deflator, a carteira *A* continuou a apresentar retorno extraordinário.



AUTO-ATENDIMENTO *VERSUS* ATENDIMENTO PESSOAL NO SETOR BANCÁRIO: um estudo exploratório sob a ótica dos estudantes universitários

Este é um estudo exploratório do setor de serviços, mais especificamente do setor bancário. Nele procuramos levantar e mensurar, por meio de dimensões de qualidade (Aparência Física, Confiabilidade, Rapidez de Resposta, Segurança e Empatia), a satisfação em relação ao auto-atendimento e o atendimento pessoal prestados neste setor.

Este trabalho foi realizado levantando-se 16 tipos de serviços bancários, que são bastante comuns, para sabermos a relação de cada um com a preferência e satisfação dos respondentes, examinando quais são os motivos que levam os clientes bancários (representados por uma amostra de estudantes universitários) a optar por uma ou outra forma de atendimento. Pudemos compreender e explicar fatores importantes inseridos neste ramo de serviço. Notamos também que a satisfação não está necessariamente relacionada com a preferência das pessoas, o que nos levou a deduzir que a insistência para a utilização do auto-atendimento fez com que os usuários acreditem que este seja o melhor dos meios de atendimento, declarando-se satisfeitos.

This is an exploratory study of the section of services, more specifically of the bank section where we tried to verify, through quality dimensions (Physical Appearance, Reliability, Speed of Answer, Safety and Empathy), the satisfaction in relation to the self-service and the personal service rendered in this section.

This work was accomplished getting up 16 types of bank services, that they are quite common, for terms an idea of the relationship of each one with the preference and the respondents' satisfaction, examining which you/they are the reasons that the bank customers (acted by a sample of academical students) they opt for an or other service form, we could understand and to explain important factors inserted in this specific branch of service. And the satisfaction not necessarily, is related with the preference of the persons, what induce us to deduce that the insistence for the use of the self service did with the users believe that it be the best way of service, declaring satisfied.

WILSON PIRES — Mestre em Administração de Empresas pela FECAP, Professor do Departamento de Administração do Centro Universitário da FEI.

Palavras-Chave: Marketing, serviço, banco, satisfação, cliente.

Keywords: Marketing, service, bank, satisfaction, customer.

Introdução

Com a experiência adquirida no setor bancário, pareceu-nos importante compreender melhor as formas com que os bancos têm disponibilizado o atendimento aos seus clientes. Por volta de dez anos atrás, as filas nas agências bancárias eram bastante grandes. Para se ter uma idéia, naquela época, as agências bancárias fechavam às 16h30 e não era difícil existir clientes dentro da agência uma hora e meia após o fechamento das portas, situação esta, que era bastante agravada nos chamados “dias de pico” onde existia uma concentração nos pagamentos e recebimentos.

Nestes anos pudemos presenciar um forte investimento por parte das instituições financeiras, em equipamentos e sistemas que proporcionassem a automação de transações rotineiras e, também, disponibilizassem uma forma alternativa de atendimento, na qual os próprios clientes passariam a executar as tarefas que antes eram realizadas pelos funcionários. Podemos até afirmar que, em grande parte dos casos, os clientes foram “transferidos” para uma nova forma de atendimento, sem a sua concordância, o que, de início, gerou uma série de reclamações devido, acreditamos, ao rompimento dos hábitos adquiridos pelos clientes e às dificuldades normais enfrentadas no uso e operação de um novo tipo de tecnologia.

A tendência atual dos bancos é aumentar os investimentos nos serviços de auto-atendimento, pois geram menos custos e transmitem uma imagem de modernidade. Entretanto, é interessante examinar até que ponto os clientes sentem-se satisfeitos com este tipo de serviço. Será que todos os serviços a serem disponibilizados pelos bancos podem ser operacionalizados pelo auto-atendimento? Será que os clientes não mais necessitam de um atendi-

mento pessoal com um funcionário do banco para a realização de um serviço bancário?

O objetivo deste artigo é investigar e comentar a preferência de uma determinada amostra de clientes bancários, “pessoas físicas”, com seus devidos graus de satisfação em relação às formas disponíveis de atendimento prestado por este setor, que são: o atendimento pessoal (prestado por um funcionário da instituição) e o auto-atendimento (não existe o contato direto com uma pessoa representante do banco).

Esta pesquisa foi delimitada na cidade de São Paulo por meio de uma amostra de conveniência composta de estudantes universitários e aborda alguns serviços bancários colocados à disposição pelos bancos.

Considerando um dos princípios básicos de marketing, que é entender as necessidades dos clientes e, percebendo o irreversível aumento da automação dos serviços disponibilizados aos consumidores bancários, estaremos verificando, por meio de pesquisa de campo, a preferência dos clientes quanto ao tipo de serviço. Esta mensuração do grau de satisfação dos clientes “pessoa física”, baseia-se nas *dimensões de qualidade*, retiradas de PARASURAMAN et alii (1988): confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade, sendo:

- ▀ *Confiabilidade* – Verificar o reconhecimento do cliente, quanto à credibilidade do banco como um todo, transmitindo tranquilidade na realização de algum serviço.
- ▀ *Responsividade* – Verificar a concepção dos clientes quanto à disposição dos funcionários e/ou equipamentos em disponibilizar respostas satisfatórias às suas solicitações.
- ▀ *Segurança* – Verificar a concepção dos clientes quanto ao nível de proteção que eles sentem nos equipamentos e/ou funcionários

que os assistem em suas transações bancárias.

- ▀ *Empatia* – Verificar se os funcionários ou equipamentos dos bancos oferecem atenção personalizada, são agradáveis de se relacionar/operar, e se suprem às suas necessidades.
- ▀ *Tangibilidade* – Verificar a concepção dos clientes quanto à qualidade das instalações das instituições, dos equipamentos e/ou a aparência dos funcionários que os atendem.

Serviços em Marketing

TOLEDO (1978, p. 17) fala sobre a administração de marketing no campo dos serviços. Para o autor, esta deverá estar preocupada com três grupos de problemas e decisões, assim resumidos:

1. [...] caracterizar os mercados atuais e futuros para serviços e selecionar os mercados que serão atendidos, identificando as necessidades dos clientes dentro deles;
2. traduzir essa demanda em termos de requisitos de serviço ou de linha de serviços; e
3. desenvolver e implantar um plano para tornar o serviço disponível e que informe os clientes potenciais sobre a capacidade do serviço em resolver seus problemas.

KOTLER (2000, p. 450-454) cita quatro características como principais no entendimento de serviços. São elas: Intangibilidade; Inseparabilidade, caracterizando o serviço como sendo produzido (por um equipamento ou pessoa) e consumido no mesmo momento, e ambos, o cliente e o fornecedor de serviço, afetam o resultado; Variabilidade, descrevendo as variações do serviço prestado em relação a quem o fornece, além de quando e onde é fornecido e, finalmente, a Perecibilidade, onde os serviços não podem ser estocados, eles são gerados e consumidos em um mesmo momento.

LOVELOCK & WRIGHT (2001, p.5) fornecem duas definições. A primeira é:

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

E a segunda mostra que:

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço.

Entretanto, GRÖNROOS (1995, p. 36) e RAMOS (1998, p. 33), contradizem esses autores, oferecendo definições muito parecidas sobre serviço. Para eles, serviço deve ser entendido como uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução aos problemas dos clientes, e que podem ou não estar relacionadas à comercialização de bens ou produtos físicos.

Pode-se perceber que, apesar das diversas definições sobre *serviço* oferecidas pelos autores, todos eles argumentam, de forma direta ou indireta, que a intangibilidade é o principal fator que caracteriza um *serviço*.

Sobre a qualidade dos serviços, SCHLESINGER & HESKETT (1997, p. 17) afirmam que, por mais de quarenta anos, as empresas de serviços seguiram o modelo da tradicional produção em massa que leva à degradação da qualidade dos serviços que uma empresa pode oferecer, trazendo, com isso, conseqüências danosas aos funcionários, clientes, acionistas e país.

Os autores prosseguem dizendo que um novo modelo está surgindo para substituir o modelo anterior de industrialização de cada elemento do negócio e as empresas:

- ▀ Valorizam os investimentos em pessoas tanto quanto os investimentos em máquinas, e às vezes, mais em pessoas.
- ▀ Utilizam tecnologia para dar apoio aos esforços de homens e mulheres da linha de frente, não somente para monitorá-los ou substituí-los.
- ▀ Tornam o recrutamento e o treinamento de vendedores e supervisores tão importantes quanto os de gerentes e altos executivos.
- ▀ Interligam a remuneração ao desempenho para funcionários de todos os níveis, não apenas para os mais graduados.

SCHLESINGER & HESKETT (1997, p. 23), complementam dizendo que nenhuma empresa atingiu este novo modelo, mas sua lógica interna já está ficando clara: funcionários capazes, que sejam bem treinados e bem remunerados, fornecem melhores serviços, precisam de menos supervisão e têm maior probabilidade de permanecerem no cargo e, como resultado, os clientes provavelmente ficarão mais satisfeitos, retornarão mais vezes e talvez até comprem mais do que fariam em condições diferentes.

FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000, p. 248), introduzindo o tema de qualidade em serviços, dizem que serviço “*com um sorriso*” costumava ser o suficiente para satisfazer a maioria dos clientes. Porém, nos dias atuais, algumas empresas de serviços se diferenciam dos concorrentes oferecendo uma “*garantia do serviço*”. Ao contrário da garantia de produto, que promete reparar ou substituir o item defeituoso, garantias de serviço oferecem ao cliente insatisfeito, reembolso, descontos ou serviços grátis.

PARASURAMAN et alii (1988), a partir das cinco dimensões de qualidade, desenvolveram o que eles chamaram de SERVQUAL – *A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, tornando-se um importante instrumento para avaliação da qualidade de serviços onde os clientes avaliam essas dimensões comparando o serviço esperado e percebido. As pesquisas realizadas por estes autores apontaram que a dimensão mais importante indicada pelos respondentes foi a confiabilidade. O SERVQUAL foi aplicado em vários segmentos de serviços como: reparo de eletrodomésticos, serviços bancários, corretora de seguros, companhias de cartão de crédito, entre outros.

Para MARCHETTI (2001, p. 58), a avaliação da satisfação do consumidor e da qualidade percebida pode ser realizada mensurando-se as expectativas para cada atributo considerado relevante num projeto de pesquisa. Outro componente a ser medido nesse paradigma é a performance percebida, capturada normalmente com uma escala de avaliação do desempenho de cada atributo relevante, ou seja, avaliam-se os mesmos atributos mensurados nas expectativas, só que agora com uma escala de desempenho. A satisfação do consumidor, assim como a qualidade percebida é obtida a partir da subtração entre o escore de performance percebida e o escore de expectativas. Quanto mais positivo for esse resultado, mais satisfeitos estarão os consumidores. Por outro lado, quanto mais negativo, mais insatisfeitos estarão os consumidores.

Considerando a satisfação de clientes, LOVELOCK & WRIGHT (2001, p. 113-117), dizem que os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço, de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ul-

trapassadas. Considerando que a satisfação é um estado emocional, suas reações pós-compra podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

Os autores também tratam da relação entre satisfação e fidelidade, enfatizando que os clientes marginalmente satisfeitos estão mais propensos a serem conquistados pelos concorrentes, enquanto que os clientes satisfeitos ou encantados permanecem fiéis. Para melhorar os níveis de satisfação do cliente a empresa precisa, primeiro, saber quais são os fatores importantes para sua satisfação e depois, medir o quanto eles estão satisfeitos ou insatisfeitos nestes fatores.

FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000, p. 249) dizem que, em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo da prestação, que geralmente ocorre no encontro entre o cliente e um funcionário da linha-de-frente, e a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado.

Em um estudo publicado por MARCHETTI (2001, p. 57) o autor afirma que, atualmente, é lugar-comum reconhecer que satisfazer as necessidades do consumidor é um dos objetivos centrais das organizações. O reconhecimento desse princípio básico de gestão vem tornando cada vez mais importante o monitoramento da satisfação do consumidor como forma de avaliar o desempenho global das organizações, quer visem ao lucro ou não. Em um mundo onde a concorrência é grande e o consumidor está mais informado e exigente, a avaliação constante da satisfação traz excelentes benefícios como forma de realimentar e controlar o esforço de uma empresa sob o ponto de vista de seus clientes.

Sobre o contato humano em serviços, COSTA FILHO (1996, p. 25)

afirma que, muitas vezes, a única ligação entre o cliente e uma empresa de serviço é a pessoa que presta atendimento, representando, assim, a imagem da empresa, e os clientes não lembram mais nada além do modo como foram tratados durante a realização do serviço.

FITZSIMMONS & FITZSIMMONS (2000, p. 70) dizem que o grau de personalização permitido na prestação do serviço, por menor que ele seja, caracteriza e se percebe como uma personalização e citam o exemplo dos hotéis, que descobriram que os clientes respondem satisfatoriamente ao serem cumprimentados pelos seus nomes. LOVELOCK & WRIGHT (2001, p. 33) acreditam que a personalização consiste em elaborar características do serviço para atender às necessidades e preferências específicas de cada cliente.

Serviços Bancários

Segundo TOLEDO (1986, p. 92), o interesse pelo marketing bancário a partir de uma análise mais profunda do ambiente, surgiu somente após as Leis da Reforma Bancária, em 1964, e a Lei do Mercado de Capitais, em 1965, as quais representaram uma alternativa de solução técnica para mobilização de poupanças e a sua canalização no sentido do financiamento do processo de expansão da economia, passando o governo a intervir com maior intensidade, causando grandes alterações no ambiente dos negócios. TOLEDO (1986, p. 96) ainda complementa, dizendo que talvez tenha sido aí, neste momento, que os executivos dos bancos passaram a observar com mais atenção a mudança neste ambiente e que, mesmo inconscientemente, passaram a adotar a visão do marketing. Alguns elementos importantes do ambiente competitivo passaram a ser observados e analisados, principalmente a concorrência e legislação.

XAVIER (1992, p. 56) comenta que o marketing do setor bancário é diferente daquele que é utilizado em outros setores, mesmo considerando as áreas do setor de serviços. Os fatores que contribuem para essa especificidade são:

- A própria natureza dos produtos e serviços bancários.
- A típica divisão de poder entre o cliente e o banco.
- A dinâmica do comportamento individual em sua relação com o dinheiro.
- A tecnologia de gestão ainda fortemente voltada para o processo dominante nas instituições bancárias.

ROSA (2001, p. 144) faz uma classificação para melhor entendimento dos tipos de canais de atendimento em bancos, dividindo-os em dois critérios diferenciados – o local de acesso e o tipo de uso. O critério do local de acesso define o canal como presencial ou remoto. Pelo critério do tipo de uso são encontrados apenas dois ambientes em bancos – tradicional e o eletrônico.

Os canais presenciais exigem que o cliente dirija-se à infra-estrutura na qual detém a conta, para ser atendido, podendo ela ser tradicional – agências ou eletrônica – ATM (*Automated Teller Machine* – máquinas que possibilitam o auto-atendimento bancário, executando saques, depósitos, pagamentos, entre outros serviços) na agência. Os canais remotos permitem que o cliente acesse o banco a distância, de qualquer local, e são, em sua maioria, eletrônicos como, por exemplo, as ATM fora da agência ou quiosques, o PC Banking e o Internet Banking, podendo também existir alternativas tradicionais, tais como os serviços de *courier*.

O canal tradicional é representado pelas agências ou postos bancários, onde o atendimento é realizado com o suporte de pessoas. O canal eletrônico consiste nas diver-

sas infra-estruturas intensivamente baseadas em tecnologia de informação, tais como redes próprias ou conveniadas de *ATM*, *Phone Banking*, *PC* ou *Home Banking*.

O Quadro 1 resume as características e exemplos dos tipos de canais de atendimento em bancos, relacionando o local de acesso e o tipo de uso.

Quadro 1 – Classificação do local de acesso e tipo de uso dos canais de atendimento em bancos

LOCAL DE ACESSO			
		Presencial	Remoto
Tipo de uso	Tradicional	Exige a presença do cliente na infra-estrutura do banco e seu atendimento é feito por um funcionário. Ex.: Guichê de caixa	Permite o acesso aos serviços do banco a distância, com o contato de um funcionário. Ex.: <i>Courier</i>
	Eletrônico	Exige a presença do cliente na infra-estrutura do banco e ele utiliza algum meio eletrônico. Ex.: ATMs dentro das agências.	Permite que o cliente acesse o banco a distância de alguma forma eletrônica. Ex.: <i>Home Banking</i> , <i>Internet Banking</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em ROSA (2001, p.144)

Considerando o contato humano nos serviços bancários, RAMOS (1998, p. 42-43) aborda o papel dos recursos humanos nos serviços como um desafio para a atual administração das empresas, pois envolvem diretamente a satisfação e o desempenho das pessoas. Afirma ainda que, mesmo quando o contato é feito por uma interface tecnológica – e cita um exemplo de auto-atendimento para clientes bancários, inclusive por computadores pessoais – as pessoas têm o serviço limitado pelas habilidades pessoais, neste caso, dos próprios clientes. Continua o autor com sua argumentação, dizendo que existem diversos clientes que preferem o contato pessoal, ver pessoas, relacionar-se com elas, fazer negócio com elas. Pessoas em que possam confiar e que representem aos clientes a ajuda que a organização pode oferecer.

Metodologia

A validade do método de pes-

quisa utilizado é restrita devido ao caráter exploratório da pesquisa de campo, a qual teve como foco estudantes universitários de alguns bairros da cidade de São Paulo, e dentro desses, foi extraída a amostra não probabilística. De acordo com MATTAR (1996), esse tipo de amostragem depende do julgamento do

pesquisador, e não tem como objetivo fornecer estimativas com precisão da população. Portanto a validade dos resultados obtidos pela pesquisa está restrita à amostra analisada.

Esta amostra foi selecionada para um estudo localizado na cidade de São Paulo, no período de outubro a dezembro de 2002. O campo estudado é o de clientes de bancos múltiplos no segmento de varejo, que dispõem de atendimento em agências bancárias e/ou em qualquer outra forma de atendimento como: *Home Banking* (banco em casa via microcomputador), *Call Center* (centrais de atendimento por telefone), *Internet Banking* (rede de comunicação eletrônica mundial), Caixas Eletrônicas, etc.

A amostra deste estudo foi composta de 105 estudantes e clientes de bancos na cidade de São Paulo nos bairros do Ipiranga (31), Santana (28), Vila Mariana (24) e Parque São Jorge (22).

Para coleta de dados utilizamos fontes primárias ou diretas (pesquisa

de campo por meio de questionários distribuídos e recolhidos pessoalmente pelo pesquisador), pois conforme MALHOTRA (2001, p. 127) e MATTAR (1999, p. 62), são estas fontes as portadoras de dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados. Estes dados primários são gerados por um pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado na pesquisa um questionário aplicado aos respondentes, com a presença física do pesquisador.

Este questionário foi dividido em três partes. A primeira apresenta seu objetivo e fornece uma série de instruções de preenchimento, inclusive com um exemplo, para facilitar o entendimento dos respondentes. A segunda parte é composta por uma lista de serviços onde os respondentes devem optar pelo auto-atendimento e/ou atendimento pessoal e, em seguida, atribuir letras que correspondam aos motivos que levaram os respondentes às suas opções. Na terceira parte, escolhem um banco que eles utilizam e marcam a forma de atendimento disponibilizada, atribuindo notas de zero a dez (escala de onze pontos) para cada um dos 16 serviços. Foram selecionados estes itens por compreenderem a grande parte dos serviços responsáveis pelas interações dos clientes com os bancos.

O questionário foi composto de perguntas fechadas, limitando a pretensão de respostas, porém, abrimos um espaço para comentários. Este espaço não foi utilizado por nenhum dos respondentes.

Apresentação e Discussão dos Resultados

Excluindo-se os respondentes que participaram do pré-teste, obtivemos 111 questionários respondidos, dos quais 6 deles foram excluídos devido

à extrema displicência no seu preenchimento. Por este motivo, utilizaremos 105 questionários para a apresentação e discussão dos resultados.

A primeira parte do questionário (primeira folha de respostas) nos deu a informação da opção dos respondentes pela(s) forma(s) de atendimento e identificação da/as razão/ões de suas escolhas.

O Quadro 2 apresenta os resultados obtidos na segunda folha de respostas do questionário, onde os respondentes (105) atribuíram notas aos mesmos serviços pesquisados na primeira folha de respostas.

Para cada serviço foi calculada a média aritmética simples das notas atribuídas. Os itens que ficaram sem resposta devido ao fato de o respondente nunca ter utilizado o tipo de serviço oferecido, foram excluídos dos cálculos a fim de não prejudicar a avaliação.

Considerando o Primeiro Questionário (Preferência), pudemos constatar que os serviços corriqueiros dos bancos (pagamentos diversos, emissão de DOC, talões de cheques, depósitos de baixo valor, retirada de dinheiro, etc.) foram os que tiveram os maiores índices de preferência pelo auto-atendimento, além de todos eles apresentarem a alternativa C (rapidez de resposta) como a principal razão da escolha pelo auto-atendimento.

Por outro lado, os serviços esporádicos que exigem uma maior apreciação por parte dos clientes (contratação de seguros, abertura de contas, financiamentos, ordem de pagamento e compra de títulos de capitalização) foram os que tiveram os maiores índices de preferência pelo atendimento pessoal.

Não poderíamos deixar de observar, também, a peculiaridade do ramo de atividade em que está inserida a pesquisa (instituições financeiras), e perceber que, tanto no auto-atendimento como no atendimento pessoal, as alternativas B e D

Quadro 2 – Grau de Satisfação com cada Serviço

Tipo de Serviço	Atendimento pessoal Média das Notas (respostas)	Auto atendimento Média das Notas (respostas)
Pagamentos diversos (água, luz, telefone, títulos, impostos, etc.)	6,6	8,5
Contratação de seguros (veículo, casa, vida, previdência privada, etc.)	6,5	6,7
Abertura de Conta Poupança	6,7	7,4
Entrega/retirada de talão de cheque	6,5	8,4
Cartão de débito (emissão, reemissão, cadastro de senha, etc.)	6,8	8,1
Emissão de DOC (Transferência entre bancos)	7,1	8,1
Cartões de Crédito (Contratação, cancelamento, informações, etc.)	7,1	7,8
Depósitos de baixo valor	6,6	8,7
Financiamentos (longo prazo e alto valor)	6,7	7,5
Aplicações financeiras (CDB, Fundos, Ações, etc.)	7,8	7,5
Depósitos de valores elevados	7,9	7,8
Retiradas de dinheiro	8,1	8,6
Abertura de Conta Corrente	7,4	*
Ordem de pagamento / Cheque Administrativo / Cheque Visado	7,1	*
Empréstimo pessoal	7,3	7,5
Compra de títulos de capitalização	6,6	8,3
Média total (considerando todas as respostas)	7,1	8,1

* Sem avaliação, pois a forma de auto-atendimento não estava disponível.

(confiabilidade e segurança) foram as que mais se destacaram em quase todos os serviços pesquisados.

Os respondentes quase não indicaram (como preferência) o auto-atendimento para serviços que os bancos ainda não disponibilizam desta forma, como por exemplo, a abertura de conta corrente (0,95%). Acreditamos que eles não consigam imaginar que isto é possível, ou preferiram não mudar um velho hábito.

Um outro fator bastante interessante, foi o baixíssimo número de respondentes que optaram por ambos os tipos de atendimento para cada serviço. Acreditamos que seja pelo fato de as pessoas estarem “acostumadas” a optar por uma ou outra alternativa.

É oportuno observar que, para o

atendimento bancário duas das cinco dimensões da qualidade apresentadas anteriormente não representam importância relevante na percepção da qualidade do serviço, pois os entrevistados quase não indicaram as alternativas A e E (Aparência Física e Empatia) como razões de suas escolhas.

No segundo questionário, considerando a média total, os respondentes indicaram que estão mais satisfeitos com o auto-atendimento (7,1 para o atendimento pessoal e 8,1 para o auto-atendimento).

Excluindo-se os serviços que os bancos ainda não disponibilizam por meio do auto-atendimento que são: Abertura de Conta Corrente e Ordem de Pagamento / Cheque Administrativo, dos demais serviços (14 tipos), somente dois (Aplicações Financeiras

e Depósitos de Valores Elevados) apresentaram uma média com um grau de satisfação superior para o atendimento pessoal, assim mesmo com valores muito próximos. Isso nos leva a concluir que esta amostra está mais satisfeita com os serviços, prestados pelos bancos, por meio do auto-atendimento.

O quadro 3 mostra, os três itens que tiveram as maiores diferenças nas notas, com uma superioridade para o auto-atendimento com relação às notas atribuídas ao atendimento pessoal (em ordem de diferenças das médias):

Quadro 3 – Serviços com maior diferença entre graus de satisfação (superioridade para o auto-atendimento)

Tipo de Serviço	Diferença (em notas de 0 a 10)
Depósitos de baixo valor.	2,1
Pagamentos diversos (água, luz, telefone, títulos, impostos etc).	1,9
Entrega/retirada de talão de cheque.	1,9

Os resultados deste levantamento indicam que apenas dois serviços apresentaram notas superiores para o atendimento pessoal, assim mesmo, com uma pequena diferença entre suas médias. Estes dois serviços não são tão comuns e envolvem uma certa análise por parte do cliente, o que pode ter determinado esta preferência.

Podemos observar que os três itens que apresentaram maiores diferenças, com superioridade para o auto-atendimento (quadro 3) foram, exatamente, serviços bastante comuns do dia-a-dia dos clientes, que exigem a necessidade de um atendimento rápido, sendo que os bancos já vêm trabalhando há algum tempo na migração da forma convencional para o auto-atendimento. Verificando as respostas do primeiro questionário, estes três serviços apresentaram a Rapidez de Resposta como principal motivo da escolha.

Quadro 4 – Serviços com maior diferença entre graus de satisfação (superioridade para o atendimento pessoal)

Tipo de Serviço	Diferença (em notas de 0 a 10)
Aplicações financeiras (CDB, Fundos, Ações, etc.).	0,3
Depósitos de valores elevados	0,1

Por outro lado, os dois únicos serviços que apresentaram médias de satisfação superiores para o atendimento pessoal (quadro 4) tiveram também, em sua preferência, a indicação das variáveis Confiabilidade e Segurança como principais motivos da escolha, sendo:

- ▶ Aplicações financeiras (CDB, Fundos, Ações, etc.) com 42,85% para Confiabilidade e 37,13% para Segurança, totalizando quase 80% para estas duas variáveis;
- ▶ Depósitos de valores elevados com 42,39% para Confiabilidade e 39,40% para Segurança, totalizando quase 82% para estas duas variáveis.

Considerando o primeiro questionário, dos 16 tipos de serviços pesquisados, 10 apresentaram uma preferência maior pelo atendimento pessoal. Já, no segundo questionário os respondentes demonstraram um maior grau de satisfação pelo auto-atendimento (com médias de 7,1 para o atendimento pessoal e 8,1 para o auto-atendimento). Apresentamos a seguir, algumas possíveis justificativas para o ocorrido:

- ▶ As pessoas preferem o atendimento pessoal, muitas vezes, pela comodidade de ter um funcionário para executar os serviços em seu lugar; porém com uma demora maior no atendimento acabam ficando insatisfeitas;
- ▶ Os atendimentos automatizados são, na maioria dos casos, muito mais rápidos e com uma maior flexibilidade de horários, o que não ocorre com o atendimento pessoal,

gerando uma satisfação maior com o auto-atendimento, embora prefiram o atendimento por meio de um funcionário;

- ▶ Se os bancos disponibilizassem funcionários suficientes para atender aos clientes em tempos similares ao do auto-atendimento, possivelmente o grau de satisfação não seria o apresentado nesta pesquisa;
- ▶ Os bancos, em horários de atendimento, chegam a “provocar” filas nos guichês de caixa para forçar os clientes a utilizarem o auto-atendimento, gerando uma suposta satisfação.

Podemos perceber, com os resultados, que a amostra selecionada prefere o atendimento pessoal, embora esteja mais satisfeita com o auto-atendimento devido, acreditamos, à insistência por parte dos bancos à utilização das formas de auto-serviço, “forçando” a migração de seus clientes. Podemos constatar isso pela própria disposição física das agências bancárias, onde a primeira coisa com que o cliente se depara é uma série de máquinas colocadas na entrada das agências. Ele só terá contato com um funcionário do banco se não conseguir realizar seus serviços nos caixas automáticos e se estiver disposto a tentar passar pela porta giratória de segurança (“Porta Panda”). Estas são maneiras de se tentar “vencer pelo cansaço” os clientes.

As médias finais apresentadas na tabela 1 (7,1 para o atendimento pessoal e 8,1 para o auto-atendimento) nos mostram que os clientes pesquisados estão, na média, mais satisfeitos com o auto-atendimento.

É importante lembrar que as conclusões obtidas no presente estudo não podem ser generalizadas, embora possam dar indicações sobre a preferência dos consumidores bancários quanto ao tipo de atendimento que eles preferem e por quais motivos.

Com base nos resultados apresentados nesta pesquisa, os bancos poderiam oferecer serviços diferenciados para este público (universitários), com maiores opções de atendimento pessoal, mesmo que haja um acréscimo nos valores das tarifas a serem pagas.

Se para esta amostra (jovens cursando nível superior) a preferência, na maioria dos serviços pesquisados

é pelo atendimento pessoal, acreditamos que para outros grupos de clientes, esta preferência seja ainda mais acentuada. Esta suposição pode servir de base para estudos posteriores.

A pesquisa mostra, claramente, que uma forma de atendimento não exclui a outra e devemos encará-las como complementares, sempre objetivando a satisfação do cliente. □

Referências Bibliográficas

COSTA FILHO, Bento Alves da. **Automação Bancária: uma análise sob a ótica do cliente. Dissertação** (Mestrado em Admin. de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTLER. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

LOVELOCK, Christopher & Wright, Louren. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K., **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHETTI, Renato. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **RAE – Revista de Admin. de Empresas,** São Paulo, v.41, n. 4, p. 56-67, out/dez. 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing – edição compacta.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V.A.; BERRY L.L. “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, **Journal of Retailing,** vol. 64, n.1, p. 12-40, primavera de 1988.

RAMOS, Douglas. **Práticas para a excelência na gestão de serviços: um estudo exploratório do setor na cidade de São Paulo, através de um corte transversal. Dissertação** (Mestrado em Admin. de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

ROSA, Fernando de. **Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos. Tese** (Doutorado em Admin. de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

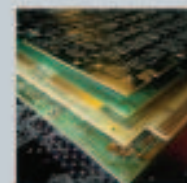
SCHLESINGER, Leonard A; HESKETT, James L. **A empresa de serviços orientada para serviços: atuação espetacular.** Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário: análise, planejamento, processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1978.

_____. **Marketing bancário.** São Paulo: Atlas, 1986.

XAVIER, Ernani P. **Marketing bancário: supremacia do cliente.** Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PERÍODO NOTURNO - CAMPUS SBC



CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

UMA CARREIRA PROMISSORA NUM MERCADO DE PERSPECTIVAS PLENAMENTE FAVORÁVEIS

Hoje, a presença dos computadores faz parte do nosso dia-a-dia e novas tecnologias para torná-los mais eficientes são cada vez mais necessárias.

Diante disso, é evidente que a atuação do bacharel em Ciência da Computação deve ser marcada pelo talento e criatividade, atributos cujo desenvolvimento depende de uma formação acadêmica de qualidade.

Por isso, o curso de Ciência da Computação do Centro Universitário da FEI oferece aos estudantes atividades teóricas e práticas realizadas em laboratórios de alto nível, sob orientação de professores de titulação correspondente às exigências do MEC e de comprovada experiência didática.



Centro Universitário da FEI

Av. Humberto de Alencar Castelo Branco, 3972
CEP 06853-561 – B. Assunção – E. B. Campo – SP
Tel. (11) 4353-2000 – Home page: www.fei.edu.br



ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS E VALOR PARA O CONSUMIDOR EM RESTAURANTES FINOS

A entrega de valor ao cliente — como fator estratégico de vantagem competitiva — e sua inserção na formulação da estratégia de negócios é o foco central deste estudo, examinando o construto valor percebido pela ótica do administrador e sua consideração na estratégia de marketing das empresas. Quer-se saber se a proposição conceitual do construto valor, e sua relevância estratégica, se justificam na prática de negócios na cidade de São Paulo. Com este fim, por meio de estudo exploratório, vai-se levantar a posição de gestores de restaurantes finos desta cidade com relação ao que é valor percebido pelo consumidor, e sua consideração na formulação da estratégia de negócios (se ocorre e de que forma). A partir de contribuições da literatura de estratégia e marketing, e de entrevistas qualitativas com administradores de restaurantes busca-se ampliar o conhecimento no campo destes construtos quanto à sua utilização na arena de negócios.

Consumer value delivery — as a strategic competitive advantage factor — and its insertion in business strategy formulation is the main focus in this study, covering the perceived value construct from management point of view and its consideration in companies marketing strategy. It's intended to know if the value construct conceptual proposition, and its strategic relevance, are justified in business practice in the city of Sao Paulo. With that goal, through exploratory study, it's discovered the fine restaurants managers position in this city related to what is perceived value by the consumer, and its consideration in formulating the business strategy (if it occurs and in what way). From strategy and marketing literature contributions, and qualitative interviews with restaurant managers, is intended to broaden the knowledge in the field of these constructs in the sense of their use in the business arena.

THEODORO A. PETERS FILHO — Coordenador do Curso e Chefe do Departamento de Administração do Centro Universitário da FEI; Doutor em Administração de Empresas — EAESP-FGV.

Introdução

A estratégia adotada pelas empresas é tema de vital importância nas últimas décadas nos mais diversos mercados do mundo, por força do acirramento da competição gerando entre suas consequências a necessidade de aprimorar as ações de marketing para se garantir maiores condições de sobrevivência às empresas (PORTER, 2001; HAMMEL, 2000).

O território competitivo está mudando com tanta rapidez que chega a tornar a experiência irrelevante ou perigosa: não se usam velhos mapas para descobrir novas terras; em vez disso é preciso reinventar-se a si mesmo e ao setor em que se atua, fomentar a inovação, imaginar o futuro com criatividade e curiosidade. Sob pena de se incorrer no risco de se definir pelo que faz e produz, incorrendo na miopia de marketing, em vez de se conhecer pelo que sabe e possui, pelas suas competências e ativos essenciais (HAMMEL, 2000).

A atividade de marketing, já há longo tempo, reconhece a importância de se procurar medir qualidade e valor percebidos pelos consumidores e sua interdependência com a satisfação (ZEITHAML, 1988). Daí, resultam benefícios mercadológicos à atividade empresarial, traduzidos em termos de lealdade do consumidor, particularmente relevante em um período como o atual de intensa competição, justificando a preocupação com a percepção de valor do consumidor por parte dos empresários e sua inserção nas estratégias de marketing dos seus estabelecimentos (CRONIN, BRADY E HULT, 2000; HOLBROOK, 1999; WOODRUFF, 1997).

É preciso enriquecer a teoria de valor para o consumidor e aprofundar o conhecimento no campo do uso dos produtos em suas diferentes situações – como os consumidores formam preferências que refletem o

valor desejado, explorar a ligação entre as preferências do consumidor por valor desejado, as avaliações de valor recebido e os sentimentos de satisfação global do consumidor, dentro de uma estrutura de hierarquia de valor do consumidor (WOODRUFF, 1997).

Entre as direções para pesquisa no campo de valor, pode-se apontar a busca de uma melhor compreensão de como os consumidores percebem valor em diferentes contextos, critérios utilizados e sua importância relativa; eis que o interesse estratégico na retenção de consumidores levanta necessariamente uma questão de contexto. E ao mesmo tempo deve-se salientar a necessidade de novos métodos de coleta e análise dos dados que se relacionem a aspectos particulares de valor do consumidor (WOODRUFF, 1997).

Complementarmente, podem ser propostos estudos que ampliem a pesquisa conceitual e empírica – em profundidade, qualitativa, longitudinal – de valor para o consumidor sobre fatores contextuais, tais como a natureza do produto (p.ex., entre bens e serviços) e o tipo de consumidor (p. ex., novo e antigo). Ao mesmo tempo em que é preciso se desenvolver medidas psicométricas consistentes do construto, tendo-se em vista a complexidade e riqueza do construto como um desafio à sua completa operacionalização e ao desenvolvimento de uma escala padrão capaz de englobar todas suas nuances (PARASURAMAN, 1997).

Examinando-se as inter-relações entre qualidade, valor, satisfação e intenções comportamentais comprova-se que é necessário medir todas estas três variáveis, dado seu efeito complexo e compreensivo sobre as intenções de comportamento. O que vem demonstrar a significância prática de cada uma destas variáveis e a necessidade de se ter uma abordagem holística da literatura, eis que qualidade e valor estão fortemente integrados

em seus efeitos sobre as intenções (CRONIN JR., BRADY E HULT, 2000).

A teoria sobre valor percebido pelo consumidor envolve em relação de inter-dependência qualidade, custo, sacrifício, satisfação e tem consequências sobre o comportamento do consumidor em termos de atitudes, intenções comportamentais, comunicação espontânea e lealdade (CRONIN JR., BRADY E HULT, 2000; ENGEL, BLACKWELL E MINIARD, 1995; HOLBROOK, 1999; OLIVER, 1997 e 1999; PARASURAMAN, 1997; WOODRUFF, 1997; ZEITHAML, 1988). Vem crescendo em importância para estudiosos e praticantes de marketing nas duas últimas décadas, particularmente, nos últimos anos. Ampliar o conhecimento acerca do construto valor percebido – em sua aplicação na prática de negócios como fator estratégico de diferenciação – passa, portanto, a ser altamente relevante tanto para a teoria quanto para a prática gerencial.

É possível efetuar mensuração de valor percebido pelo consumidor através de modelos apresentados pela literatura de marketing, e reconhecer a sua importância em estratégias de marketing das empresas, através das ações destas empresas em relação a como os consumidores percebem valor no cenário de serviços (CRONIN JR., BRADY E HULT, 2000; HOLBROOK, 1999; OLIVER, 1999; PARASURAMAN, 1997; WOODRUFF, 1997; ZEITHAML, 1988).

Para tal, os administradores precisam reconhecer a importância do construto valor percebido pelo consumidor, interpretá-lo corretamente, e aplicá-lo em sua estratégia de marketing. Estas iniciativas devem reverter em ganhos de marketing e lucro para as empresas. Portanto, é de se supor que os gerentes de serviços, especificamente do setor de restaurantes, expostos a forte concorrência, que oferece amplo leque de opções diferenciadas aos consumidores, considerem o cons-

truto valor percebido pelo consumidor em sua estratégia e ações de marketing.

Particularmente no Brasil, a intensificação da competição nos anos recentes não permite mais repasse de custos aleatoriamente, ao mesmo tempo em que se nota um consumidor mais exigente, com acesso a mais e melhores opções (COBRA, 2003).

O setor de restaurantes apresenta características muito atraentes ao estudo do valor percebido e estratégia, tendo em vista a participação e o envolvimento do consumidor no processo de entrega do serviço, com inerente percepção de risco elevada, tornando mais complexa a operacionalização e o controle da qualidade e do valor (LOVELOCK E WRIGHT, 1999).

Uma parcela da oferta dos restaurantes consiste de serviços – ambiente, instalações, atendimento, leque de opções, facilidades – e uma outra parte de produtos – a refeição, a localização, o estacionamento (KOTLER, BOWEN E MAKENS, 1998). Adicionalmente, ocorre a interação do consumidor com os funcionários de atendimento e com os demais clientes, a incerteza inerente à escolha da refeição, a avaliação caracterizada em grande parte por atributos de experiência, fazendo com que as expectativas fiquem aliadas a uma percepção de risco relativamente elevada (LOVELOCK E WRIGHT, 1999).

Com estas premissas, este trabalho busca observar se há o reconhecimento, por parte dos gestores de restaurantes na cidade de São Paulo, da importância do construto valor percebido, como ocorre, se é reconhecido na estratégia de marketing dos restaurantes, de que forma. O problema detectado é, de maneira geral, enunciado como: o valor percebido pelo consumidor é considerado na estratégia de marketing de restaurantes; de que forma?

Sua utilidade é servir para estudiosos do tema de valor e de estratégia, como um avanço de análise destes construtos, na esfera de restaurantes, principalmente tendo em vista o reduzido número de estudos nesta área de marketing que têm por objeto este ramo de atividade de negócios.

A aplicação da teoria de marketing, em particular na esfera deste construto de forte componente psicológico, e a adaptação de modelos de mensuração do comportamento do consumidor é essencial ao desenvolvimento do conhecimento de marketing, procurando gerar padrões que possam ser aplicados à nossa realidade, fomentando evolução na operação dos negócios.

Para o setor de restaurantes oferece vantagens e avanços no sentido de procurar reconhecer uma exigência premente de se conseguir maior compreensão do cliente, através do valor percebido e sua inserção na estratégia de marketing, neste tipo de empreendimento, oferecendo um levantamento e uma proposta de caminho, incentivando a crítica e a reflexão, e com isso, o aprimoramento das técnicas e ferramentas de gerenciamento, através da padronização da administração do valor no âmbito de restaurantes.

O problema central de pesquisa é saber como a percepção de valor do cliente é interpretada pelos empresários de restaurantes, e como é trabalhada em termos de estratégia de marketing nestes estabelecimentos. Vai-se examinar em que medida, e de que forma, este conhecimento gerencial a respeito de valor percebido pelo consumidor é considerado estrategicamente relevante e aplicado à realidade de negócios pelos administradores de restaurantes finos da cidade de São Paulo.

Com este fim, as questões de pesquisa envolvem um mapeamento do ambiente geral de negócios no setor, passando pelo que o adminis-

trador considera ser valor percebido pelo consumidor, e se considera valor percebido pelo consumidor estrategicamente relevante e o insere nas ações estratégicas do estabelecimento e de que forma, a saber:

1. *Como anda o ambiente de negócios no ramo? Com o fim de detectar e situar as condicionantes concorrência, clientela, fornecedores, ameaças e oportunidades.*
2. *O que o administrador considera ser valor percebido pelo consumidor?*
3. *O construto valor percebido é considerado estrategicamente relevante? O construto valor percebido é inserido na estratégia de negócios do restaurante? Como é inserido? Por meio de quais ações?*

Pretende-se responder a estas questões mediante estudo exploratório baseado em entrevistas em profundidade com administradores – proprietários ou gerentes – de restaurantes finos, servindo-se para tanto de roteiro semi-estruturado com questões abertas.

Uma pesquisa exploratória objetiva fornecer uma visão e uma compreensão do problema em análise; é utilizado em situações em que se precisa de uma definição mais precisa do problema, ou da definição de alternativas relevantes de ação, ou obter-se conhecimentos adicionais antes que uma abordagem seja adotada. A informação necessária é definida genericamente e o processo de pesquisa adotado é flexível e não-estruturado. É o caso de entrevistas pessoais com especialistas de um setor, como ocorre no presente estudo. A amostra, selecionada com o fito de gerar o máximo de abordagens, é pequena e não representativa. Os dados primários são qualitativos por natureza e devem ser analisados dentro desta perspectiva. Os resultados de uma pesquisa exploratória devem ser entendidos como tentativos ou como base para pesquisas

adicionais. Tipicamente este tipo de pesquisa é seguido por pesquisa adicional, exploratória ou conclusiva. (MALHOTRA, 1999, 83-4).

A opção de entrevistas com 14 empresários representativos no setor de restaurantes foi feita tomando por base critérios de consistência na aplicação e de representatividade dos sujeitos em sua área de atuação: todos eles exercem papel de destaque em seu setor e atuam há mais de uma década com sucesso em seus empreendimentos. As entrevistas foram registradas com máximo rigor quanto à fidelidade, e transcritas com foco nos construtos em exame, para ser feita análise de conteúdo das respostas. Assim, o questionário está embasado em aspectos de valor percebido e estratégia a serem conhecidos com base em método de análise qualitativo (MALHOTRA, 1999). A seguir será apresentada a fundamentação teórica de onde deriva este trabalho.

Estratégia e Valor

As empresas que estabelecem objetivos de médio e longo prazos e agem no sentido de buscar estes objetivos, posicionam-se no mercado, invariavelmente, de maneira mais consistente do que aquelas que enfrentam as condições do ambiente externo baseadas nas necessidades surgidas no cotidiano.

Ao mesmo tempo, elaborar uma estratégia para uma empresa não pode ser apenas um ato formal, nem tampouco improvisado. Posicionar uma empresa estrategicamente no mercado requer reflexão a respeito de importantes etapas envolvidas na construção e estruturação de um projeto e sua conseqüente transformação em um negócio consistente, em termos de competitividade no longo prazo, o que passa pela definição consistente de uma visão, a missão do negócio, seus objetivos e ações inerentes para se atingir estes objetivos.

Mesmo assim, as empresas têm se colocado cada vez menos com uma orientação estratégica e cada vez mais estão voltando-se para a administração dos problemas imediatos. A evolução da concorrência tem levado grande parte das empresas a uma desconfiança a respeito da utilidade de se adotar um posicionamento estratégico bem elaborado e definido. Muitos acreditam que no ambiente atual, nenhuma vantagem competitiva seja sustentável. Baseados nessa crença, passam a ver a adoção de um posicionamento estratégico como processo que irá diminuir a flexibilidade da empresa e torná-la mais vulnerável.

Muitos profissionais têm falhado em distinguir eficiência operacional e estratégia. Os ganhos de eficiência obtidos pelas empresas através das mais diversas técnicas gerenciais, tais como reengenharia de processos, downsizing, benchmarking, incorporação de novas tecnologias e outras, podem ser fácil e rapidamente copiadas pela concorrência. Já as vantagens obtidas através de um posicionamento estratégico bem elaborado e consistente dificilmente podem ser copiadas pelas demais empresas (PORTER, 2001).

É recomendável que se procure estudar a história das empresas para descobrir quais de seus clientes são realmente felizes e traçar um mapa segmentado do setor com os diferentes serviços oferecidos, visando detectar brechas em que se possa atuar. Um exemplo de que não se deve deixar ser ludibriado por idéias e noções de estratégia que não se mostram fundamentalmente corretas é a internet, onde as iniciativas empresariais demonstraram não ter consistência e seguir apenas uma tendência, um modismo, resultando em fracasso e perda de muito dinheiro, simplesmente porque elas não possuíam uma estratégia (PORTER, 2001).

A criação de uma nova curva de valor é um fator decisivo na adoção

de uma estratégia. O sucesso de uma empresa ao diferenciar-se de seus concorrentes através de uma estratégia própria e inovadora depende, em grande parte, de entregar aos seus clientes produtos e/ou serviços que sejam percebidos como portadores de um maior valor intrínseco, ou seja, a adoção de uma estratégia precisa ser um processo de agregação de valor para trazer benefícios para a empresa.

Como se nota, a definição e implementação de estratégia de forma coerente e consistente, é tarefa extremamente complexa e abrangente, devendo ser muito bem compreendida por toda organização de modo a se tornar eficaz. O construto estratégia comporta diversos ângulos, cada um deles explicando uma parte do todo (PORTER, 1986):

- é a criação de um posicionamento único e valioso, envolvendo uma diferente gama de atividades;
- é fazer escolhas frente à competição. A essência da estratégia é escolher o que não fazer;
- é criar integração entre as atividades da empresa. O sucesso da estratégia depende de se fazer bem muitas coisas – não apenas algumas – e fazer a integração entre elas.

Estabelecer uma estratégia para ser aplicada por uma empresa requer um processo estruturado que facilite o entendimento da realidade em que a empresa se insere. Um conceito importante com esse objetivo é o de cadeia de valor.

Para ser competitiva uma empresa tem que identificar quais são as necessidades e as expectativas dos seus clientes com relação ao seu produto. Dessa forma pode oferecer ao consumidor exatamente aquilo que ele deseja a um custo competitivo.

A maioria das pessoas teria dificuldade em responder qual o valor máximo que estaria disposta a pagar por determinado bem ou serviço. Ao se deparar com uma oferta efetiva,

entretanto, ocorre um processo de comparação segundo o qual a pessoa decide se o produto vale ou não o custo que deverá ser incorrido para a sua aquisição.

Dado que esse processo de comparação entre o valor e o custo dos produtos é um fator determinante para a decisão de compra do consumidor, podemos concluir que a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável tem como um componente importante a capacidade de a empresa oferecer o valor que o cliente deseja ao menor custo possível. Um modelo que pode auxiliar as empresas nessa tarefa é chamado de *cadeia de valor* (PORTER, 1986).

Partindo-se do pressuposto da escola de marketing gerencial em que a atividade de marketing é vista como um processo gerencial preocupado com a facilitação e consumação de trocas (SHETH, GARDNER E GARRETT, 1988), e definindo como troca a transação entre duas partes, em que cada parte entrega algo de valor para receber algo de maior valor (ZEITHAML, 1988), imediatamente nota-se a importância estratégica que o construto valor para o consumidor desempenha neste campo de conhecimento e, portanto, para estudiosos e profissionais (HOLBROOK, 1999; OLIVER, 1999; WOODRUFF, 1997).

ZEITHAML (1988) elaborou ensaio buscando contribuir para a conceituação de valor percebido em que surgem os aspectos a ele relacionados de preço, obtenção do que se quer, qualidade comparada com preço, e o que se recebe em relação ao que se sacrifica. Mais adiante, buscando um modelo para o conceito, valor é definido como função positiva de qualidade, atributos extrínsecos como funcionalidade, atributos intrínsecos como prazer, abstrações de nível elevado como os valores pessoais, e como função negativa de sacrifício percebido, aqui entendido tanto pelos dispêndios monetários quanto pelos

custos não monetários como o tempo e o esforço. Enfim, valor é função positiva do que se recebe e função negativa do que se sacrifica, como uma função de:

$$\text{Valor} = f(\text{Recebimentos/Sacrifícios})$$

HOLBROOK (1999, 5 a 12) define valor como uma experiência de preferência relativa interativa (*interactive relativistic preference experience*), referente a uma avaliação de algum objeto por um indivíduo. Isto envolve o inter-relacionamento de interatividade, relativismo, afetividade e uma base na experiência de consumo. A interação se dá entre sujeito e objeto, o que incorpora objetividade e subjetividade caminhando juntas, e valor vai depender das características de um objeto físico e mental associado com o envolvimento de um sujeito que aprecia estas características. Esta experiência é relativa por ser comparativa – envolvendo preferências entre objetos pelo mesmo indivíduo – pessoal – variando de um indivíduo para outro – e situacional – específica ao contexto em que o julgamento avaliativo é feito. É um julgamento de preferências, o que traduz uma série de significados tais como afeto (prazer versus desprazer), atitude (gosta versus não gosta), avaliação (bom versus ruim), predisposição (favorável versus desfavorável), opinião (pro versus contra), tendência de resposta (aceitação versus aversão) e valência (positiva versus negativa), entre outros, representando ordenação de preferências. E, por fim, é uma experiência no sentido de que o valor para o consumidor não está no produto adquirido, nem na marca escolhida ou no objeto possuído, mas na experiência de consumo que daí deriva.

Decorrente deste papel central de valor para o consumidor dentro do conceito de marketing, ocorre o seu inter-relacionamento e influência sobre diversos aspectos relevantes na

formulação de estratégia de marketing, como o posicionamento – uma forma de obter uma posição ótima no ambiente de mercado, onde estão as posições percebidas das marcas concorrentes e as posições ideais para os diversos segmentos de clientes de interesse da empresa (CRONIN, BRADY E HULT, 2000; HOLBROOK, 1999; PARASURAMAN, 1997; WOODRUFF, 1997).

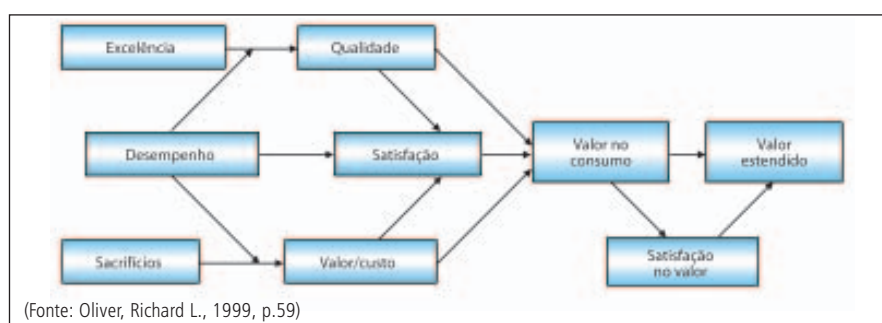
OLIVER (1999, 43-62), comenta as muitas interpretações possíveis para o termo valor relacionadas com qualidade e satisfação e referentes a graus de excelência. Com relação às três fases de comportamento do consumidor – o período pré compra conduzindo à escolha, o ato de consumo propriamente dito, e o período pós compra – o consumo é o período ativo enquanto o pré e o pós consumo são fases reativas à informação. O julgamento de valor poderá ocorrer antes ou após a compra; quando aferido no período pré compra é o valor desejado, o valor de preferências, ou valoração; após a compra é o valor entregue, valor julgado, ou avaliado. Assim como a satisfação, valor é uma resposta de comparação, baseada em um padrão de valoração, de cunho cognitivo, podendo ser feita sem a obrigatoriedade do componente afetivo.

Da comparação entre os resultados em termos de desempenho – entendidos como qualidade – com os sacrifícios – entendidos como valor com base em custos – surge um dos antecedentes da satisfação. Ou seja, o que se recebe comparado com os sacrifícios é uma das operações comparativas no julgamento pós compra, em paralelo com outras comparações formadoras da resposta do consumidor quanto a satisfação (ZEITHAML, 1988).

E, da mesma maneira, satisfação também pode ser entendida como antecedente de valor, ou seja, parte do valor derivado do consumo pode estar baseado na satisfação. Satis-

fação e valor, apesar de relacionados, são conceitos diferentes, e satisfação não é uma variante de valor. (HOLBROOK, 1999; OLIVER, 1997 e 1999).

OLIVER (1999, 58-59), considerando estas relações entre estes dois importantes construtos, envolvendo uma rede de outros construtos, como qualidade, valor baseado em custo, satisfação e outros aspectos de consumo de ordem mais alta, elabora a representação, a seguir adaptada, procurando traduzir a rede nomológica de conceitos de valor no consumo:



Com base nas referências conceituais apresentadas acima, vai-se procurar levantar a posição de administradores de restaurantes finos da cidade de São Paulo quanto à percepção de valor do consumidor e sua consideração na estratégia de negócios destes estabelecimentos.

A metodologia escolhida de análise de conteúdo das entrevistas utilizará as teorias de valor percebido e estratégia de negócios em marketing, adotadas por base deste estudo, buscando-se inferências que revelem ações e pontos de vista dos empresários que traduzam os conceitos-alvo do trabalho.

Entrevistas

Dados obtidos

O presente estudo exploratório vai entrevistar gerentes de restaurantes finos buscando levantar como estes sujeitos vêem o construto de valor percebido pelo consumidor e como o trabalham em sua estratégia

de negócios. Para tanto procura cobrir as questões de pesquisa mencionadas na *Introdução*, servindo-se de roteiro de entrevista a saber:

- “1. *Como anda o ramo (concorrência, fornecedores, comportamento das pessoas, dos clientes, a economia...)?*”
2. *O que é mais importante para o cliente (percepção de valor do cliente a respeito dos serviços do restaurante)?*
3. *Custo e qualidade: o que entra aqui, na avaliação do consumidor,*

e qual o peso para o cliente? Varia conforme o tipo de pessoa e conforme a situação?

4. *Como o restaurante vê e quais as ações para enfrentar esta situação?*
5. *O que o restaurante faz para o cliente vir e permanecer? O que é feito para atrair e para manter o relacionamento com o cliente? Por fim, muito obrigado pela sua colaboração, seu tempo e sua boa vontade. Por favor, há alguma sugestão ou comentário que possa fazer? Agradeço muito.”*

Por restaurante fino, entende-se neste estudo aquele restaurante diferenciado pela oferta dirigida a um público que busca sensação de exclusividade, traduzida em *refeição* de primeira qualidade por meio de cardápio sofisticado, seguida de aparelhos distintos à mesa – toalha, guardanapo, talheres, pratos, complementos – acompanhada de *serviço* irretocável em todos os momentos de contato com o cliente, em *ambiente*

condizente com um padrão de consumo dirigido a um perfil de consumidor que busca distinguir-se. Este padrão de consumo se traduz na busca de *serviço* impecável, *comida* de alto nível e diferenciada – via de regra por meio de “chef de cuisine” renomado e de gabarito internacional – em *ambiente* exclusivo, seja pela frequência – público usuário – decoração, mobiliário, arquitetura, localização ou outro aspecto que possa chamar a atenção do cliente.

Foram entrevistados 14 administradores de restaurantes finos da cidade de São Paulo, todos com mais de 10 anos de experiência no setor, equitativamente distribuídos entre tipo de comida – brasileiro/carne, francês, italiano, variados – e tipo de ambiente – clássico, familiar, moderno, social.

A seguir são listados os pontos em comum surgidos ao longo das entrevistas, evitando-se redundância e repetição dos dados, e preparando a informação que servirá de base para resposta às questões inicialmente propostas pelo trabalho, conduzindo na seqüência aos resultados – apurados a partir da confrontação entre os dados e a teoria – e aos comentários finais do estudo.

a. Concorrência

- é um setor muito competitivo e em constante mudança;
- muito mais competitivo do que era no passado;
- as opções oferecidas ao cliente são cada vez maiores;
- há poucos fatores limitantes à entrada; à primeira vista não apresenta complexidade operacional, não requer grandes somas de capital, nem tecnologia específica. Na realidade, é extremamente dinâmico; em um segundo momento, as coisas mostram-se bem diferentes, onde o grande desafio está no conhecimento e aprimoramento contínuo da operação.

b. Comportamento do Consumidor

- há poucos dados sobre o público do setor: qual o seu perfil, quais as suas motivações, o que é valorizado;
- com o passar das décadas recentes, mudaram em muito os valores das pessoas: senso mais aguçado de consumo, há preferência por restaurantes com status e prestígio;
- o grau de exigência do cliente aumentou completamente nos últimos anos, exigindo que todos os detalhes sejam muito bem cuidados;
- o público muda completamente conforme o período: entre o dia e a noite, ou entre um dia útil e o fim de semana;
- fruto da mudança ocorrida nos clientes, a natureza do negócio também se modificou;
- o indivíduo (a lazer ou a trabalho) e a família brasileira estão com o orçamento limitado.

c. Valor para o Consumidor

- em restaurantes resume-se à percepção individual do consumidor nas frentes de ambiente (ou atmosfera, ou instalações, ou tangíveis), serviço (ou atendimento), cardápio (ou produto, ou refeição) e preço;
- trabalhar com produtos de qualidade é o básico, mas qualidade sozinha não garante a frequência do cliente hoje; qualidade sozinha não enche a casa hoje;
- há uma expectativa; é preciso conhecer bem o seu segmento e definir bem a sua proposta;
- está relacionado à imagem percebida do restaurante, fruto da combinação de uma série de fatores analisados pelo cliente, por exemplo, se é caro, a qualidade da comida, o ambiente ser agradável, o serviço ser ótimo, o preço ser bom, as facilidades oferecidas (como estacionamento e

segurança); além disso, há uma série de detalhes, como iluminação e som; não pode haver falha;

- exige redução de custos, sem perda de qualidade; hoje há vários custos para o cliente, dificultando a sua frequência aos restaurantes, tais como segurança, custo de locomoção, estacionamento;
- varia conforme o tipo de pessoa, o momento e a necessidade que motivou a pessoa a ir ao restaurante;
- depende da pessoa, do segmento que se atende e da situação (o que ele busca quando vai ao restaurante: tipo de comida, preferências, conveniência, atendimento pessoal ou impessoal, formal ou informal, ambiente formal ou descompromissado, tranquilo ou movimentado).

d. Estratégia de Marketing

- é preciso conhecer o cliente e suas motivações;
- fidelização, hoje, não se consegue só com atendimento bom, pois é considerado uma obrigação oferecer qualidade, rapidez e ser atencioso; ademais, é preciso mesclar com promoção (um desconto, um “*drink*”, enfim, dar algo para atrair o cliente);
- trabalho contínuo nas três frentes: refeição, ambiente e atendimento, calibrado com a promoção, visando comunicar a proposta do seu restaurante a fim de atrair clientes;
- a casa tem que ter uma proposta; o ponto comercial e todos os itens componentes da oferta devem estar de acordo com a proposta da casa;
- acompanhar as tendências em decoração e cardápio;
- requer criatividade, estar sempre modificando, inovando, gerando um atrativo, sem perder a tradição do ponto;
- administração de custos é muito

importante para se conseguir ser competitivo, o que exige principalmente a busca permanente de redução de custos, insumos com preços mais baixos, sem perda de qualidade, negociação intensa com fornecedores, opções de cardápio com alternativas sazonais, promoção para atrair clientes novos, além dos fiéis;

- falta mão de obra capacitada no setor.

A confrontação dos dados fornecidos pelos empresários com a teoria é a base para tentar-se responder às questões sugeridas neste estudo. A seguir vai-se fazer esta comparação e procurar as inferências que são trazidas da análise.

Comparação dos dados com a teoria

As questões abertas utilizadas nas entrevistas, relativas a valor percebido pelo consumidor, visam saber qual o ponto de vista do empresário acerca daquilo que o cliente valoriza. Há diversos aspectos da teoria sobre percepção de valor em serviços que aparece nas respostas dadas pelos empresários, como é salientado nos próximos parágrafos.

LOVELOCK E WRIGHT (1999) colocam o valor entregue ao cliente como um saldo entre o valor total e o custo total para o cliente, envolvendo todos os aspectos relacionados à obtenção do serviço. A operação de serviços em restaurantes compreende as importantes e distintas frentes de ambiente, serviço, cardápio e preço. Fazendo um paralelo com o modelo de PARASURAMAN, BERRY E ZEITHAML (1985), explicitado e ampliado em ZEITHAML, PARASURAMAN E BERRY (1990), confirma-se que o marketing de serviço em restaurantes apresenta dificuldade adicional por envolver tangíveis (produtos: a refeição, comunicada através do cardápio), intangíveis (serviços: o atendimento

do cliente pelo pessoal de contato) e a administração de evidências físicas (o ambiente: as instalações físicas, a atmosfera do restaurante, o estilo, a decoração, o som, a iluminação; e o preço).

Parte destes itens da operação de restaurantes está no numerador (o que se recebe) da equação de valor de ZEITHAML (1988) – o ambiente, o atendimento e a refeição – e parte está no denominador (o que se dá) da mesma equação – preço. Através do rastreamento dos entrevistados, complementou-se este componente “preço objetivo” com outros custos importantes ao consumidor atualmente, dificultando a frequência dos clientes aos restaurantes de modo geral: segurança, custo de locomoção, estacionamento, que podem ser entendidos como uma evidência de “preço não monetário percebido”. A partir do “preço objetivo” se chega ao “preço monetário percebido” e, adicionado o “preço não monetário percebido”, tem-se o “Sacrifício Percebido”, conforme pesquisa qualitativa de ZEITHAML (1988).

Com base no modelo sugerido por ZEITHAML (1988), a percepção de qualidade é formada por atributos *intrínsecos* – aqueles relativos ao produto, ao físico, ao visível, ao tangível – na refeição, no ambiente físico, na aparência das pessoas e dos outros frequentadores, nos uniformes, na decoração, nos utensílios, nas instalações – e atributos *extrínsecos* – aqueles referentes ao produto/serviço mas externos a eles, não consumidos junto com eles, como são o preço, o nome (a marca) do restaurante, o nível de propaganda e promoção, a imagem. Esta dicotomia entre pistas intrínsecas e extrínsecas para a qualidade do serviço é apenas uma tentativa, eis que há dificuldades de conceituação, dependendo de interpretação, como destaca ZEITHAML; no entanto é importante constatar aqui a sua existência e influência sobre a percepção de

qualidade e, portanto, sobre valor. Com esta complexidade, dados os diversos atributos formadores da percepção de qualidade, esta pode ser vista como uma *abstração de nível elevado* – aqui entendida, dentro de uma abordagem de cadeia meios-fim de compreensão da estrutura cognitiva do consumidor, com níveis de abstração desde o mais objetivo/físico ao extremo oposto do mais emocional/abstrato (ZEITHAML, 1988). Esta percepção de qualidade vai, por sua vez, influenciar, juntamente com outras abstrações de nível elevado, a percepção de valor. Isto se deduz das entrevistas e corrobora a teoria sobre estes construtos (CRONIN JR, BRADY E HULT, 2000; HOLBROOK, 1985 e 1999; OLIVER, 1999; ZEITHAML, 1988) e sobre a sua percepção pelo consumidor em restaurantes, como pode ser traduzido na declaração de valor como sendo a imagem que o consumidor tem do restaurante: se é caro ou se o preço é bom, a qualidade da comida, o ambiente ser agradável, o serviço ser ótimo, as facilidades oferecidas, o estacionamento, a segurança.

Outra relação entre os construtos apontada nas entrevistas, é a de que a qualidade está fortemente relacionada com valor, sendo elemento decisivo na percepção do cliente, consubstanciando conclusão de estudo de CRONIN JR., BRADY E HULT (2000), também mencionada por WOODRUFF (1997) e PARASURAMAN (1997). Tanto mais fica reforçada esta relação na esfera de restaurantes, pelo fato de, além das características *pesquisáveis e experienciais*, pode-se afirmar que a qualidade de uma comida também possui características *credenciais*, à medida em que não se vê a sua preparação, nem a matéria-prima utilizada e parte da percepção de sua qualidade se dá mais pela sensação do organismo após o consumo. No entanto, com reflexos para a estratégia dos restaurantes, trabalhar com mercadoria de

qualidade é básico, mas qualidade sozinha não enche a casa hoje. Este aspecto reforça a dimensão estratégica de valor percebido, e de qualidade como pressuposto essencial para a percepção de valor, mas não garantidor.

A percepção de valor varia conforme o tipo de pessoa/segmento, o momento/situação e a necessidade que motivou a pessoa a buscar aquele tipo de restaurante, o que ele busca quando vai ao restaurante: tipo de comida, preferências, conveniência, atendimento pessoal ou impessoal, formal ou informal, ambiente formal ou descompromissado, tranquilo ou movimentado. O público muda completamente, conforme o período (dia e noite; dia útil e fim de semana)

É mencionado que o indivíduo ao ir e ao entrar em um restaurante tem uma expectativa; de onde se deduz ser preciso conhecer bem o seu segmento e definir bem a sua proposta. Esta expectativa é formulada a partir do tipo de restaurante, o tipo de comida, a localização, o perfil da região. Estes dados confirmam o paradigma da desconfirmação de expectativas como um fato relevante e complexo a ser considerado em serviços, dada as suas características distintas dos bens físicos, com reflexos a serem levados em conta quando da definição do método de mensuração de valor percebido, ou mesmo de qualidade e satisfação, em pesquisas quantitativas.

Nota-se que há uma harmonia entre a concepção de valor percebido pelo consumidor e a necessidade de sua inserção na estratégia de negócios dos restaurantes, pela ótica destes administradores.

Considerações Finais

Inicialmente, importa salientar o que foi unânime na afirmação de todos os entrevistados quanto ao cenário competitivo em que se desenrola a atividade de restaurantes,

constatando-se ser um setor em constante mudança, muito mais competitivo do que era no passado, com um número muito maior de opções sendo oferecidas aos clientes. Clientes estes que passam, assim, a dispor de um espectro maior de alternativas de escolha e refinam o seu critério de avaliação, reforçando, com isso, este ciclo concorrencial e exigindo dos restaurantes a busca constante de vantagem competitiva em suas estratégias de marketing.

Digna de nota também é a declaração de que se abrem muitos restaurantes com proposições inovadoras e tentadoras aos clientes (dadas as relativamente reduzidas barreiras de entrada, imagina-se ser fácil, porém é difícil manter o restaurante aberto, com qualidade, bom atendimento e boa relação custo-benefício para o cliente), o que, apesar de muitos não perdurarem no ramo ao longo do tempo, termina por aumentar a concorrência, realimentando o ciclo apontado no parágrafo anterior e a necessidade de os restaurantes serem muito competitivos para sobreviverem com lucratividade.

Há poucos fatores limitantes à entrada, como se depreende da especificação de barreiras de entrada aludidas por PORTER (1986): não requer grandes somas de capital, ou tecnologia específica, ou economias de escala, ou necessidade de elevada diferenciação do produto/serviço, ou acesso aos canais de distribuição, ou desvantagens de custo independentes de escala, ou decorrentes de política governamental, e não há custos de mudança para o consumidor. Mas, é um setor extremamente dinâmico, em que o grande desafio está no domínio e desenvolvimento dinâmico da operação. Esta dimensão do setor serve de alerta tanto aos novos empresários em potencial quanto àqueles de maior tradição e experiência, como indicativo da importância de orientação para o mercado na

definição estratégica, onde se insere o valor para o consumidor.

Quanto à estratégia propriamente dita, esta deve atacar as frentes de operação em que o restaurante foi definido pelos empresários – ambiente, atendimento, refeição – adicionadas ao preço e demais custos extrínsecos, conforme ZEITHAML (1988), e calibradas com promoção focada ao público alvo, de modo a comunicar o posicionamento definido.

Os empresários apontaram também que a estratégia deve ser basicamente centrada na redução de custos sem perda de qualidade. Nota-se aqui semelhança com a estratégia genérica proposta por PORTER (1986) de liderança em custos como alternativa de estratégia competitiva. Por meio de negociação forte com fornecedores, opções de cardápio com alternativas sazonais, promoção para atrair clientes novos, além dos fiéis. Enfim, as condições ambientais de concorrência obrigam à redução de custos, com muita criatividade. No entanto o setor não permite queda de qualidade pois o produto trata-se de comida, em que não há como oferecer produto que não seja bom, em perfeitas condições de manuseio e consumo. Apenas a liderança em custos não representa auto-suficiência para obtenção de vantagem competitiva; as duas outras estratégias genéricas de diferenciação e enfoque são também necessárias, como será visto mais adiante.

A retenção é outra ameaça; hoje não se consegue atrair e reter o cliente só com qualidade na refeição e no atendimento. O que reitera a importância de atenção com o valor para o consumidor e os inúmeros aspectos envolvidos, com a adoção de mecanismos que fomentem o relacionamento com os clientes, como recurso de diferenciação e fomento da sua percepção de valor.

Dadas as condições de competição e a dinâmica do setor, apontadas

pelos entrevistados, em que as pessoas procuram distração, momentos de tranquilidade, ambiente agradável, é necessário conhecer o cliente e suas motivações. Já não existe mais aquele cliente que valoriza um restaurante apenas pela boa comida e o bom atendimento. Uma série de outros quesitos passou a entrar nesta equação de valor para este consumidor de hoje. As pessoas passam a valorizar o momento de lazer com dimensões mais abstratas e subjetivas, como as mencionadas por HOLBROOK (1985 e 1999) em sua tipologia de valor para o consumidor, englobando tipos distintos de valor na experiência de consumo centrados em eficiência, excelência, status, estima, jogo, estético, ética e espiritualidade.

Em decorrência, conforme mencionado pelos entrevistados, o posicionamento estratégico torna-se fundamental, definindo qual a proposta do restaurante ao seu público-alvo. Daí a importância de segmentação criteriosa, procurando detectar oportunidades no mercado. Neste contexto, o cliente já não tem mais o mesmo comportamento de uma geração atrás, e mesmo de alguns anos atrás. O que faz com que mude a natureza do negócio. Em outras palavras, a percepção de valor é dinâmica e exige resposta consonante por parte dos restaurantes em sua definição estratégica. Vai de encontro ao conceito amplamente difundido de posicionamento do produto/serviço perante a mente dos consumidores potenciais, como forma de ser criativo e se alcançar o sucesso.

Estar continuamente acompanhando as tendências é um aspecto essencial à atividade, responsável pelo fechamento de boa parte de casas tradicionais no setor. É preciso inovar e ter criatividade, o que confirma grande parte das observações de HAMMEL (2000): ainda que o setor não seja de alta tecnologia, não há como prescindir de inovação e

criatividade para se atingir o objetivo estratégico de entregar valor para o consumidor.

A observação de que há carência de mão de obra capacitada no setor demonstra um ponto fraco e uma ameaça à sobrevivência dos restaurantes, dado o peso deste fator no encontro de serviços. Se constitui uma ameaça, é também uma grande oportunidade em estratégia de diferenciação para entrega de valor ao cliente, a requerer liderança, capacidade de empreender e inovação, dando margem a rica fonte de pesquisa.

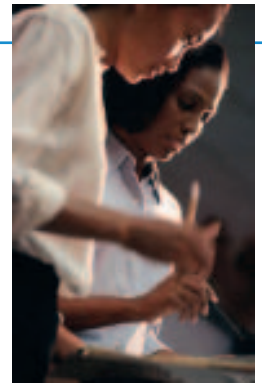
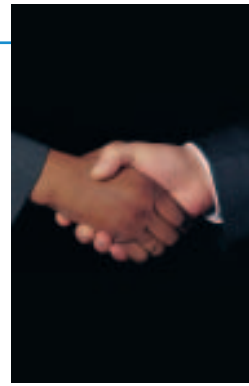
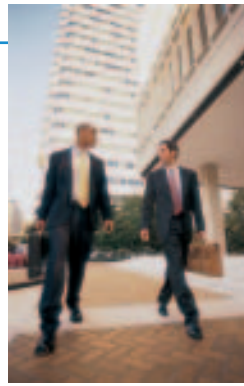
A nota de que o indivíduo e a família brasileira estão com orçamento limitado, se parece óbvia, é porém necessária de ser explicitada, dado seu impacto sobre a formulação de estratégia, realçando a importância de controle rigoroso de custos e a extrema sensibilidade a preço por parte do consumidor dentro do composto de marketing, o que reforça a relevância do construto valor percebido pelo cliente.

Como se pode notar, cada aspecto relevante às atividades de estratégia e de marketing, incluindo o valor percebido pelo consumidor, é passível de exame na esfera de restaurante finos, com possibilidade de contribuir efetivamente para o aprimoramento gerencial e a ampliação do conhecimento nestes campos. Ademais, as condições de ambiente de mercado que envolvem o ramo – econômicas, sociais e de concorrência – também se mostram fecundas para análise, dada a falta absoluta de informações criteriosamente tabuladas e sistematizadas.

Fica clara a oportunidade da sequência em estudos no âmbito destes construtos, com a perspectiva de se conhecer os fatores relacionados a estes importantes conceitos de marketing pela ótica do consumidor, de modo a permitir melhor prática de administração dos estabelecimentos, em ambiente de crescente exigência por parte dos competidores e da clientela. □

Referências Bibliográficas

- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Managing services marketing: text and readings**. 4ª.ed. Fort Worth, Tx.: Dryden Press, 1999.
- BELK, Russell W. Situational variables and consumer behavior. **Journal of Consumer Research**, p. 157-164, december 1975.
- BROWN, Tom J.; CHURCHILL, Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. Research note: improving the measurement of service quality. **Journal of Retailing**, v. 69, nº 1, p. 127-139, spring 1993.
- COBRA, Marcos H. N. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora, 2003.
- CRONIN, Jr., J. J.; BRADY, M. K.; BRAND, R. R.; ROSCOE Jr., H.; SHEMWELL, D. J. A cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value. **The Journal of Services Marketing**, v. 11 (6), p. 375-391, 1997.
- CRONIN, Jr., J. Joseph; BRADY, Michael K.; HULT, G. Thomas M. Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. **Journal of Retailing**, v. 76 (2), p. 193-218, 2000.
- ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W. **Consumer Behavior**. 8ª.ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995.
- EVARD, Yves; AURIER, Philippe. Identification and validation of the components of the person-object relationship. **Journal of Business Research**, v. 37, p. 127-134, 1996.
- FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. The american customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 7-18, october 1996.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing – gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. São Paulo: Campus, 2000.
- HIRSCHMAN, Elizabeth C.; HOLBROOK, Morris B. Expanding the ontology and the methodology of research on the consumption experience. In: **Perspectives on Methodology in Consumer Research**. BRINBERG, David; LUTZ, Richard J. New York: Springer-Verlag, 1986.
- HOLBROOK, Morris B. **Consumer value: a framework for analysis and research**. New York: Routledge, 1999.
- HOLBROOK, Morris B. The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L., eds. **Service quality: new directions in theory and practice**. Thousand Oaks, , p. 21-71, CA: Sage Publications, 1994.
- HOLBROOK, Morris B.; CORFMAN, Kim P. Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. In: JACOBY, J.; OLSON, J. C., eds. **Perceived quality: how consumers view stores and merchandise**. Lexington, MA: Lexington Books, p. 31-57, 1985.
- KOTLER, Philip, BOWEN, John, MAKENS, James. **Marketing for hospitality and tourism**. 2ª.ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- LOVELOCK, Christopher H., WRIGHT, L. **Principles of service marketing and management**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1999.
- MALHOTRA, Naresh K. **Marketing research: an applied orientation**. 3ª.ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
- OLIVER, Richard L. Value as excellence in the consumption experience. In: HOLBROOK, Morris B. **Consumer value: a framework for analysis and research**, p. 43-62. New York: Routledge, 1999.
- OLIVER, Richard L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 25, n. 2, p. 154-161, 1997.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, fall 1985.
- PORTER, Michael E. O ritmo ainda é lento. **Veja**, p. 11-15, São Paulo: Editora Abril, dezembro 2001.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SHETH, Jagdish N., GARDNER, David M., GARRETT, Dennis E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. New York: J. Wiley & Sons, 1988.
- WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.
- WOODRUFF, Robert B.; GARDIAL, Sarah F. **Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction**. Cambridge, MA: Blackwell, 1996.
- ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, July 1988.



DIVERSIDADE HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DO OUTRO NOS PROCESSOS SELETIVOS

Este artigo pretende contribuir para a discussão da questão racial no Brasil a partir dos processos seletivos para ingresso nas empresas e os mecanismos discriminatórios utilizados. A existência de problemas raciais no Brasil é comprovada através de estudos clássicos como Florestan Fernandes, Roger Bastide, Fernando H. Cardoso e Otavio Ianni, mas não há trabalhos específicos com relação às organizações empresariais. Esse estudo está baseado na história de vida de profissionais de recursos humanos que atuam ou atuaram diretamente nessa atividade. A narrativa desses interlocutores é bastante rica em informações, o que pode indicar caminhos para que as empresas possam coibir essas práticas.

This article intends to contribute for the discussion of the racial subject in Brazil starting from selective entrance processes in companies and the discriminatory mechanism used. The existence of racial problems in Brazil is proven by classic studies such as those by Fernandes, Bastide, Cardoso and Ianni, but there are no specific works regarding business organizations. This study is based on the history of human resource professionals who act or acted directly in the activity. The narrative of these speakers is very rich in information, what can indicate ways for companies to restrain from those practices.

RENATO LADEIA OLIVEIRA — Mestre em Administração de Empresas pela UMESP, Doutorando em Ciências Sociais pela PUCSP e Professor do Departamento de Administração do Centro Universitário da FEI.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas, ações afirmativas, raça e discriminação.

Keywords: Human resources, affirmative actions, race and discrimination.

Introdução

A temática desse artigo está direcionada para o processo seletivo de pessoas nas empresas, atividade inerente ao setor de Recursos Humanos e que trata do recrutamento, triagem e avaliação de candidatos para os seus quadros funcionais. Os profissionais que atuam nesta área têm, a rigor, um poder limitado na aprovação dos candidatos às oportunidades de emprego oferecidas pelas empresas, pois seu papel é limitado na aprovação de candidatos às oportunidades de emprego oferecidas pelas empresas, se restringindo, em geral, a indicação do melhor ou dos melhores profissionais para o preenchimento das vagas disponíveis. Essa atividade está dividida em duas etapas principais: Recrutamento, como uma série de atividades que trata dos estudos e contatos com o mercado de trabalho, assim como da primeira convocação de candidatos (TOLEDO, 1992). A seleção propriamente dita, já se refere a um processo, normalmente, mais complexo, em que são envolvidas tecnologias psicológicas como baterias de testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, dramatização etc. TOLEDO (1992:67), explica que *“é preciso ter sempre em mente que a boa seleção visa unir um indivíduo a uma função, e que, assim sendo, é preciso conhecer profundamente não só o indivíduo como também a função, sem o que não teremos o verdadeiro ajustamento”*. Em geral, a decisão final cabe sempre a um gerente ou chefe que receberá o novo funcionário. O selecionador pode, naturalmente, desqualificar uma pessoa negra ou de outra etnia que a seu critério, considera inadequada para o cargo. Caso o requisitante seja preconceituoso com relação a outras etnias, o selecionador tende a assumir o papel de fantoche, descartando

os “indesejáveis”, apresentando as desculpas de praxe para não assumir nenhum tipo de responsabilidade, bem como não comprometer os seus pares ou superiores hierárquicos. A expressão “conhecer profundamente a função” envolve, não somente os aspectos funcionais, técnicos, mas também com quem o funcionário vai trabalhar. Ao unir o indivíduo a uma função, o selecionador deverá ter em mente que está realizando um trabalho eficiente, adequando o indivíduo às características do chefe e da equipe. Assim, esse profissional é um técnico-burocrata, que deve ser preciso, rápido, discreto e eficiente (WEBER, 1974). Portanto, o desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas (CHIAVENATO, 1999). Dessa forma, um funcionário não adequado à empresa (ou ao chefe), não estaria agregando valor. Caso o selecionador seja preconceituoso, ele pode assumir por sua própria conta, a responsabilidade na discriminação de pessoas que considera com “perfil” inadequado, mas sempre utilizando discursos de conteúdo evasivo, como por exemplo: não atende ao perfil solicitado. Essa lógica está implícita no pressuposto de que ele deve agregar valor à organização ao contratar um funcionário. Numa perspectiva de hierarquização das “raças”, é evidente que suas ações serão preventivas, eliminando candidatos que considera inadequados aos objetivos organizacionais, mesmo que os eventuais chefes que estão recrutando os profissionais não discriminem pessoas em função da origem étnica.

CHIAVENATO, um conhecido e difundido autor de manuais sobre Recursos Humanos e habitualmente adotado em escolas de Administração de Empresas, relata as razões pelas quais algumas pessoas são preteridas ou não para vagas nas empresas:

“Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais entre as pessoas, tanto no plano físico (como estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc), como no plano psicológico (como temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.) levam as pessoas a se comportar diferentemente, a perceber situações de maneira diferente e a se desempenhar diferentemente, com maior ou menor sucesso, nas organizações” (1999:107).

As chamadas diferenças individuais citadas pelo autor não mencionam a cor, diferentemente do que ocorria até meados dos anos 40 nos anúncios de emprego publicados no país, de acordo com DAMASCENO (2000), quando essa característica fenotípica era explicitada. Entretanto, o processo seletivo dispõe de um enorme arsenal de elementos que podem dificultar o acesso de pessoas às organizações sem a necessidade de exposição de comportamentos discriminadores. Num outro momento, esse autor afirma que *“a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão”* (CHIAVENATO, 1999:107). Portanto, a objetividade dos processos seletivos pode ficar na dependência, única e exclusiva, dos profissionais que estão à frente dessas funções nas organizações, pois elas podem dispor de inúmeros mecanismos subjetivos fundado numa ideologia racionalista para formular a recusa de um profissional por preconceitos ou discriminação.

Algumas questões teóricas

A utilização do conceito de raça é relativamente recente na cultura ocidental, pois seu significado original estava mais relacionado a um grupo de pessoas interligadas por uma origem comum, conforme

afirma BANTON (1994:264), e não se referia necessariamente a populações com características fenotípicas diferenciadas. De qualquer forma, já é patente no âmbito das ciências sociais, notadamente na antropologia, que biologicamente o conceito de raça não existe no sentido em que é utilizado, sendo o termo irrelevante para a ciência. Admite-se, no entanto, que a expressão tem um interesse maior no campo sociológico do que na biologia ou na antropologia física sendo, por isso, considerado como uma construção social, engendrada a partir das relações sociais numa realidade concreta. (BERGER E LUCKMANN, 1983). Neste sentido, raça pode ser também entendida como uma ideologia construída a partir de elementos da realidade, cujo objetivo é mascarar esta mesma realidade em função de interesses sociais, políticos e econômicos. HANEY LOPEZ (1994), afirma que os conceitos de raça são totalmente ilusórios, como conceitos biológico e social. Assim, não havendo nenhuma conexão entre aparência e raças, então a conexão não existe. Vários pesquisadores como BANTON, 1975, MILES, 1982 e REX, 1986, têm demonstrado que raça é na biologia um conceito errôneo (ROCHA, 2001).

Para LEVI-STRAUSS (1960), o pecado original da antropologia foi a confusão entre a noção puramente biológica de raça e as produções sociológicas e psicológicas das culturas humanas. Aliás, esta noção, mesmo pretendendo uma objetividade científica, foi amplamente contestada pela genética.

Por sua vez, a teoria da evolução de CHARLES DARWIN através da *Origem das Espécies*, serviu como fundamento ideológico para a formulação de teorias sobre raças. Não que tenha sido esta a intenção, mas sua obra foi utilizada para dar a base “científica” sobre a hierarquização dos diversos

grupos humanos. As leis da seleção natural, da sobrevivência dos mais aptos, foram saudadas pelos europeus como um forte argumento para justificar a exploração dos povos considerados inferiores como os negros africanos e os indígenas. A teoria biológica de Darwin, após um processo de rude simplificação e distorção de acordo com os interesses políticos e econômicos, foi transformada no darwinismo social.

Para LEVI-STRAUSS (1978), a mente humana, apesar das diferenças culturais entre as diversas frações da humanidade, é em toda a parte uma só, e a mesma coisa, com as mesmas capacidades. O que efetivamente diferencia os homens em suas várias etnias, grupos, tribos é o uso que se faz da mente para atender as suas necessidades cotidianas. Temos assim algumas habilidades desenvolvidas, que atendem as demandas da vida moderna numa sociedade industrial e extremamente complexa. Por outro lado, numa sociedade tribal, são desenvolvidas algumas habilidades para as quais nos julgamos totalmente incapazes.

Enfim, a questão da diversidade humana é extremamente complexa, envolvendo aspectos biológicos e, principalmente, sociológicos, antropológicos e psicológicos, tornando-se por isso, impossível o consenso a respeito do tema. A questão relevante, no entanto, é que a dificuldade de aceitar o outro, desemboca fatalmente no ódio, na intolerância e “*trata-se, em primeiro lugar, da aparente incapacidade de se constituir como si mesmo, sem excluir o outro; em seguida, da aparente incapacidade de excluir o outro sem desvalorizá-lo, chegando, finalmente, a odiá-lo*”. Neste enfoque, o racismo pode ser visto como uma incapacidade humana em aceitar o diferente (CASTORIANE, 1992:32).

A história de vida como método

A definição de história de vida de DOLLARD, *apud* NOGUEIRA (1977), é relevante, indicando-a como uma tentativa deliberada para definir o desenvolvimento de uma pessoa num meio cultural e lhe dar um sentido teórico, compreendendo os documentos autobiográficos com os biográficos.

A opção pelo método da história de vida de profissionais que atuam ou atuaram por longo tempo na área de Recursos Humanos, em organizações nacionais e internacionais, tem, evidentemente, razões de natureza antropológica e sociológica, pois se busca não um conjunto de dados quantitativos para serem analisados e comparados, mas a riqueza da informação obtida através dos relatos de vivência de indivíduos, compartilhados ou não, por outros. “*Pelo recurso à memória é possível também captar os sentimentos experimentados, pois a lembrança do acontecimento vivido faz com que aflorem o ódio, o amor, a alegria, a tristeza, o conformismo, a revolta*” (BERNARDO, 1998).

A narrativa parte da experiência concreta, vivida e também daquela contada pelos outros. Essa forma artesanal da comunicação humana não tem a intenção de transmitir um conteúdo puro como a notícia. Pelo contrário, diz BENJAMIN (1975), “*imersa essa substância na vida do narrador para, em seguida, retirá-la dele próprio*”. A narrativa revelará sempre a marca do narrador, da mesma forma como é revelada a mão do artista na cerâmica.

Durante a vida profissional as pessoas vão acumulando memórias sobre fatos, conflitos, sucessos e fracassos. Essas memórias, de natureza individual ou coletiva, preservam vivências pessoais ou aquelas vividas pelo grupo a que a pessoa julga pertencer (POLLACK, 1999). Alguns

profissionais que atuam ou atuaram na área de Recursos Humanos em algumas empresas paulistas, foram convidados para prestar depoimentos sobre os casos de discriminação racial nas empresas em que trabalharam ou ainda trabalham. A primeira reação manifestada pela maioria deles é que não se lembravam de situações de discriminação racial nas empresas. Entretanto, à medida que começaram desfiar a teia da memória, foram se recordando de fatos e situações que nunca chamaram a atenção, mas que perceberam, à medida que foram narrando histórias de vida profissional, que testemunharam casos de discriminação. Os nomes das organizações e das pessoas foram omitidos por solicitação dos depoentes, considerando a delicadeza do tema.

Entre os depoentes, alguns atuaram na área chegando ao topo da hierarquia como gerentes ou superintendentes. Os demais atuam ou atuaram na coordenação de processos seletivos, recrutando e selecionando candidatos, entrevistando, desenvolvendo dinâmicas de grupo e indicando os mais adequados, de acordo com a percepção de cada um, para as vagas disponíveis nas respectivas organizações.

Dessa forma, a partir da história de vida desses profissionais foi possível identificar situações de discriminação racial nas organizações em que desenvolveram suas atividades profissionais. As lembranças, às vezes, são vagas, mas sempre há um caso para ser resgatado, no fundo do baú da memória humana. Há casos que nunca foram pensados como discriminatórios, mas vieram à tona no momento dos depoimentos. Todos eles, de uma forma mais explícita ou apenas por suposição, se lembraram de situações que evidenciam situações de discriminação em relação ao negro ou a outras etnias.

Para HALBWACHS (1972), a expe-

riência para ser real precisa ser vivida, construída na memória do indivíduo e quando essas lembranças são confrontadas por outros, aumenta a crença de que se está reconstruindo a própria experiência. Assim, a memória precisa ser colocada em um contexto grupal, do qual o indivíduo faz parte, supondo acontecimentos comuns, reais, vividos em comum. Daí a validade dessa experiência, pois ela foi compartilhada por outros e, de certa forma, também vivida pelo narrador ao sentir na pele aquilo que somente é contado por aqueles que foram vítimas.

Há uma enorme fronteira entre o dizível e o indizível, o confessável e o inconfessável, que separa uma memória coletiva subterrânea da sociedade civil dominada ou de grupos específicos, de uma memória organizada que resume a imagem que uma sociedade majoritária ou o Estado que a representa deseja passar e impor. A história oral tem aí um papel relevante no resgate dos que vivem à margem da história oficial.

Discriminação racial nos processos seletivos

O processo de seleção dos empregados tem uma importância primordial na investigação do racismo nas organizações, pois é o primeiro contato com a empresa, podendo resultar numa experiência positiva ou negativa, na contratação ou não. Mesmo as empresas mais abertas à diversidade podem ter em seus quadros funcionários que agem de forma preconceituosa com relação ao outro, pois eles quase nunca se revelam ou assumem suas posições com relação ao diferente. Como já foi dito, os critérios de racionalidade administrativa não são tão abrangentes que possam inibir elementos de subjetividade no momento de avaliar um candidato. Os selecionadores tendem

a decidir pelos candidatos que apresentam maior nível de conformidade com determinados padrões de comportamento, principalmente aqueles baseados nos modelos apreçados na mídia (CARVALHO E GRISCI, 2003). Se o selecionador já conhece o estilo do gerente para o qual será encaminhado o candidato, provavelmente ele deverá barrar aquele que não esteja ajustado ao perfil solicitado, mesmo que tenha competências relevantes.

Os depoimentos seguintes mostram o nível de subjetividade que permeia todo o processo em que as pessoas são selecionadas para serem contratadas pelas organizações privadas. E, no caso das organizações públicas, os critérios de impessoalidade são muito mais efetivos, pois depende do desempenho dos candidatos nas provas escritas, e essas garantem para aqueles que obtiveram as melhores notas, o direito assegurado pela constituição de ingressar no serviço público ou numa empresa pública.

L.H.L., 39 anos, branca, psicóloga e consultora de Recursos Humanos admite a existência de subjetividade ao afirmar que o preconceito depende das pessoas que estão entrevistando os candidatos e não da empresa em si, conforme relata:

“Acho que depende muito de quem entrevista, de quem recebe as pessoas. Se a pessoa é preconceituosa, ela vai agir ali e nunca ninguém vai ficar sabendo. Eu acho muito difícil ocorrer, primeiro porque nenhuma organização vai ter essa política de não contratação de negros ou outras raças. Eu nunca vi isso dos requisitantes”.

No início do seu depoimento L.H.L. deixou bem claro que não percebeu, em nenhuma situação de sua vida profissional, um só caso de preconceito ou discriminação contra pessoas negras desde 1985, quando começou a trabalhar como psicóloga em seleção de pessoal. Seu discurso

procura passar uma racionalidade profissional, na qual os melhores, os mais aptos eram aprovados com base nos perfis estabelecidos pelas organizações (WEBER, 1974). Para ela, apenas um fato se tornou marcante em sua trajetória: quando foi acusada de racismo por uma candidata que se sentiu discriminada por ser negra. L.H.L. conseguiu provar que agiu profissionalmente, mas afirma que ficou com dúvida se a moça agiu por má-fé ou por se sentir mesmo discriminada.

“Ela não havia sido reprovada pela cor, mas por não ter as características da requisição, por exemplo: tom de voz, comunicação verbal, que eram coisas importantes no atendimento ao público. O banco usou isso como justificativa. Eu não sei se ela entrou com isso maldosamente ou se ela mesma achava... Quer dizer: o racismo começa também com os negros. Tem esse lado também. Tanto é que lá no banco tem vários negros”. (L.H.L.)

Esta construção indica uma inversão de papéis, em que o negro teria um sentimento de superioridade em relação aos demais. Essa idéia tem o sentido absurdo de que o oprimido é superior ao opressor. A construção do racismo está fundamentada na percepção de que uma população humana é superior às demais. Portanto, não faz sentido aquele que é percebido como inferior ter atitudes racistas. O sentimento de revolta contra a exclusão pode estar sendo usado como justificativa para os mecanismos de discriminação do outro. IANNI (1960) entende que o comportamento de revolta é uma contra-ideologia que visa atenuar os efeitos subjetivos negativos dos padrões de comportamento inter-racial herdados do passado em uma ordem social dominada pelos brancos (p. 232 e 233). Para IANNI (1960), a ideologia de que os negros são responsáveis pelas posições inferiores que ocupam na sociedade, faz parte desta construção ideológica. Neste caso, se

transfere para o nível da origem a culpa pelo fracasso social (ENRIQUEZ, 1978), invertendo os papéis.

Na fala seguinte L.H.L. relativiza a questão com base na sua experiência, defendendo que algumas empresas nacionais praticam mais discriminação, citando o banco em que trabalha.

“As multinacionais não são tão preconceituosas assim, dependendo do país onde elas entram. Mas algumas empresas nacionais acabam tendo maior discriminação. Por exemplo, o banco em que trabalho. Um banco extremamente formal, que discrimina a idade, a aparência, mas nunca problemas de cor. Nunca um requisitante falou, assim, abertamente: não quero negro, não quero japonês, nunca aconteceu isso”. (L.H.L.)

O exemplo do banco, que adota políticas discriminatórias em relação à idade e à aparência, pode ser um caso de camuflagem do preconceito. Não é difícil entender o significado de boa aparência, quando não são vistos gerentes ou atendentes negros. A boa aparência pode ser uma senha para o preconceito numa sociedade que há séculos pratica a discriminação. A metáfora da boa aparência, historicamente, passou a ser utilizada no final dos anos 40 (DAMASCENO, 2000), pois até então os anúncios de jornais destacavam a cor desejada nas contratações. Para as funções que havia invisibilidade a cor não era mencionada ou chegava-se até a destacar a preferência por negros ou pardos. Entretanto, quando o empregado tinha uma função visível ou relacionamento direto com os superiores ou a família do contratante, a cor branca era preferida. A exigência da fotografia é outra forma até hoje ainda utilizada por alguns anunciantes, pois evita o contato com candidatos considerados “diferentes” para as vagas. Ou seja, a combinação da cor com a boa aparência vai aos poucos

sendo substituída pela segunda. Assim os negros não teriam vez, pois na visão racializada, as pessoas que mantêm contato direto com o público precisam ser claras e bonitas. A percepção estética de uma sociedade ideologicamente branca, sem necessariamente sê-lo, é imposta hegemonicamente e quem estiver fora desse padrão é considerado feio, portanto excluído (BASTIDE, 1972).

L.H.L. narra que a questão é mais complexa e está ligada à questão social do negro no Brasil. Ela entende que o problema se vincula à desigualdade de oportunidades e enfatiza ainda, que não é apenas a formação escolar, é a formação familiar, é o conhecimento geral. Na pesquisa realizada por BASTIDE E FERNANDES em 1955, essa questão já era colocada. Afirmava-se que os negros não dispunham de técnicas e conhecimentos adequados para participar dos testes psicológicos, diferentemente dos brancos (BASTIDE, 1972). Com o arsenal de técnicas de apresentação desenvolvidas mais recentemente, os candidatos podem se preparar como um produto para ser vendido durante as entrevistas (CARVALHO e GRISCI, 2003). Pode-se concluir que esse tipo de recurso ainda não é disponível para grande parte dos negros pela sua condição de excluído no plano sócio-econômico.

Em seguida, L.H.L. transfere a culpa da desigualdade e do sentimento de inferioridade para negros. Esse sentimento é patente, mas ela não percebe que está relacionado ao racismo, que leva os negros brasileiros a terem baixa auto-estima, colocando-os numa situação de inferioridade nas dinâmicas de grupo dos processos seletivos, em que se confrontam com brancos, quando necessitam se posicionar, discutir e questionar. Essa questão é examinada por HASENBALG (1979) que, ao contrário de outros estudos, questiona se,

de fato, o tempo relativamente recente do fim do regime escravo seja um fator determinante na desigualdade atual. Ele tem razões para afirmar que não, pois a desigualdade é fruto da discriminação, não somente após a abolição, mas também anteriormente a ela, pois havia cerca de 74% dos não-brancos no Brasil em liberdade e apenas 10% da população negra estava ainda em regime escravo na assinatura da lei Áurea em 1888.

Como já foi mencionado, as organizações, através dos seus dirigentes, jamais assumiriam uma política de discriminação, mas as pessoas que estão dentro delas, podem agir de forma a discriminar pessoas por etnia, sexo, religião, cultura, etc. Como os critérios de avaliação podem conter uma dose significativa de subjetividade, é impossível ter um controle efetivo sobre a prática. A “boa apresentação”, a depoente afirma isso, “nunca foi muito explícita” e, talvez por isso, ela perceba poucos negros trabalhando nas empresas, principalmente em cargos administrativos e de nível mais alto.

L.H.L. acredita que a legislação mais severa contra o racismo faz com que as pessoas sejam mais sutis, pois ninguém assume o seu racismo de forma explícita. Ela sugere que deve ter acontecido alguma vez de ter encaminhado vários candidatos e não serem aprovados por serem negros; mas realmente nunca sentiu que foi por causa da cor.

“A coisa é meio implícita, como uma boa apresentação, nunca foi muito clara. O que eu percebo, é que existem realmente poucos negros trabalhando nas empresas. E depende também da área. Se é numa indústria, nota-se bastante negros, mas na fábrica. Para cargos de assistentes também existem alguns negros, mas quando vai subindo o nível, já vai diminuindo a contratação de negros”. (L.H.L.)

Ela também relatou que recen-

temente contratou um gerente negro indicado por um diretor. Como o diretor já havia trabalhado com o profissional negro, ele fez questão de contratá-lo. Havia outro candidato em iguais condições que também foi encaminhado, mas não foi aprovado. A questão que se coloca é: ela teria efetivamente encaminhado o candidato para entrevista, se não houvesse a indicação do diretor? A resposta é, possivelmente não, pois a prática é encaminhar o candidato com o perfil mais adequado à organização e um negro, na visão da depoente, poderia não ter essa condição, pois é um diferente, destoante do padrão socialmente construído de um executivo de um grande banco. Percebe-se isso quando ela afirma: “Entrevistei um candidato branco que tinha uma formação melhor do que o negro, e com experiência que vinha ao encontro das necessidades da área”.

M.I.G. 40 anos, economista e gerente de Recursos Humanos em um banco multinacional iniciou seu depoimento sendo taxativa quanto ao fato de nunca ter presenciado um caso discriminação nas empresas nas quais trabalhou. Mas acabou lembrando de uma história em que o próprio candidato cobrou uma definição da empresa quanto a sua posição frente à diversidade racial. Ele colocou a seguinte questão: “O banco é racista? Se for nem darei continuidade ao processo”. Essa situação colocou em cheque os valores da profissional, levando-a a questionar a si mesma, outras pessoas da empresa e mesmo a própria organização, pois não se sentia em condições de continuar o processo de seleção, sem uma definição sobre como o candidato negro seria considerado, mesmo tendo um excelente currículo.

Esse caso também reflete a ausência evidente de políticas afirmativas dentro da organização com relação à discriminação. Ao

desconhecer as políticas do banco com relação ao tema, a depoente expôs as contradições existentes nas organizações ao lidarem com profissionais conscientes de sua condição e da existência de discriminação. Ao questioná-la, o candidato quis saber se valeria a pena concorrer numa situação em que as cartas estariam previamente definidas. Provavelmente, sua experiência de vida competindo com brancos num mercado bastante restrito, já lhe havia proporcionado uma visão de sua situação. A resposta da bancária foi, obviamente, que não havia este tipo de problema no banco, para evitar maiores complicações; mas intimamente tinha dúvidas, o que a levou a questionar a empresa e outros colegas de trabalho. O espírito de corpo, conforme afirma MERTON (1999), que está presente no comportamento burocrático levou a profissional a preservar seus superiores, pares, enfim a organização. A presença de negros em condições de concorrer a posições de nível mais alto dentro das hierarquias das empresas é tão incomum no Brasil, que pode gerar situações surpreendentes como a descrita.

E.J.S, 50 anos, branco, bacharel em Ciências Sociais, trabalhou toda sua vida numa empresa alemã, atuando como supervisor do Departamento de Seleção e Treinamento. Ele relata várias situações vividas na empresa sobre as relações raciais. No seu caso, também, não aparecia de forma explícita a existência de racismo por parte da direção da empresa, constituída, em sua maioria, por alemães. Ele lembra que nos anos 70 um gerente recusava com frequência a maioria dos candidatos encaminhados. Questionado ele respondeu: “Se o sujeito nasceu do Rio de Janeiro para cima, não manda o candidato para mim”. Segundo o depoente, esse gerente tinha um imenso preconceito contra a mistura

de raças, recusando, além de candidatos negros, também os mestiços.

A história do depoente comprova que a decisão pelas contratações não era dele e de nada resolveria ignorar o gerente e continuar enviando candidatos negros, mestiços ou mesmo nordestinos, que todos seriam reprovados. Ao cobrar uma definição do gerente, este assumiu o racismo de forma explícita. Como ele comandava uma área de grande importância para a empresa e gozava de muito prestígio e poder, a solução foi atendê-lo para evitar maiores problemas. A posição do narrador, evidentemente, foi tentar ser neutro, evitando dificuldades que pudessem ameaçar o seu emprego ou mesmo o bom desempenho de seu setor. Isso evidencia que *“Ao longo da história, as organizações têm sido associadas a processos de dominação social nos quais os indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros”* (MORGAN, 1996:281). Na época do relato (anos 70), o país estava atravessando um significativo crescimento econômico e como o departamento desse gerente era estratégico para a organização, não podia faltar mão-de-obra de acordo com o perfil solicitado. O contrário implicaria em transferir para a área de Recursos Humanos, a responsabilidade pelo não cumprimento das metas do departamento e, por consequência, da empresa.

Outro aspecto interessante do depoimento de E.J.S. está relacionado também ao preconceito em relação aos nordestinos, quando ele diz: *“Do Rio de Janeiro para cima não enviar candidato”, “a discriminação em relação aos nordestinos, verificada em São Paulo, manifesta-se através de vários meios, contudo, o que mais sobressai é a linguagem”* (ESTRELA, 2003:180). Na realidade, ocorre um processo de racialização das relações, pois nem todos os nordestinos são negros ou mulatos. Nesse processo,

converte-se o sentimento de racismo para outros grupos ou etnias, independentemente se são brancos ou não. ESTRELA (2003:81), afirma que a identidade social é um produto das representações, mantendo um estreito vínculo entre, por um lado, as condições para a construção das identidades e os elementos articulados nestas representações e, por outro lado, as condições de existência, a cultura e as relações sociais. Dessa forma, são atribuídas características estereotipadas para todos os nordestinos, criando-se para eles um tipo de identidade associada à pobreza, à ignorância, ao machismo, à violência, etc. (ESTRELA, 2003).

Num outro momento E.J.S. narra a história de uma nutricionista negra, com um excelente currículo, que ele enviou para entrevista com o diretor de Recursos Humanos, cuja origem era japonesa. Ele afirma que o diretor não quis contratar a moça por ser negra e chegou a fazer o seguinte comentário: *“Essa moça é muito boa, mas se aparecer um fio de cabelo na comida, eu vou ser alvo de críticas”*.

Ele partia do pressuposto de que os negros não são limpos, mas ele não assume explicitamente a posição. O preconceito seria do diretor ou dos alemães? Ele se justificava através do medo de ser responsabilizado por um possível acidente na cozinha, como deixar um fio de cabelo na comida. E se o cabelo fosse loiro, não haveria problema? A explicação possível é que os executivos brasileiros em posição subalterna nas multinacionais assumem a expectativa de que os estrangeiros (europeus e norte-americanos) possam ser, necessariamente preconceituosos e os protegem contra aqueles que CHOMSKI denomina de “raças perigosas” (1996). Na realidade, os contatos mantidos com várias organizações pelo autor, sugerem que o estrangeiro tem uma percepção mais racionalista das relações do

trabalho e se coloca de forma mais impessoal. Para ele o que importa é a produtividade, resultados e eficiência. O “colonizado” tem pouca importância para as suas relações pessoais fora das organizações, ele se isola dentro da sua comunidade, com escolas e clubes segregados da comunidade brasileira.

Em seu depoimento E.J.S. cita também um advogado negro, cujo currículo foi muito apreciado pelo mesmo diretor, pelo menos até o momento da entrevista. Como o candidato preenchia todos os requisitos da vaga, o diretor foi explícito e confessou que não ficaria bem um negro nesta posição. Ao exercer funções mais sofisticadas do que um simples servicial, o negro nega em seu comportamento as representações que dele são feitas (CARDOSO, 2003), mas assumir uma posição em que seria não somente um igual, mas estaria entre aqueles mais iguais do que até outros (brancos), seria um acinte.

Para o narrador, o diretor brasileiro de origem japonesa representava o papel que ele acreditava que os alemães queriam que representasse ou ele mesmo assumiria por sua conta, o possível racismo dos alemães no Brasil. Esse comportamento pode parecer estranho, pois os descendentes de japoneses também sofrem discriminação no país, mesmo sendo mais sutil. É provável que o discriminado busque na discriminação do outro, a aceitação de si mesmo pelo grupo hegemônico. Esse fenômeno ocorre também com negros que, para serem aceitos pelos brancos, criticam o comportamento dos demais negros como se não fosse um deles. Os nipo-brasileiros, na realidade, apesar de serem chamados de japoneses, mesmo os de terceira e quarta geração, foram assimilados do lado branco da bipolaridade de status “branco/negro”, herdada da escravidão (GUIMARÃES, 1999:54 e 55). O que é sur-

preendente é que os descendentes de japoneses e, sendo eles também, de certa forma, discriminados, cultuem o preconceito contra os brasileiros.

A discussão com relação ao preconceito dos estrangeiros é bastante fecunda. BASTIDE e FERNANDES (1972) em pesquisa realizada em São Paulo em 1958, identificaram que os negros acreditavam que os estrangeiros aprenderam o racismo aqui, através das antigas famílias brasileiras. Ter preconceito era uma forma de se elevar socialmente. Outros defendiam a posição de que os estrangeiros, principalmente os italianos, foram os responsáveis pela exasperação das idéias racistas. Como foi mencionado, o diretor era de origem japonesa, uma etnia que também chega a ser discriminada em certos setores de nossa sociedade, apesar de bastante valorizada pela sua capacidade de trabalho. Ao assumir a posição do estrangeiro em cargo de comando nas organizações, pode-se comparar como o esmagamento do colonizado, quando este inclui os valores dos colonizadores, adotando a sua própria condenação. Esse fenômeno é semelhante à negrofobia do negro ou ao anti-semitismo do judeu (MEMMI, 1989).

J.A.V., 52 anos, economista e consultor de Recursos Humanos, lembrou-se de uma história que nunca chegou a pensar que pudesse ser um exemplo de racismo ou discriminação. Ele trabalhava em uma empresa italiana e estava contratando um gerente para uma área de produção. Como na época havia uma grande demanda por profissionais especializados, havia poucas opções de candidatas e o melhor era um negro. Ele comentou que foi difícil convencer a diretoria a contratá-lo, mas acabou prevalecendo a sua opinião. Segundo ele, essa foi uma excelente contratação para a empresa. Entretanto ele lembrou que foi

visitar o candidato em casa, conhecer sua família, onde e como morava, além de uma profunda investigação sobre a sua vida passada. Essa prática não era aplicada para executivos brancos e aí ficou evidenciado o tratamento diferenciado. Pressupõe-se que um profissional nesse nível que seja branco tem uma credibilidade maior, dispensando qualquer tipo de investigação.

Em outro momento ele explicita suas posições com relação às possibilidades de mobilidade social dos negros.

“As pessoas que estudam, se preparam, ocupam um espaço. À medida que as pessoas se propõem a vencer, elas vencem. À medida que os negros se propõem a vencer e vêem isso como um desafio, eles vencem. (...) Então o problema é o indivíduo se posicionar, acreditar que ele pode, então ele vai vencer. Ele precisa provar que é capaz para poder vencer. Se for mulher e negra então, é bem mais difícil para vencer o preconceito” (J.A.V.).

Ele finaliza de forma contraditória ao afirmar que o negro precisa provar que é capaz para vencer. O branco não precisa disso, mas o negro precisa provar que é mais capaz. Ao afirmar que se a profissional for mulher e negra, é mais difícil, reafirma a existência do preconceito racial e de gênero. Assim, historicamente *“parece provável que os esforços feitos por pessoas não-brancas para cobrirem uma certa distancia social fossem maiores do que os exigidos por pessoas brancas” (HASENBALG, 1979).*

Na mesma linha de raciocínio, J.A.V. continua enfatizando a idéia de que o sucesso profissional depende, fundamentalmente, do indivíduo, como se houvesse espaço para todos, inclusive para os brancos bem educados. Essa percepção faz parte do modelo ideológico disseminado pelo neoliberalismo, em que basta ter força

de vontade e competência para vencer na selva competitiva do capitalismo moderno. Os estudos de Pagè e seus colaboradores (MOTTA, 1992) sobre a mobilidade em grandes empresas francesas identificam que os cargos no topo da pirâmide das organizações são sempre ocupados por descendentes de famílias aristocráticas ou muito influentes. Apesar das diferenças de mobilidade dentro das organizações brasileiras em relação às francesas, o discurso do depoente indica contaminação pela ideologia dominante.

As contratações de profissionais nem sempre obedecem a critérios seletivos em função do nível funcional, mas ocorrem também em atividades de chão-de-fábrica, como relata o depoente R.F.O 49 anos, branco, administrador de empresas e consultor de RH. Ele relata que numa empresa americana bastante tradicional, um supervisor de um setor em que trabalhavam muitas moças como auxiliares de produção, ele era taxativo: *“Escurinhas, nem adianta mandar para entrevista”*. Nas épocas em que o volume de produção demandava um número maior de empregadas, ele era obrigado a aceitá-las, mas quando a demanda se estabilizava, eram as primeiras a serem demitidas. Esse fato indica que realmente o padrão de discriminação está associado, também, aos interesses do capital, que são mais relevantes quando afetam os níveis de acumulação (IANNI, 1972).

Não seria correto afirmar que as organizações são racistas ou discriminadoras, mas sim os indivíduos que as constroem e aqueles que propagam e conservam a cultura organizacional. Portanto, as organizações fazem parte da realidade social construída pelo homem e como tal, representam a ideologia hegemônica presente na sociedade mais ampla (BERGER e

LUCKMAN, 1973). O racionalismo burocrático numa perspectiva weberiana, busca a impessoalidade dos profissionais como um fator de eficiência organizacional. A atribuição de funções é feita pela qualificação técnica, determinada por procedimentos formais e impessoais. O princípio fundamental da burocracia é a divisão do trabalho, baseada na especialização de tarefas, conhecimento fragmentado das responsabilidades, etc. que garante a manutenção de padrões e evita que haja intromissão indevida de um profissional nas atribuições de outro. (MERTON, 1979).

O R.F.O., observa que não havia negros nos escritórios dessa empresa e admite que havia uma orientação geral neste sentido. Essas orientações não são públicas e, se questionadas, os representantes das empresas jamais admitirão publicamente uma postura de discriminação ou de racismo. Para DAMASCENO (2000) e HASENBALG (1979), o negro precisa ficar invisível nas empresas, pois nos escritórios eles teriam visibilidade, prejudicando o relacionamento com clientes e consumidores. Neste sentido, haveria a discriminação de negros e mulatos não somente pela qualificação, mas também por não serem esteticamente adequados. *“Nos escritórios não havia negros, mas não havia nada explícito contra, ou melhor, havia sim. O gerente geral pedia que se evitasse, pois o diretor achava que poderia dar algum problema (caso de uma multinacional americana)”* (R.F.O.).

Em outra parte do depoimento ele lembra um caso em que por falta de opção, o gerente geral, um brasileiro, aceitou contratar um candidato negro, mas com algumas ressalvas. Ele precisa provar que não representaria nenhum risco para a organização. Os antecedentes familiares, ao contrário dos brancos, tor-

nam-se muito relevantes na contratação de um profissional negro. OTAVIO IANNI, em seu estudo sobre preconceito racial em Curitiba, concluiu que numa situação de forte demanda por empregados, o preconceito em relação aos negros diminui, pois a racionalidade do capital supera o racismo. O mesmo ocorreria numa situação de excesso de mão-de-obra no mercado. Neste caso haveria um acirramento do racismo, excluindo os negros do mercado de trabalho (IANNI, 1972).

H.L. outro depoente, 48 anos, branco, administrador e gerente de Recursos Humanos se contradiz ao lembrar de uma empresa cujos proprietários eram franceses.

“Lá não tinha muita discriminação, mas como os proprietários eram franceses (e a gente conhece mais ou menos como é a cultura francesa...). Não era uma coisa explícita, mas procurava-se evitar contratações que não fossem dentro dos padrões que os donos estabeleciam. Não havia uma orientação explícita, mas quando se apresentavam candidatos com este tipo de perfil (negros), eles eram preteridos”. (L.H.L.)

Inicialmente ele declara que não havia muita discriminação, mas depois assume que sim e coloca a culpa nos franceses. A frase sobre a cultura francesa pode revelar o preconceito que os brasileiros acreditam que os estrangeiros têm em relação aos diferentes (negros). É possível que os franceses dessa empresa nunca tenham se manifestado a este respeito, mas os brasileiros podem ter assumido o preconceito em nome deles. Os brasileiros se envergonham dos seus compatriotas negros e mestiços, procurando escondê-los sob o tapete da invisibilidade. Como o preconceito permeia a nossa sociedade, os executivos brasileiros procuram proteger os seus patrões estrangeiros daqueles que eles consideram “perigosos ou feios”, pois

apesar de se sentirem “europeus” e, ao mesmo tempo brasileiros, incorporam o mesmo estigma do colonizado, mas transferindo para os outros (os negros e mestiços) a inferioridade. Como *“colonizado, não procura apenas enriquecer-se com as virtudes do colonizador em nome daquilo que deseja vir a ser, empenha-se em empobrecer-se, em arrancar-se de si mesmo”* (MEMMI, 1989:107). Numa outra perspectiva, a pesquisa de BASTIDE (1972) nos anos cinquenta, identificou na população de São Paulo a percepção de que os franceses não tinham preconceito, mas ao conviver com as elites paulistanas, assimilavam a elegância e a discriminação.

H.L. afirma que não haveria possibilidade de discriminar pela cor, desde que o candidato estivesse numa condição favorável em termos de competência, experiência e formação escolar, mas admite que nas mesmas condições em relação a um branco, ele estaria em desvantagem, conforme relata: *“Acredito que para os negros que estão numa condição melhor, não haveria justificativa para reprovar diretamente. Eu nunca vivenciei esse tipo de coisa. Mas nas mesmas condições sim”.* (grifo do autor).

Isso significa que mesmo tendo acesso a melhores níveis educacionais, dificilmente teriam condições de igualdade nos processos seletivos, pois, como afirmou o depoente, nas mesmas condições de um branco não haveria chance de romper a barreira. Seria preciso apresentar habilidades e competências substancialmente superiores para superar o preconceito em relação ao outro “diferente”. Talvez o setor público apresente as melhores condições para superação das desigualdades, pois, como foi mencionado, o processo seletivo está baseado em provas objetivas e embora existam os processos psicológicos, os resultados são incontestáveis. Resta saber se

haveria possibilidade de mobilidade funcional posteriormente. Bem, aí já é uma outra história.

M.S., psicóloga, negra, consultora de Recursos Humanos, sentiu na pele a discriminação, mesmo gozando de algum poder dentro das organizações em que trabalhou. Ela narrou que numa empresa estatal, quando trabalhava como selecionadora de pessoal, um supervisor pediu que ela não enviasse negros para entrevista. *“Ele não me conhece e eu perguntei para ele: O senhor sabe qual é a minha cor?”*. Num outro momento de sua narrativa ela conta que ao discutir uma questão profissional com uma gerente do mesmo nível, esta lhe respondeu: *“Coloque-se no seu lugar sua...!”*. Qual é o lugar dos negros? Na senzala? A cultura brasileira ainda é permeada de componentes da velha aristocracia rural que parece não ter ainda assimilado, mesmo depois de mais de cem anos, o fim do trabalho escravo.

Os recortes dos depoimentos inseridos no artigo representam apenas parte dos casos de discriminação narrados pelos profissionais entrevistados e ficaram restritos aos aspectos relacionados aos processos de ingressos de profissionais nas organizações. Outras formas de discriminação estão ligadas à mobilidade profissional nas empresas e podem ser tratadas em outra oportunidade. Os dados relatados são contundentes e revelam as sutilezas de um sistema social que segrega “amigavelmente” o diferente, evitando a exposição dos algozes aos ditames da lei.

Considerações finais

Mesmo considerando as limitações implícitas neste trabalho cuja natureza é ainda exploratória, há fortes indícios da existência de práticas discriminatórias com relação ao outro, o diferente. As práticas não são

deliberadas e não partem de políticas ou filosofias empresariais, mas estão presentes na herança cultural de toda uma sociedade, em todos os níveis e classes sociais. As organizações empresariais em seus estatutos ou políticas formalmente escritas não explicitam tais atitudes, mas as pessoas que as dirigem ou mesmo aqueles “pequenos” burocratas que detêm algum poder respaldado pelas próprias normas organizacionais, cuja interpretação lhes assegura algum nível decisório, podem, em algum momento, utilizar critérios pessoais que resultam em discriminação.

Os depoimentos ilustram claramente o que foi afirmado. As empresas nas quais os depoentes trabalharam ou trabalham, nunca deixaram claro que esperavam deles esta ou aquela atitude. Talvez por omissão, talvez por serem consideradas desnecessárias. As práticas relatadas explicitam de modo inequívoco a presença na sociedade de uma herança cultural repleta de preconceitos, percepções equivocadas e petrificadas sobre a existência de uma hierarquia entre os grupos humanos. Outro dado que merece destaque é a percepção de que o estrangeiro compactua com este estado de coisas, quando pode ser apenas um preconceito transferido para o outro, ou a idéia de proteger o outro contra aqueles que são considerados indesejáveis. Um dos depoentes afirmou: *“Você sabe como são os franceses...”*, em relação à idéia de que os franceses são etnocêntricos e que não gostavam de pessoas negras. Outro se preocupava com a possibilidade de os diretores alemães não aceitarem a possibilidade de uma cozinheira negra cuidando da sua comida. Esses preconceitos, estariam, na mente dos próprios brasileiros, contaminados por séculos de discriminação do outro, em decorrência de um passado escravista. Eviden-

temente, não se tem a pretensão de excluir os estrangeiros de qualquer possibilidade de práticas racistas, mas considerando a lógica empresarial e os pressupostos da racionalidade administrativa, parece possível que essas questões seriam pouco relevantes para os resultados organizacionais em um outro país.

Em princípio, pode-se descartar a relação entre práticas discriminatórias e a origem da empresa, mesmo que isso possa ocorrer de forma isolada. Alguns depoentes consideram que algumas empresas multinacionais têm apenas um discurso de ação afirmativa, mas, na prática, pouco fazem para a concretização dessa política. Outro entende que as empresas brasileiras são mais abertas do que as multinacionais, não criando obstáculos à contratação de afro-descendentes em seus quadros, mas admite em outro momento do depoimento que em alguns setores mais tradicionais da economia, isso não se concretiza.

Outra questão relevante que foi discutida é a “boa aparência”, uma metáfora que pode estar ocultando um profundo preconceito com relação ao outro. Seria ilusório pensar que o selecionador de pessoal ao receber uma solicitação de funcionário que mencionasse “boa aparência” consideraria a possibilidade de contratar o diferente, o “outro”. Os meios de comunicação impõem um padrão estético à sociedade, que mesmo sendo multi-étnica, acaba incorporando esses valores.

Entretanto, é preciso ressaltar, que muitas organizações vêm adotando ações afirmativas, principalmente as grandes corporações multinacionais que, por estarem instaladas em várias partes do globo e frente a frente com a diversidade cultural e étnica, consideram essas ações como necessidade estratégica para sobrevivência num mercado globalizado. □

Referências Bibliográficas

- BANCEL, Nicolas (2002). Zoológicos Humanos. Entrevista Caderno Mais, **Folha de São Paulo**, julho 2002.
- BANTON, Michael. **Race**. In Cashmore, Ellis. Dictionary of Race and Ethnic Relations, London: Routledge (3rd ed.), 1994.
- BASTIDE, Roger & FERNANDES, Florestan. **Branços e Negros em São Paulo**. Coleção Brasileira, São Paulo: Brasiliense, 1972.
- BENJAMIN, Walter. **O Narrador in Os Pensadores**, Textos escolhidos. São Paulo: Abril Cultural, 1975.
- BERGER, Peter e Luckmann, Thomas. **A construção social realidade**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BERNARDO, Terezinha. **Memória em Branco e Negro**. Olhares sobre São Paulo. São Paulo: Educ, Unesp e Fapesp, 1992.
- BOAS, Franz. **Race**, Language and Culture. Chicago, The University of Chicago Press, 1995.
- CARDOSO, Fernando H. **Capitalismo e escravidão no Brasil Meridional**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- _____. **Cor e mobilidade social em Florianópolis**. Aspectos das relações entre negros e brancos numa comunidade do Brasil Meridional. São Paulo: Editora Nacional, 1960.
- CARONE, Iray e BENTO, Maria Ap. S. **Psicologia Social do Racismo**: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil. Petrópolis: Vozes, 2001.
- CARVALHO, Maria Luisa e GRISCI, Carmem Lígia I. Gerenc. de Impressão e Produção de subjetividade em entrevista de seleção. **RAE**-eletrônica, v. 2, n. 2, jul-dez. 2003.
- CASTORIANDES, Cornelius. **O mundo Fragmentado**: as encruzilhadas do labirinto/3. São Paulo: Paz e Terra, 1992.
- CHOMSKY, Noam. **Democracia e mercados na nova ordem mundial**. In Globalização excludente, organização de Gentili, Pablo. Petrópolis: Vozes, 2000.
- DARWIN, Charles. **A Origem das Espécies**. Rio de Janeiro: Cia. das Letras, 1989.
- ENRIQUEZ, E. Desafios éticos nas organizações modernas. São Paulo, **Revista de Administração de Empresas**, USP, v. 37, abril/junho 1997.
- _____. **Imaginário, recalçamento e repressão nas organizações**, 1978.
- FERNANDES, Florestan. **Branços e Negros numa sociedade de Classes**. São Paulo: Edusp, 1975.
- FLEURY, Maria Tereza L. A cultura organizacional e a instrumentalização do poder. In **Cultura e Poder nas Organizações**. Fleury, M.T.L. e Fisher, Rosa M. (org.), São Paulo: Atlas, 1996.
- GUIMARÃ, Antonio S. Alfredo. **Racismo e Anti-Racismo no Brasil**. São Paulo, Editora 34, 1999.
- HALWACHS, Maurice. A Memória Coletiva. **Revista dos tribunais**, São Paulo: Edições Vértice, 1990.
- HASENBALG, Carlos Alfredo. **Discriminação e desigualdades raciais no Brasil**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.
- HERSKOVITS, Melville J. Man and His Works. **The Science of Cultural Anthropology**. New York: Alfred A. Knopf, 1960.
- HANEY LOPEZ, Ian F. The social construction of race: som observations on illusion, fabrication, and Choice. **Harv Civil Right-Civil Liberties Law Review** 1-62, 6-7, 11-17, 1994.
- IANNI, Otávio. **Raças e Classes Sociais no Brasil**. São Paulo: Civilização Brasileira. Janeiro, Contraponto, 1972.
- JOAQUIM, Maria Salette. **Construção da Identidade Negra**. São Paulo: Educ, 2001.
- _____. **Globalização**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1998.
- LEIRIS, Michel. Raça e civilização. In **Raça e Ciência I**. São Paulo: Perspectiva, 1970.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. Raça e História in **Raça e Ciência**. São Paulo: Perspectiva, 1970.
- MEMMI, Albert. **Retrato do Colonizado** precedido pelo retrato do colonizador. São Paulo: Paz e Terra, 1977.
- MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade in **Sociologia da Burocracia**. Org. por Campos, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando Prestes. As empresas e a transmissão da ideologia, in **ERA**, v. 32, n. 5, 11 e 12, 1992.
- NKOMO, S.M. & COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações, in **Handbook de estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1997.
- PIERUCCI, Antonio Flávio. **Ciladas da Diferença**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- POLLAK, Michael Memória e Identidade Social. **Estudos Históricos**. Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, 1992.
- ROCHA, E.J. Ethnic relations are a continuation of race relations by other means. Critically discuss this claim. **Revista Caos**, João Pessoa: Dezembro 2001.
- SARTRE, Jean-Paul. **Reflexions sur la question juire**. Paris: Editions Gallimard, 1954.
- TELLES, Edward. **Racismo à brasileira**: uma nova perspectiva sociológica. Rio de Janeiro: Relume Dumará, Fundação Ford, 2003.
- PONTALIS, J.B. **Perder de Vista**: da fantasia de recuperação do objeto perdido. Trad. Ribeiro, Vera. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1991.
- WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. Organização de Gerth, H.H. & Wright Mills., C.Zahar, Rio de Janeiro, 1974.



pós-graduação
MESTRADO
reconhecido pela CAPES



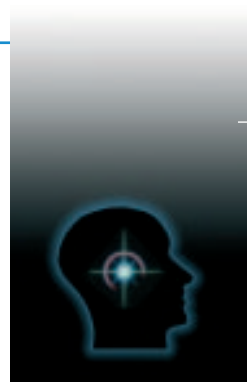
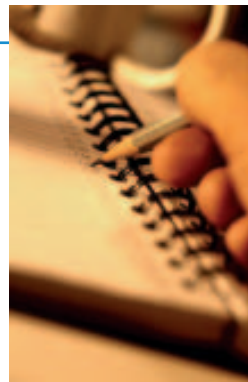
**ENGENHARIA
ELÉTRICA**

ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO
• Dispositivos Eletrônicos Integrados
• Inteligência Artificial Aplicada à Automação

INSCRIÇÕES
De 3 de outubro a
2 de dezembro de 2005

DATA DE INÍCIO
7 de março de 2006

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
campus SBC
Av. Humberto de Alencar
Castelo Branco, 3972
B. Assunção – SBC – SP
Home Page:
www.fei.edu.br
E-mail:
mestrado.eletrica@fei.edu.br



DOS DILEMAS MODERNOS

Este artigo pretende abordar o modo pelo qual o ideário moderno, cujos elementos residem no poder atribuído à razão, encontra em Kant um de seus mais importantes representantes. Nesse aspecto, discute-se primordialmente a problemática da moral, da liberdade e do progresso na filosofia kantiana. Como conclusão, interroga-se: em nossos dias, ainda é pertinente nos reconhecermos como modernos e como herdeiros do pensamento deste autor?

This article addresses how the modern idea system, which is based on power due to reason, has Kant as one of its most considerable representatives. So it examines mainly the conceptions of moral, freedom, and progress in his philosophy. Finally it questions if it is still appropriate to regard ourselves as modern and heirs of Kant's thought.

RITA PAIVA — Doutora em Filosofia pela USP, Professora do Centro Universitário da FEI.

MAURO ROVAI — Doutor em Sociologia pela USP e Pós-

Palavras-Chave: Modernidade, moral, liberdade, civilidade, guerra, heteronomia.

Keywords: Modernity, moral, freedom, civility, war, heteronomy.

Considerações Introdutórias

Se as duas grandes guerras, a polarização entre os Estados Unidos e a (ex) União Soviética e o esfacelamento da geopolítica do leste europeu marcaram o século XX, a guerra entre os Estados Unidos e o Iraque, em 1991, pareceu apontar para uma nova modalidade de conflito, na qual uma só nação, de poderio inexpugnável, assume o papel de polícia mundial, decidindo o momento adequado de colocar ordem nos sucessivos conflitos regionais.

O atentado ao World Trade Center, a guerra contra o Afeganistão, a caçada interminável ao Osama Bin Laden e a capitulação de Saddam Hussein colocaram na ordem do dia a reflexão sobre a moral, a liberdade dos povos, a publicidade da razão e a prevalência do império da guerra diante da lei.

O intuito deste texto não é entrar diretamente no debate acima delineado. Pretende-se ir aos fundamentos teóricos da crença moderna por excelência, segundo a qual a razão pode oferecer uma opção segura e aprimorada diante do império da natureza, da força e da intolerância. Em virtude dessa opção metodológica, o texto privilegiará uma necessária passagem, pelas questões levantadas por KANT, pensador que foi leitura de autores consagrados, como DURKHEIM e WEBER, na Sociologia, FREUD, na psicanálise, FOUCAULT, na filosofia, e que suscitou, e ainda suscita, interrogações em argutos observadores contemporâneos, como JÜRGEN HABERMAS e FRANÇOIS LYOTARD, por exemplo.

As transformações que fundaram a modernidade vieram acompanhadas de um ideário singular. A crença nas potencialidades da razão humana esboçaram dois horizontes que inicialmente revelaram-se interdependentes. O primeiro, apontou para o refluxo das explicações heterô-

nomas – fundadas no mito ou na tradição. O segundo, acenou com o progresso constante das condições materiais. De um lado, a aposta na razão permitiu a idealização de sociedades justas e igualitárias, politicamente emancipadas e autônomas, nas quais os indivíduos poderiam e deveriam se reconhecer como senhores de seus destinos, tanto no âmbito coletivo como no privado. De outro, propiciou o avanço científico e consequentemente a ampliação do domínio da natureza que garantiu o aumento crescente da capacidade de produção de riquezas. Nesse futuro auspicioso, a razão humana deveria assumir o papel de grande artífice.

É de conhecimento geral que a filosofia de KANT nos legou uma complexa e inesgotável reflexão na qual a moral, a liberdade e a história são profundamente tematizadas sob a égide dos valores que configuraram a modernidade. A seguir, procuraremos destacar, primeiramente, o modo pelo qual essas questões foram problematizadas pelo autor, de modo a, posteriormente, interrogar até que ponto somos ainda herdeiros desse ideário produzido no limiar dos tempos modernos.

A autonomia moral como obra da razão prática

Ao nos determos sobre as três grandes questões que permeiam a obra de KANT – *O que posso saber? O que devo fazer? O que posso esperar?* –, somos conduzidos a uma reflexão muito mais abrangente, porquanto o que está em jogo não é apenas o conhecimento científico-racional dos fenômenos ou de como deve ser a conduta moral e ética dos homens. Está em jogo também um questionamento sobre o futuro da humanidade ou, se se quiser, sobre a possibilidade do progresso do gênero humano. É com a reflexão acerca da natureza humana que iniciamos nossa discussão.

Em KANT, como em ROUSSEAU, o homem está dividido entre sua natureza – regida por motivações físicas e psíquicas, nas quais se inscrevem os sentimentos, as paixões, os desejos –, e a sua dimensão moral. Sujeitar-se ao mundo sensível, das paixões, equivale a ser guiado por uma lei heterônoma, pelos desígnios de nossos interesses pessoais. Estes podem nos iludir de que agimos livremente, mas o homem não é livre, ético ou moral quando não está emancipado de seus afetos ou dos desmandos de sua irracionalidade. É inequívoco que a natureza que deseja habita o mesmo homem que age por vontade livre. A primeira associa-se à vontade e tem caráter objetivo; a segunda, tem a dimensão da subjetividade. A regra que deve orientar a prática humana, enquanto dever, é produto da razão e não dos desejos: “Por tudo isto é que um ser racional deve considerar-se a si mesmo como inteligência (portanto não pelo lado das suas forças inferiores), não como pertencendo ao mundo sensível, mas como pertencendo ao mundo inteligível; tem por conseguinte dois pontos de vista dos quais pode considerar-se a si mesmo e reconhecer as leis do uso das suas forças e portanto de todas as suas ações: o primeiro, enquanto pertence ao mundo sensível, sob leis naturais (heteronomia); o segundo, como pertencente ao mundo inteligível, sob leis que, independentes da natureza, não são empíricas, mas fundadas na razão.” (KANT, 1994:102). Configura-se, assim, o conflito. Por um lado, a natureza nos estimula aos atos egoístas, à busca de prazer, à perseguição dos desejos; por outro, a razão exige que priorizemos nosso ser moral e superemos o egocentrismo e a impulsividade. Desse conflito surge a possibilidade da liberdade, a qual entra em cena unicamente quando o agir por dever estiver sobreposto à conduta regida pelos interesses particulares e passionais.

Na perspectiva kantiana, os objetos do desejo ou do querer coadunam-se com a realidade empírica na qual cada homem, em sua particularidade e em sua natureza, almeja a felicidade. Se permanecessem circunscritas à realidade empírica, as leis práticas subverter-se-iam. Desenha-se, desse modo, a incompatibilidade entre ética e felicidade. Esta, persecutória de fins materiais, é correlata do prazer e do amor de si, e depende substancialmente da singularidade: “Toda felicidade está ligada à satisfação, ao prazer do corpo, todo desejo tende, pela posse do seu objeto, ao bem estar do corpo. A razão não é fonte de desejo no sentido em que levaria o ser para um objeto, ela só deseja a si mesma; ela só deseja o que ela constitui.” (KANT; 1985:35). Por superestimar os interesses pessoais ou os desejos singulares que concernem à esfera da subjetividade, a felicidade, como fim absoluto, pode conduzir a um estado de guerra em que o homem se personifique como lobo do homem. Onde cada homem privilegia o amor a si e o seu próprio prazer, a instrumentalização dos outros em nome de seus propósitos está na ordem do dia. Por essa razão “KANT julga que gozo e felicidade não podem existir em estado solitário; eles implicam uma relação com outrem que tende, naturalmente, a gozar do outro, a utilizá-lo, a transformá-lo em puro meio” (CRAMPE-CASNABET, 1994:79).

A moral kantiana remete-nos a uma natureza humana universal, regida de forma autônoma por leis categóricas e inflexíveis. A vontade que se deixa guiar pela lei formal, e não pelas exigências empíricas, é aquela que consuma a ação livre. Logo, a lei que rege a vontade, dissociando-a da natureza e inscrevendo-a no âmbito da liberdade, é formal e corresponde a um imperativo categórico: “Age em conformidade apenas com a máxima que possas querer que

se torne uma lei universal” (KANT, 1985:138). A lei, assim estabelecida pela razão prática, propicia ao homem uma regra universal de conduta inflexível a exceções quaisquer porque “A moral é já por si mesma uma prática no sentido objetivo, enquanto totalidade de leis que ordenam incondicionalmente, de acordo com as quais devemos agir, sendo um evidente absurdo alguém, depois de ter admitido a autoridade deste conceito de dever, querer dizer que não se pode realizá-lo. Porque então este conceito cai por si mesmo” (KANT, 1985:131). Nesta perspectiva, o ato moral caracteriza-se pela liberdade que lhe corresponde e por sua capacidade de universalização. Escreve G. DELEUZE: “A lei moral não se apresenta como um universal comparativo e psicológico (por exemplo: não faça aos outros, etc.) A lei moral ordena-nos que pensemos a máxima da nossa vontade como “princípio de uma legislação universal” (1994:35). Se a universalidade deve ser alcançada exclusivamente pela razão, a regra, em seu estatuto racional, só pode ascender à objetividade e à universalidade se estiver emancipada do contexto accidental ou pessoal nos quais se inserem os homens e se for válida para todos os seres dotados de razão e vontade.

Acontece que se a liberdade é a fundadora do reino moral, é preciso observar que ela não nos é desvendada por instinto. Alerta-nos KANT: não se pode dizer que a razão está no homem assim como o instinto no animal. Se fosse função da razão garantir nossa conservação e sobrevivência, ela jamais nos lançaria no reino prático, no qual exercemos nossa autonomia. Escreve o autor, na *Metafísica dos Costumes*: “... se num ser dotado de razão e vontade a verdadeira finalidade da natureza fosse a sua conservação, o seu bem-estar, numa palavra a sua felicidade,

mui mal teria ela tomado as disposições ao escolher a razão da criatura para executora destas intenções” (KANT; 1985:24). À razão compete não a nossa conservação, mas explicitar a nossa condição de seres livres. Ao atuar, ela nos eleva acima de toda condição sensível, da natureza inscrita em nossa humanidade, ao mesmo tempo que nos insere numa ordem acessível unicamente ao entendimento, ou seja, o universo de leis morais produzidas pela própria razão, às quais o homem se subordina sem que deixe de ser súdito apenas de si mesmo. A autonomia constitui, na moral kantiana, o âmbito da dignidade humana, pois “... se não nos déssemos a lei de nenhuma maneira, isso significaria que apenas a sofreríamos, assim como nosso ser sensível sofre a lei da natureza, o que, precisamente, definiria uma heteronomia” (GUILLERMIT, 1981:56). A razão viabiliza a atribuição de leis universais a toda a humanidade. Por sua vez, a humanidade exerce sua dignidade ao prescrever tais leis ao mesmo tempo em que a elas se submete. Assim, “Uma vontade livre deve poder ao mesmo tempo harmonizar-se de maneira necessária, segundo as leis universais com aquilo ao qual tem o dever de submeter-se.” (KANT, 1994:161). Torna-se, pois, imperativo que cada homem, ao reconhecer nele próprio o legislador das leis morais, imponha a si mesmo a absoluta necessidade de normatizar autonomamente sua conduta. O contrário disso seria submeter suas escolhas ao império da natureza ou colocá-las sob a jurisdição de autoridades transcendentais, o que configuraria a heteronomia.

Porém, se, conforme diz KANT, “A todo o ser racional que tem uma vontade temos que atribuir-lhe necessariamente também a idéia de liberdade, sob a qual ele unicamente pode agir.” (KANT, 1985:96), é competência da razão legislar sobre a faculdade

de desejar, pois só assim pode ser configurada uma vontade autônoma que, emancipada das condições sensíveis, afirma-se como vontade livre, regida pela lei moral de caráter universal, a única circunstância em que a liberdade, expressão objetiva da razão prática, é exercida em sua objetividade. A ação autônoma, orientada pela lei moral, constitui o espaço privilegiado da liberdade. Em consequência disso, “(...) quando a razão legisla no interesse prático, ela legisla sobre seres racionais e livres, sobre a sua existência inteligível independente de toda a condição sensível. É pois o ser racional que se atribui a si mesmo uma lei pela sua Razão” (DELEUZE, 1994:39).

Os homens são livres não porque regidos por uma vontade autônoma, mas porque ao se submeterem à lei moral o fazem sem que se macule seu estatuto de seres livres, uma vez que se sujeitam à lei que sua própria razão engendrou. Isso lhes dá tanto as prerrogativas pertinentes ao súdito quanto ao legislador. Como sujeito da moralidade universal, o homem pode encontrar sentido para seu lugar no mundo e reconhecer-se como senhor de si mesmo. Só se é livre quando se age de acordo com os mandamentos da razão.

O exercício desta liberdade, em seu sentido pleno, associa-se, inextrincavelmente, a uma cultura que aflora no decurso da história humana. A perspectiva kantiana, ao apontar para o exercício da liberdade iminente à condição humana, colocou a reflexão acerca da liberdade de pensamento e do aperfeiçoamento moral da humanidade como aspectos intrínsecos da modernidade.

Da liberdade e do esclarecimento como fundamentos da modernidade

Em seu clássico texto *Resposta à pergunta: O que é o esclarecimento?*, KANT o define como o processo pelo

qual a emancipação é conquistada, quando o homem, graças ao uso da razão, desvencilha-se do estado de menoridade. Exercer a autonomia, assumir a responsabilidade pelas escolhas morais e delinear os próprios caminhos exige o exercício pleno da condição de sujeito e de sua liberdade. Trata-se aqui da liberdade de manifestar-se sem restrições sobre todas as questões, fazendo o uso público da razão. “Para este esclarecimento, porém, nada mais se exige senão a liberdade.” (KANT; 1985:104)

Contudo, como a universalização do esclarecimento e a constituição de uma sociedade que pense por si mesma só podem ser encontrados onde a publicidade do pensamento não é interdita, KANT estabeleceu uma distinção entre o uso público e privado da razão. Trata-se do seu uso privado quando, por exemplo, um cidadão, na circunscrição de um cargo ou da legislação pública, exerce uma função em prol da comunidade, obedecendo e pautando seu comportamento pelas limitações e exigências impostas pela posição ocupada. Nós devemos nos submeter às leis que normatizam a ordem civilizacional e que garantem a justiça, sobretudo quando nos encontramos numa posição que nos impõe a aceitação de certas regras, seja na condição de militar, cidadão, sacerdote, etc. Sem dúvida, o autor tece um elogio ao estado de direito quando afirma que “Em casos tais, não é sem dúvida permitido raciocinar, mas deve-se obedecer” (KANT, 1985:106). Se a obediência à ordem civilizacional parece restringir o uso privado da razão, isso ocorre para evitar que os desejos individuais comprometam a conduta universalmente esperada. Por outro lado, o uso público da razão deve ser amplo e maximizado, de modo a combater a adesão ilimitada às prescrições institucionais, cuja consequência nefasta é uma tutela generalizada.

Isso significa que qualquer instituição que desenvolva mecanismos para obstruir o florescimento da crítica, cerceando o aparecimento de avaliações contraditórias a seus princípios, não apenas interdita o uso público da razão como, fundamentalmente, perpetra um crime contra a humanidade. Por quê? Porque a tutela exagerada das instituições sobre seus membros os submetem não apenas à heteronomia, mas obstrui-lhes o acesso à moralidade e ao seu potencial de desenvolvimento. Apenas com o exercício público da crítica é que a luta contra o obscurantismo pode ser profícua, atuando em prol da melhoria dos homens e da reforma das instituições. Se a publicidade da crítica for cerceada, esse produto civilizacional chamado “instituição”, criado pelos homens em nome de ideais que todos deveriam respeitar e aos quais deveriam submeter-se, pode, em vez de colaborar para a melhoria da vida em sociedade, escravizar quem vive nela.

Observe-se que a disposição para o aperfeiçoamento humano exige o pressuposto de que os homens, servindo-se de seu próprio entendimento, reconheçam-se como seres capazes de escolher e de se responsabilizarem pelos caminhos que eles mesmos traçaram. KANT postula que a convivência entre os homens afasta cada vez mais os impulsos anti-civilizacionais quando norteadas por mecanismos que valorizam a liberdade de pensamento: “Serve de exemplo para isso o fato de num regime de liberdade a tranquilidade pública e a unidade da comunidade não constituírem em nada motivo de inquietação. Os homens se desprendem por si mesmos progressivamente do estado de selvageria, quando intencionalmente não se requinta em conservá-los nesse estado” (KANT, 1985:116). Notemos que a barbárie, indicativo da menoridade, é fruto da prevalência

da preocupação exagerada dos homens com sua própria privacidade, vale dizer, com seus interesses egoístas. Isso significa que o cerceamento da crítica, comuns em governos autoritários, antes de garantir a paz, força os indivíduos à menoridade, à selvageria, pois os impedem de ser moralmente livres. A falta de incentivo à crítica reduz o homem à sua dimensão privada, muito próxima da natureza, proibindo-lhe de agir moralmente, e, simultaneamente, contribuindo para o declínio do seu interesse nas questões públicas.

Aperfeiçoamento e indeterminação na história humana

É importante ratificar que, para KANT, a civilização só pode aperfeiçoar-se quando a humanidade não se encontra em estado de menoridade, mas quando, servindo-se de seu próprio entendimento, revela-se capaz de escolher e responsabilizar-se pelos caminhos traçados por ela mesma. É esse o comportamento que delineará a singularidade dos tempos modernos. O instrumento para tal aperfeiçoamento consiste exclusivamente no uso público da razão, ou seja, liberdade de pensamento. E a filosofia tem aí papel precípua. Diferenciando-se da filosofia produzida em outros momentos, a peculiaridade do pensamento filosófico moderno, como ressalta FOUCAULT, é interrogar sua própria atualidade e extrair de si mesmo seus critérios normativos: “A Aufklärung é um período, um período que formula ele próprio sua divisa, seu próprio preceito, e que diz o que ele tem a fazer, tanto em relação à história geral do pensamento, com relação ao seu presente e às fórmulas de conhecimento, de saber, de ignorância, de lesão nas quais ele sabe reconhecer sua situação histórica” (FOUCAULT, 1984:106).

Nesse sentido, KANT é um autêntico iluminista. Justifica-se assim a inquietação permanente em seus textos, que problematizam a sua atualidade e a idéia de progresso interrogando acerca da inexorável melhoria do gênero humano. Esta questão recebe atenção majorada nos textos reunidos sob o título *Conflito das Faculdades*. Neles, o autor reflete sobre o devir histórico, expressando uma preocupação peculiar de seu século e que torna proeminente a concepção linear do tempo em detrimento da concepção cíclica. KANT discorre, assim, sobre o progressivo aprimoramento moral da humanidade no decurso histórico, e há nesta pretensão a intenção de desdenhar tanto uma “concepção terrorista da história”, segundo a qual os homens estariam a caminho do auto-aniquilamento, quanto uma concepção que vislumbra, apesar dos avanços, o retorno constante da humanidade para o mesmo ponto. Entretanto, o autor reconhece que a experiência não pode nos propiciar atestados quaisquer do progresso, cuja indeterminação decorre de “...lidarmos com seres que agem livremente, aos quais se pode porventura, ditar de antemão o que devem fazer, mas não predizer o que farão...” (KANT, 1993:99). Apenas o olhar da providência, que ultrapassa os horizontes de qualquer saber humano, poderia prescrever o agir humano em sua liberdade. Não obstante, o filósofo não renuncia à tese do aprimoramento do gênero humano. O que lhe permite acreditar nela? KANT está em busca de um sentido para a história que se ajuste a uma teleologia racional. No intuito de substancializar seu otimismo, propõe um outro olhar sobre a experiência, visto que esta, por si mesma, não pode atestar o progresso. Não se trata de fazer um levantamento dos dados empíricos, e a partir daí esboçar uma futurologia, mas de

procurar em certos acontecimentos históricos, extraordinários, os indícios do aprimoramento. Trata-se de perscrutar o signo num acontecimento histórico específico.

Segundo MICHEL FOUCAULT, em seu texto *O que é o Iluminismo?*, o signo ao qual KANT se refere é o “Signo da existência de uma causa, de uma causa permanente que por toda a história (...) guiou os homens no caminho do progresso. Causa constante que deve então mostrar que (...) agiu outrora, que (...) age agora, que (...) agirá em seguida. O acontecimento por conseguinte que poderá nos permitir decidir se há progresso, será um signo” (FOUCAULT, 1984:107). Por isso “Importa, pois indagar um acontecimento que apon-te, de modo indeterminado quanto ao tempo, para a existência de semelhante causa e também para o ato da sua causalidade no gênero humano, e que permita inferir a progressão para o melhor, como consequência inelutável (...)” (KANT, 1993:101). Esse acontecimento deve ter um caráter rememorativo, demonstrativo e prognóstico, de modo a demonstrar que a história sempre agiu assim, age, e continuará a mover-se do mesmo modo, evidenciando que a causalidade do progresso não se manifesta esporadicamente, mas é constitutiva da marcha da história humana.

Esse acontecimento – que se presentifica na “forma como os expectadores pensam as grandes revoluções.” (TERRA, 1986:9) – seria aquele que expressasse uma circunstância peculiar, na qual o pensamento de uma época se traísse publicamente, ultrapassando a sua dimensão fatural, almejando vislumbrar o liame entre a atualidade e a universalidade. Em KANT, sustenta FOUCAULT, o acontecimento signo refere-se a uma revolução moral. Para ele, mesmo que esse acontecimento exija altos custos e acarrete consequências muitas vezes antagô-

nicas aos ideais da revolução moral – como o itinerário que levou a Revolução Francesa do jacobinismo ao terror –, sua condição de *acontecimento signo* permite desnudar o entusiasmo e o desejo de uma época em relação à emancipação e à liberdade não apenas dos homens de seu tempo, mas de toda a humanidade. Eis aí os indícios que atestam o progresso da humanidade.

O caráter *signico* deste acontecimento não decorre propriamente do drama a ele inerente, mas de sua capacidade de contagiar, entusiasmar e motivar os que dele não participam, mas atuam com expectadores. Dito de outro modo, importa menos se os fatos atingem ou não os seus fins. O que vale é o abalo e as expectativas que eles são capazes de engendrar no âmbito das idéias, ou seja, a “meditação moral” que dele decorre: “O que constitui o acontecimento com valor rememorativo, demonstrativo e prognóstico não é propriamente o drama revolucionário, não são os feitos revolucionários nem a gesticulação que o acompanha. O que é significativo é a maneira pela qual a Revolução faz espetáculo, é a maneira pela qual ela é acolhida ao redor pelos expectadores que não participam mas que a consideram, que assistem e que, para o melhor ou para o pior, se deixam arrastar por ela.” (FOUCAULT, 1984:108). A revolução moral não coincide com o processo revolucionário, propriamente. O que atesta o progresso inelutável da humanidade é o que circunda o fato: “uma simpatia de aspiração que beira o entusiasmo”. Neste sentido, o que garante a progressão do gênero humano é o movimento que o evento desencadeia na esfera da moral e do pensamento humano. O atestado do presumível do progresso da humanidade se apresenta no entusiasmo, nas idéias propiciadas pelo acontecimento *signico* que desperta o desejo ou a

disposição para o aperfeiçoamento moral.

KANT localiza nessa disposição duas reivindicações a ela coextensivas: primeiro, o direito de um povo de dar-se a si mesmo suas leis, sem que tenham que recebê-las de outrem; segundo, o fim e o dever de que a constituição – necessariamente republicana –, seja legítima e moralmente apreciável, na medida em que se mostra capaz de obstar a guerra ofensiva, alicerçando assim as bases da vida civilizada. Tais exigências ou ideais atestariam, apesar da fragilidade humana, a tendência para o aperfeiçoamento inequívoco do gênero, que é alargado e objetivado com a constituição das leis e do estado de direito. Sob esse prisma, além de republicana, a constituição de um estado deve ser pacifista. Mais claramente: na medida em que cauciona radicalmente o afastamento dos homens em relação à guerra, contribui para a emancipação do estado de natureza e, portanto, da heteronomia, garantindo o agir livre. Por conseguinte, a disposição moral ao aprimoramento visa à realização do direito. Delineia-se, assim, a conotação moral que a política adquire, visto que ela se subordina às leis da razão prática. Este vínculo será preservado pela publicidade, pois que “... a ‘publicidade’ em KANT deve ser considerada como aquele princípio a garantir o acordo da política com a moral. Ele considera a publicidade como sendo, ao mesmo tempo, princípio da ordenação e método iluminista.” (HABERMAS, 1984:128).

Sempre que uma época possibilita realizações em prol da humanidade, perseguindo ideais em defesa da liberdade e da emancipação, em detrimento de interesses exclusivamente imediatos, contagiando os homens em seu entusiasmo e em suas aspirações, ela se evade da menoridade. Isso porque sua principal

realização está no impulso com que faz os homens se moverem em direção à autonomia, a saber, a fazerem uso público da razão, a perseverarem na luta pela liberdade de pensamento: “Com efeito, semelhante fenômeno não mais se esquece na história da humanidade porque revelou na natureza humana uma disposição e uma faculdade para o melhor...” (KANT, 1993:105). Há aqui, note-se, uma celebração da sociabilidade que, por meio da constituição republicana, identifica o alargamento da ordem civilizacional à medida em que a publicidade da razão afasta os homens de seus problemas imediatos, lançando-os à preocupações que envolvem o interesse público. O contrário disso, ou seja, o prevailecimento do uso privado da razão em detrimento do público, engendra a negação da moral e da liberdade, visto que contribui para a ascensão e para o domínio das inclinações sensíveis, a saber, a heteronomia. Nesse sentido, conclui GUILLERMIT que “A publicidade é, com efeito, o antídoto ao mal que afeta inevitavelmente o homem no mais profundo do seu ser: o egoísmo que o leva à dissimulação (...). Tomar a licença de retirar-se assim em seu foro interior constitui a falsificação por excelência da autonomia.” (1981:26). Tal falsificação coincidiria com o fim da política, do espaço público e de seus sujeitos. Se agir moralmente é agir por dever, não por heteronomia, mas autonomamente, a liberdade só se apresenta quando se faz uso público da razão, impedindo os homens de regredirem à menoridade, contribuindo, assim, para o aperfeiçoamento moral da humanidade. Eis a aposta kantiana.

É fundamental ratificar que a disposição moral para um aprimoramento, tal como pensada por KANT, implica uma tendência, cujo destino pode ser realizado, ou não. Sua

realização vai depender da forma pela qual a liberdade humana será exercida e do modo pelo qual a humanidade lidará com suas inclinações naturais. O destino a ser cumprido pelos homens depende do exercício da racionalidade, dos valores transmitidos pelas gerações que se sucedem. Conforme observou Ricardo Terra, “Os homens podem ou não realizar sua destinação. E se têm elementos para realizá-la é mais provável que o façam, mas não há aí uma afirmação dogmática, ou um conhecimento científico de leis naturais necessárias da história.” (TERRA, 1986:61) Tal devir está diretamente associado à conduta adotada pelos homens enquanto seres racionais e, portanto, morais.

A modernidade kantiana

Convém precisar que com essas reflexões KANT alude ao governo de sua época. Entretanto, isso não faz dele apenas um homem de seu tempo, mas alguém refletindo sobre sua própria temporalidade. São significativas as palavras de MICHEL FOUCAULT a esse respeito, comentando o texto citado acima *O que é o esclarecimento*. Diz o autor: “A questão que me parece surgir pela primeira vez neste texto de KANT é a questão da atualidade: que é que se passa hoje? Que é que se passa agora? E o que é este “agora”, no interior da qual estamos uns e outros; e quem define o momento em que escrevo?” (FOUCAULT, 1984:103).

Destarte, há no texto de KANT uma inquietude concernente ao seu próprio tempo, o que faz desse escrito um discurso da modernidade e sobre a modernidade, e no qual o esclarecimento se delineia como alternativa plausível. E por quê? O que diferenciaria este tempo de um outro qualquer, que peculiaridades teria ele para erradicar o obscurantismo, para ser mais favorável à

emancipação, ao uso da razão, à evasão da menoridade? Na perspectiva clássica, a modernidade teria sido pensada como a antítese da antiguidade, como a postura a ser tomada perante a autoridade (interrogando qual modelo seguir ou que autoridade aceitar, comparando-se sistematicamente com os modelos antigos, buscando neles, comumente suas referências normativas). Na reflexão kantiana – em vários outros pensadores modernos –, a modernidade adquire outra conotação. Trata-se de *extrair de si própria os critérios, a normatividade que regulará os homens*, como se estivesse surgindo “... uma nova maneira de colocar a questão da modernidade, não mais numa relação longitudinal com os antigos, mas no que se poderia chamar uma relação ‘sagital’ com sua própria atualidade. O discurso tem que tomar em conta sua atualidade, de um lado, para reencontrar aí o seu lugar próprio, de outro lado para dizer o sentido disso, enfim, para especificar o modo de ação que ele é capaz de exercer no interior desta atualidade.” (FOUCAULT, 1984:105)

Assim, torna-se plausível sustentar, como fez KANT, que a modernidade incrementa, como nenhuma outra época foi capaz, as possibilidades de esclarecimento. Faz isso porque rompe com a tradição, com os modelos heteronômicos, e busca radicalizar o exercício da liberdade, perquirindo a si própria e edificando, a partir dela mesma, seus critérios de normatividade. Enfim, a modernidade configura-se como o tempo em que os homens são chamados a fazer uso de seu próprio entendimento, a sair da menoridade, para construir a sociedade ancorados única e exclusivamente no esclarecimento e no uso público que fizerem da razão, que é instância soberana através da qual podem pensar o significado de seu próprio papel na atualidade e, em

conseqüência, de erigir autonomamente os critérios de conduta. Nas palavras de FOUCAULT, “Qual é a minha atualidade? Qual é o sentido desta atualidade? E que é que eu faço quando falo desta atualidade? É nisto me parece, que consiste uma interrogação nova sobre a modernidade.” (FOUCAULT, 1984:105).

Como já foi assinalado por alguns, ler textos de filosofia não consiste apenas em interpretar os filósofos, enveredar por universos teóricos de pensadores de temporalidades outras para experienciar especulações teóricas ou estéticas multifacetadas, mas também – e sobretudo – em abordá-los a partir de questões que nos sejam contemporâneas, atualizando o que neles permanece desde sempre virtual. Nesse particular, é elucidativo interrogar a credibilidade kantiana na razão humana. Este otimismo em relação a uma melhoria do gênero humano, perspectivado a partir de um olhar atual, não deixa de ser intrigante. Teria essa disposição para o aperfeiçoamento moral se manifestado nestes dois séculos que nos separam de sua produção filosófica?

KANT é um autor inequivocamente moderno. Seus textos prenunciam justamente este ethos definidor da modernidade enquanto tempo que, instaurando cesuras com a tradição, busca extrair de si mesma seus critérios de conduta e cujo projeto primordial objetiva consumir a emancipação da espécie humana. F. LYOTARD observa: “O pensamento e a ação dos séculos XIX e XX são governados pela idéia de emancipação da humanidade. (...) O progresso das ciências, das técnicas, das artes e das liberdades políticas emancipará a humanidade inteira da ignorância, da pobreza, da incultura, do despotismo e não fará apenas homens felizes, mas, nomeadamente graças à escola, cidadãos esclarecidos, senhores de seus próprios

destinos.” (1986:101) Referindo-se também a esta perspectiva de futuro fundante do imaginário moderno, J. HABERMAS reitera esta análise, considerando que a cultura ocidental plasmou-se no final do século XVIII – momento em que a reflexão kantiana emerge – sob uma nova consciência de tempo. O novo, o tempo da bonança, não é mais aquele da eternidade como advoga o cristianismo. O tempo moderno é o fluxo ininterrupto para o novo, onde a própria atualidade é viabilizada como um novo tempo: “A atualidade concebe-se recorrentemente como uma passagem para o novo, ela vive na consciência da transitoriedade dos acontecimentos históricos e na expectativa de outra configuração de futuro.” (HABERMAS; 1987:105) Esse é o perfil em que a modernidade se desenhou enquanto transcrição de um tempo em que os homens, criando seus próprios valores normativos poderiam alçar um futuro pleno de possibilidades. A razão atuaria como elemento catalisador de tais futuros potenciais, preconizando o investimento num ideal a ser perseguido, no qual não apenas o desenvolvimento civilizacional do ponto de vista da utilidade e do prazer seriam aprimorados, mas, prioritariamente, os padrões de sociabilidade, resultando numa humanidade mais perfeita e mais civilizada. Enfim, subjaz a tais projeções um desejo em relação ao futuro norteador por uma liberdade universal, pela idéia de uma humanidade absolvida em sua unanimidade.

Sonho moderno que para HABERMAS não naufragou, apenas não se consumou ainda e permanece inacabado, à espera de renovação e efetiva consecução. Em sua apreciação, à razão caberia ainda o papel propulsor de uma possível progressão moral da humanidade, o que não teria ainda se realizado em virtude da fragmentação do saber e da proliferação das especialidades. Estas

teriam gerado os tecnocratas que, ao se apropriarem do espaço público, teriam solapado justamente os pré-requisitos para o projeto, ou seja, o uso público da razão pelos cidadãos, enquanto premissa geradora da vida política. Os especialistas teriam banalizado e obstruído a participação no espaço público com o discurso da competência, relegando os cidadãos unicamente ao uso privado da razão. Obstáculos que se erradicariam com uma reunificação do saber e com uma sociedade comunicacional. Não cabe aqui enveredar pelas proposições deste autor, mas cumpre ressaltar que ao defender a emancipação progressiva por meio da razão, HABERMAS atua como um dos últimos baluartes de uma tradição que se inicia no século das luzes e do qual KANT é um dos expoentes intelectuais mais ilustres.

A postura delineada por autores designados pós-modernos é outra. Eles recusam tal credibilidade e denunciam os horrores que esta mesma razão foi capaz de produzir. Uma razão que ao gerar possibilidades de controle, conhecimento, ciência e tecnologia, escravizou os homens confinando-os mais radicalmente ao estado de menoridade denunciado pelo pensamento kantiano. A idéia de um futuro a se realizar – atinente aos fins últimos da razão, aos quais alude a filosofia kantiana – corresponde ao projeto universal da modernidade que, para um autor como LYOTARD, adquire um caráter mítico, faz parte das grandes narrativas geradas pela modernidade. Argumenta o filósofo: “As metanarrativas (...) são aquelas que marcaram a modernidade: emancipação progressiva da razão e da liberdade, emancipação progressiva ou catastrófica do trabalho (...) enriquecimento da humanidade inteira através dos progressos da tecnociência capitalista (...)” (LYOTARD, 1993:31). Neste viés, as narrativas de libertação,

embora não sejam norteadas por um ato original fundador, ao modo dos mitos, visam a legitimar instituições, práticas sociais e modos de pensar por intermédio do prognóstico de um promissor advir, numa idéia a ser perseguida e concretizada. Na perspectiva deste autor essas narrativas não se encontram inacabadas à espera da consumação, mas literalmente destruídas.

Ainda que o controle da natureza proporcionado pelo desenvolvimento científico tenha se consumado, surpreendendo-nos a cada dia com novos e inimagináveis avanços tecnológicos, tal desenvolvimento não contribui para o alargamento da autonomia e da liberdade ou para um fortalecimento da atuação humana no espaço público. Assim, na perspectiva dos críticos da modernidade, particularmente LYOTARD, o projeto moderno de emancipação que tem na razão seu elemento propulsor, revela sua falência mesmo quando triunfa. A tecnociência cujo poder é hoje incontestável, consome o projeto de controle, domínio do sujeito sobre a natureza, desenvolvimento da razão científica e, simultaneamente, denega a consecução desse projeto quando não associa a tais triunfos o alargamento da liberdade, uma melhor distribuição de renda, ou, o que é mais crucial, a universalização da educação pública e seu correlato, a publicidade da razão, que conduziria à república enquanto humanidade cidadã, tal como vislumbrado por KANT.

Para KANT, a saída da menoridade associava-se ao uso público da razão cujas prerrogativas redundariam na consecução da civilidade e da política com a república, assegurando assim o progresso humano. Como entender, então, o refluxo sofrido hoje pela coisa pública, cujos limites com a vida privada são cada vez menos perceptíveis? Somos contemporâneos de um tempo em que o que entusiasma os homens não

é um espetáculo que provoca uma “meditação moral”, levando-os a almejar a mudança das instituições e a reivindicações em prol do gênero humano. Ademais, uma moral regida pelas leis da razão, as quais afastem os indivíduos dos reclames de sua natureza sensível, parece cada vez mais distante. O que os move é a promessa das sensações continuadas, dos prazeres efêmeros, o elogio ao imediato. Antagonizando com o homem público emancipado da menoridade e preconizado por KANT, proliferam os chamados indivíduos narcísicos que não perspectivam o bem comum, não reivindicam o exercício de uma liberdade secundada pelo uso público de sua razão e, conseqüentemente, não se interessam pela consecução ou melhoria das instituições. Inversamente, voltam-se unicamente para sua própria subjetividade, para o júbilo que podem extrair do uso privado de sua razão, negligenciando qualquer compromisso com perspectivas de futuro. Este comportamento denuncia a subsunção aos imperativos da natureza sensível, designada por KANT como heteronomia. Sintomas que parecem antagonizar profundamente com a preocupação kantiana em relação a um futuro concernente a toda a humanidade e às possibilidades de uma emancipação generalizada.

Considerações finais

Como foi mencionado anteriormente, KANT assevera que o reconhecimento de um sentido para o devir histórico pode motivar os homens a agir moralmente. É certo que a crença kantiana no futuro não conjectura ainda uma realização utópica determinante como o fariam as utopias sociais posteriormente construídas, mas seu prognóstico é perpassado por tal credibilidade e veicula uma figuração altamente positiva para o futuro dos homens.

Ora, não é justamente isto que se pulverizou? Malgrado a força do horizonte futuro desnudado pelo imaginário moderno, não há hoje perspectivas universalizantes de um devir plausível ou promissor para a humanidade. A contemporaneidade encontra-se eivada de uma letargia avassaladora que, em decorrência do desgaste de suas representações futuras, obstrui as energias sociais capazes de pronunciar novas perspectivas para o amanhã ou de atribuir sentido ao mundo. Conseqüentemente, os homens se refugiam e se deleitam em estado de menoridade, o que nos leva a contemporizar com a constatação habermasiana: “Quando secam os oásis utópicos, estende-se um deserto de banalidade e de perplexidade.” (HABERMAS, 1987:114).

É preciso esclarecer que não há aqui o intuito de contemporizar com estes diagnósticos um tanto pessimistas que a chamada pós moder-

nidade produziu. Pretende-se apenas observar que KANT, como homem de seu tempo, ao produzir sua filosofia moral, com sua insistente esperança neste aprimoramento futuro da humanidade, evidencia seu pertencimento ao um imaginário que se delineou no limiar da modernidade e que permeou suas realizações. Não obstante, a nós que hoje nos debruçamos sobre as complexas reflexões kantianas, compete interrogar se a multiplicidade de acontecimentos que nos atingem tornam procedente a idéia de uma historia universal da humanidade, em constante estado de aprimoramento. Por outro lado, cumpre indagar se o legado que recebemos neste limiar de um novo século nos permite estabelecer ou não alguma cumplicidade com o olhar que este filósofo das luzes lançou sobre as questões que serão hoje e sempre fundamentais: a moral, a liberdade, a história. □

Referências Bibliográficas

GUILLERMIT, Louis, Emanuel Kant e a Filosofia Crítica. In: Chatelet, F. A **Filosofia e História**, Volume 5, Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1981.

CRAMPE-CASNABET, Michèle. **Kant** – Uma Revolução Filosófica. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

DELEUZE, Gilles. **A Filosofia Crítica de Kant**. Lisboa: Edições 70, 1994.

LYOTARD, Jean-François. **O Pós Modernismo** Explicado às Crianças, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

TERRA, Ricardo. Algumas questões sobre a filosofia da história em Kant, In: **Kant I**. – Idéia de uma História Universal de um Ponto de Vista Cosmopolita, São Paulo: Brasiliense, 1986.

FOUCAULT, M. **O que é o iluminismo?** In: ESCOBAR, Carlos Henrique (org.). Michel Foucault (1926-1984 – o Dossier – últimas entrevistas), Rio de Janeiro: Livraria Taurus Editora, 1984.

_____ A nova intransparência. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo 18 (1) : 103-114, setembro, 1987.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes**, Lisboa: Edições 70, 1994.

_____ **O Conflito das Faculdades**, Lisboa: Edições 70, 1993.

_____ **Textos Seletos**, Petrópolis: Editora Vozes, 1985.

A História do Curso de Administração no Brasil está ligada à visão de futuro de um Jesuíta

Em 1941 o mundo estava em plena guerra, o maior conflito armado já vivido pela humanidade. As economias nacionais em grande turbulência. O Brasil era governado por um regime ditatorial chefiado por Getúlio Vargas, que recentemente havia promulgado uma nova legislação trabalhista, de caráter paternalista, inspirada na *Carta Del Lavoro* do fascismo italiano, pois buscava, sobretudo, cooptar os trabalhadores brasileiros, neutralizando politicamente os sindicatos, que passaram a ter um papel meramente assistencialista. Mas a economia brasileira, favorecida pela guerra que dificultou o acesso a produtos industrializados importados dos países em guerra, teve seu processo de substituição de importações impulsionado. Paralelamente, o governo passou a investir em indústrias de base para dar suporte ao crescimento industrial, com realizações inovadoras como o Plano Quinquenal com a criação de uma usina siderúrgica, uma usina hidroelétrica, estradas de ferro e de rodagem. A concessão de facilidades de financiamento de créditos a juros subsidiados através do Banco do Brasil foi também



Pe. Sabóia de Medeiros

um fator decisivo no processo de industrialização do país. No plano político, o Brasil abandonara a posição dúbia em relação ao confronto mundial e se integrou à órbita dos aliados contra os países do eixo.¹

Neste contexto de oportunidades e, ao mesmo tempo, de apreensão e incertezas, o padre jesuíta Roberto Sabóia de Medeiros com larga visão de futuro, percebeu que a indústria e o comércio necessitavam de profissionais especialistas em gestão empresarial. Naquela época eram apenas os advogados e engenheiros que se ocupavam destas tarefas, mas sem estarem devidamente familiarizados com as novas tecnologias de gestão organizacional. Enquanto isso, nos EUA, o Taylorismo-Fordismo, como organização produtiva, já era amplamente questionado, não somente pelos sindicatos e críticos do capitalismo, mas pelos próprios trabalhadores no chão-de-fábrica. A escola de Relações Humanas já completaria seus quinze anos a partir das experiências de Elton Mayo em Hawthorn e já sofria críticas na academia². Enquanto isso, no Brasil, ainda estávamos engatinhando em relação à administração racional de negócios. Sendo a administração uma atividade multidisciplinar, o Pe. Sabóia percebeu que não bastava a presença de competentes técnicos de visão cartesiana para o sucesso dos empreendimentos. Era preciso pensar no ser humano e sua complexidade para o sucesso empresarial. Além disso, o Pe. Sabóia de Medeiros percebeu também que era preciso formar, além de bons técnicos, com conhecimentos para enfrentar as incertezas do mundo empresarial, cidadãos com uma visão ética nos negócios, de acordo com a doutrina social da Igreja, da qual o Pe. Sabóia era autêntico arauto.

Com essas idéias e uma forte intuição, ele foi a Harvard, nos EUA, para conhecer o que a academia estava fazendo em termos de inovação de gestão e trouxe para o Brasil as novidades dos pesquisadores sobre administração, para dar os primeiros passos para a criação da primeira escola de administração de negócios do país. Assim, num modesto prédio na Rua São Joaquim, no Bairro da Liberdade, em 1941, surgia a ESAN, Escola Superior de Administração de Negócios, hoje parte integrante do Centro Universitário da FEI, com um curso com dois anos de duração e mais um ano de especialização. Para cursá-lo, não era necessário ter concluído o curso secundário, pois a educação, mesmo a secundária, era um privilégio ainda pouco acessível naqueles tempos.

Foi o primeiro passo de um dos mais significativos empreendimentos educacionais do país, construído a duras penas através de doações de empresários e amigos que acreditaram na visão de futuro do Pe. Roberto Sabóia de Medeiros, que percebeu o potencial econômico do país. Atualmente o Brasil já conta com mais de 500 mil administradores formados por escolas públicas e privadas e ainda há demanda para mais profissionais, não somente para reposição do mercado de trabalho, mas também para atender os novos empreendimentos, sem contar as muitas organizações que ainda não têm em seus quadros profissionais de administração.

Na passagem dos cem anos do nascimento do jesuíta Roberto Sabóia de Medeiros e dos cinquenta de seu falecimento, todas as homenagens dificilmente farão justiça aos méritos do patrono do ensino da Administração no Brasil. Além da sua determinação em construir uma instituição de ensino coerente com os seus ideais progressistas, ele sempre valorizou a importância do humanismo e da postura ética na condução dos negócios. Nem sempre a história é justa com aqueles que a constroem, mas como disse Halbwachs³: “*Não é na história aprendida, é na história vivida que se apóia a nossa lembrança*”. □

¹ Fausto, Boris – História do Brasil; Carone, Edgar – A segunda República.

² Motta, Fernando Prestes – Introdução à Teoria das Organizações.

³ Halbwachs, Maurice – Memória Coletiva.



campus Liberdade, SP

Administração de Empresas



campus São Bernardo do Campo

Impulsionadas pelas novas tecnologias, mudanças velozes e marcantes ocorrem em todos os setores e são bem evidentes no ambiente empresarial. Por isso, para proporcionar aos estudantes uma formação com qualidade na área de gestão de negócios, o Centro Universitário da FEI oferece o curso de Administração de Empresas.

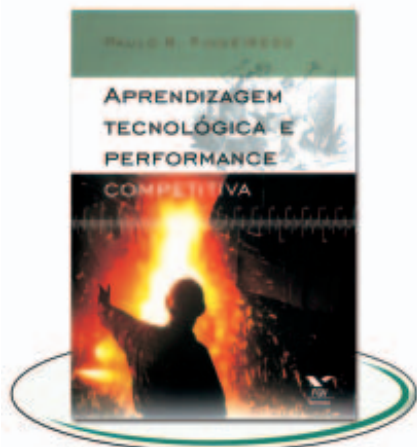
Com estrutura curricular especialmente direcionada às necessidades e tendências do mercado, o curso forma profissionais – executivos e consultores – preparados para gerir desde uma pequena unidade de negócio até um conglomerado de empresas.

Os *campi*, com instalações amplas, funcionais e notável infra-estrutura propiciam aos estudantes um ambiente apropriado para o desenvolvimento da vida acadêmica e fortalecimento das atividades culturais.

campus São Bernardo do Campo
Av. Humberto de Alencar Castelo Branco, 3972
B. Assunção – São Bernardo do Campo – SP
CEP 09850-901 – Tel.: (11) 4353.2900

campus Liberdade
Rua Tamandaré, 688 – Liberdade – São Paulo – SP
CEP 01525-000 – Tel.: (11) 3207-6800

www.fei.edu.br



APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA E PERFORMANCE COMPETITIVA

Paulo N. Figueiredo, Editora FGV

No momento em que as empresas brasileiras precisam inovar cada vez mais seus produtos, serviços, processos de produção e sistemas organizacionais, para serem mais competitivas nos mercados interno e externo, o autor examina como as estratégias de aprendizagem e de acumulação de competências tecnológicas podem acelerar (ou não) o aprimoramento da sua performance técnica e econômica.

O livro contém medidas que permitem identificar tipos e níveis de capacidades tecnológicas na empresa. Permite também entender como os vários processos de aprendizagem influenciam a maneira e a velocidade com que a empresa acumula suas próprias competências rotineiras e inovadoras e, por sua vez, como tais competências influenciam o aprimoramento da performance competitiva da empresa.

O HOMEM, O ARCO E A FLECHA: EM DIREÇÃO À TEORIA GERAL DA ESTRATÉGIA

Luiz Fernando da Silva Pinto, Editora FGV



Em O homem, o arco e a flecha: em direção à teoria geral da estratégia, título que simboliza toda a arte da estratégia, o autor nos faz ver a importância do bom estrategista nos dias de hoje. Seu objetivo é auxiliar o leitor a enfrentar o desafio da acirrada competitividade, que exige cada vez mais qualificações especiais para que pessoas, famílias, grupos, instituições, organizações e setores possam se ajustar à velocidade de mudança característica da era atual. Compreender essas necessidades e a elas se ajustar é o grande desafio do profissional de hoje.

O grande diferencial deste livro no campo dos estudos estratégicos está no indicador de maturidade estratégica (Mature). Desenvolvido a partir da larga experiência do autor no universo da estratégia, o indicador é útil na gestão pública e privada, em corporações, empresas, instituições, organizações internacionais e ONGs na avaliação de ações, projetos, empreendimentos e investimentos.



ARQUIVOS PERMANENTES - TRATAMENTO DOCUMENTAL

Heloisa Liberalli Bellotto, Editora FGV

O arquivista hoje desempenha um novo e importante papel, atuando como gestor de informação estratégica, presente desde sua criação até todos os seus usos possíveis, colaborando para que os fluxos informacionais ocorram de maneira plena.

O tratamento correto da documentação histórica nos arquivos permanentes é fundamental para que se preserve e se transmita a informação neles contida. Daí a importância desta obra, fundamental para os alunos dos cursos de arquivologia, para profissionais responsáveis pela organização de arquivos permanentes e para pesquisadores usuários de fontes primárias em seus estudos.

PRINCÍPIOS DE MARKETING DE SERVIÇOS - CONCEITOS, ESTRATÉGIAS E CASOS

K. Douglas Hoffman; John E. G. Bateson, Editora Thomson

O mundo dos negócios exige, além do conhecimento tradicional de negócios, o aprimoramento da competência do profissional para satisfazer o cliente, a qualidade do serviço e do atendimento ao cliente, habilidades essenciais para a sustentação da base de clientes existente.

O objetivo principal de Princípios de Marketing de Serviços é oferecer textos que não somente apresentem ao estudante a área de marketing de serviços, mas também o familiarizem com problemas específicos de serviços ao cliente.

Aplicações: texto básico para a disciplina marketing de serviços dos cursos de Administração de Empresas e Publicidade e Propaganda. Indicado também como texto complementar para outras disciplinas desses cursos.

