



Vol. 17 - N.º 1 - Jan/Mar 1982 - Cr\$ 350,00

revista de

ADMINISTRAÇÃO

Publicação Trimestral do Instituto de Administração da FEA-USP

ARTIGOS

- Co-gestão: Uma nova instituição
José Henrique de Faria 5
- Os sistemas de avaliação de desempenho de professores: O estado da arte
Gilberto W. Teixeira 14
- Avaliação de desempenho: A experiência brasileira na administração pública
Antonio Nicolló Grillo 24
- Como administrar seus recursos humanos pela contabilização
Eunice L. Kwasnicka 39
- A procura da generalização da "Lei de Engel"
Carlos Alberto Callegaro 49
- Um estudo sobre salários de Bacharéis em Administração graduados pela U.S.P.
Ruy Aguiar da Silva Leme e Glória Della Mônica Trevisan 60

NOTAS E COMUNICAÇÕES

- A matemática do reajuste semestral automático dos salários
José Augusto G. da Silveira 67
- Como enfrentar os desafios estratégicos e globais dos anos 80
Luis Gaj 72
- A falsa dicotomia entre teoria e prática
Gileno F. Marcelino 79
- Financiamento da pesquisa agrícola
Paulo Varela Sendin 85

RESENHA DE LIVROS 95

SERVIÇO AO LEITOR 103

**MESTRADO EM
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**

PROCESSO DE SELEÇÃO

O Processo de Seleção ao Curso de Mestrado em Administração e Contabilidade para o ano letivo de 1983, para as Unidades de Ensino abaixo relacionadas obedecerá ao seguinte calendário.

DATA	EVENTO
30/08	Abertura das Inscrições
30/09	Encerramento das Inscrições
30/10	Aplicação do Teste
15/12	Último dia para Divulgação dos Resultados

Informações poderão ser obtidas nos seguintes programas participantes:

- Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia e Administração
Departamento de Administração
Curso de Mestrado em Administração
Processo de Seleção 1983
Caixa Postal 11.498
- Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia e Administração
Departamento de Contabilidade e Atuária
Curso de Mestrado em Contabilidade
Processo de Seleção de 1983
Caixa Postal 11.498
- COPPEAD Caixa Postal 68514 Rio de Janeiro, RJ.
- EBAP – Praia do Botafogo, 190 - 5º andar - RJ.
- UFRS – Av. João Pessoa, 52 4º andar, Porto Alegre R.S.

CUPOM DE ASSINATURA – 1982

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- | | (1º Semestre) | (2º Semestre) |
|---|---------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> 1 ano (4 edições) | Cr\$ 1.100,00 | Cr\$ 1.600,00 |
| <input type="checkbox"/> 2 anos (8 edições) | Cr\$ 2.000,00 | Cr\$ 2.800,00 |

Desejo receber os nºs anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 350,00 (1º Semestre e Cr\$ 500,00 (2º Semestre) cada exemplar.

- Vol. 13.3 Vol. 13.4 Vol. 14.1 Vol. 15.1 Vol. 15.2 Vol. 15.3
 Vol. 15.4 Vol. 16.1 Vol. 16.2 Vol. 16.3 Vol. 16.4

pelo que anexo cheque nº _____ Banco _____
_____ ou Vale Postal nº _____ nominal ao Fundo de
Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP

Nome _____

Endereço Residencial ou Caixa Postal _____

Telefone _____

Cep _____

Cidade _____

Estado _____

Organização em que Trabalha _____

Cargo _____

Endereço Comercial ou Caixa Postal _____

Telefone _____

Cep _____

Cidade _____

Estado _____

Remessa para

Residência

Data ____ / ____ / ____

Organização

Assinatura _____

Atenção: favor preencher todas as informações

CUPOM DE ASSINATURA – 1982

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- | | (1º Semestre) | (2º Semestre) |
|---|---------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> 1 ano (4 edições) | Cr\$ 1.100,00 | Cr\$ 1.600,00 |
| <input type="checkbox"/> 2 anos (8 edições) | Cr\$ 2.000,00 | Cr\$ 2.800,00 |

Desejo receber os nºs anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 350,00 (1º Semestre e Cr\$ 500,00 (2º Semestre) cada exemplar.

- Vol. 13.3 Vol. 13.4 Vol. 14.1 Vol. 15.1 Vol. 15.2 Vol. 15.3
 Vol. 15.4 Vol. 16.1 Vol. 16.2 Vol. 16.3 Vol. 16.4

pelo que anexo cheque nº _____ Banco _____
_____ ou Vale Postal nº _____ nominal ao Fundo de
Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP.

Nome _____

Endereço Residencial ou Caixa Postal _____

Telefone _____

Cep _____

Cidade _____

Estado _____

Organização em que Trabalha _____

Cargo _____

Endereço Comercial ou Caixa Postal _____

Telefone _____

Cep _____

Cidade _____

Estado _____

Remessa para

Residência

Data ____ / ____ / ____

Organização

Assinatura _____

Atenção: favor preencher todas as informações

Após preencher o cupom de Assinatura no Verso, enviar para:

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP
Caixa Postal 11498 – CEP 05508
São Paulo – SP

Após preencher o cupom de Assinatura no Verso, enviar para:

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP
Caixa Postal 11498 – CEP 05508
São Paulo – SP



Revista de Administração

Publicação trimestral do Instituto de Administração da Faculdade
de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Diretor:

Sérgio Baptista Zaccarelli
Universidade de São Paulo

Editor:

José Augusto Guagliardi
Universidade de São Paulo

Editor Assistente:

José Afonso Mazzon
Universidade de São Paulo

Ruy Aguiar da Silva Leme
Depto. de Administração
Universidade de São Paulo

CONSELHO EDITORIAL

Sérgio Baptista Zaccarelli
Depto. de Administração
Universidade de São Paulo

Paulo Mattos de Lemos
COPPEAD – Programa Pós-
Grad. Adm. Universidade
Federal do Rio de Janeiro

Roberto Eugene Appy
Jornal O Estado de S. Paulo

Francisco Pedro de Souza
Programa de Pós-Graduação
em Adm. Universidade Federal
do Rio Grande do Sul

Sérgio de Iudícibus
Depto. de Contabilidade e
Atuária
Universidade de São Paulo

José Osório dos Reis
Faculdade de Administração e Contabilidade
Universidade Federal da Bahia

Jairo Simon da Fonseca
Depto. de Administração
Universidade de S. Paulo

CONSELHO TÉCNICO

Professores do Departamento de
Administração da FEA/USP

Professores do Departamento de
Contabilidade e Atuária da
FEA/USP

SECRETARIA EDITORIAL:

Hermínia A. G. Bernardi
Noemi Ruiz Alfonzo

EQUIPE TÉCNICA:

José Paulo G. Hernandez
João Vargas Messias

Mudanças de endereços e outras correspondências devem ser
enviadas para REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO – A/C Secretaria
Editorial – Instituto de Administração da FEA/USP – Caixa Postal 11.498
São Paulo – CEP 05508 – Telefone: (011) 212-3080

DIREITOS E PERMISSÃO DE UTILIZAÇÃO

As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores. Todos os direitos reservados ao
IA/USP. É permitida a publicação de trechos e de artigos, com autorização prévia e identificação da fonte.

	Brasil	Exterior
Assinatura da Revista:	1 ANO Cr\$ 1100,00	US\$ 15
	2 ANOS Cr\$ 2000,00	US\$ 30
Números Avulsos:	Cr\$ 350,00	US\$ 5
Números Atrasados:	O valor correspondente ao último número editado.	

Produção Gráfica, Editorial, Composição e Arte: ZMC2 - Prom. Prop. Publ. Ltda. - Fone: 210-0502

Registrada no Serviço de Censura Federal sob nº 1766 – P. 209/73

CATÁLOGO INTERNACIONAL DE PERIÓDICOS BL ISSN 0080 - 2107

COMO ENVIAR ARTIGOS PARA PUBLICAÇÃO NA REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

A Revista de Administração é editada trimestralmente, em março, junho, setembro e dezembro.

O principal objetivo da Revista é o de publicar trabalhos teóricos, práticos e de pesquisas, desenvolvidos em Administração. Para isto ela está aberta a professores, estudantes e praticantes de Administração nas empresas privadas e em órgãos governamentais.

A redação dos artigos deve ser em português, em estilo claro e conciso, exceto casos excepcionais a serem considerados pela direção da Revista

Além da profundidade, escopo e clareza das idéias apresentadas, os artigos são analisados pela sua acessibilidade aos leitores da Revista: professores de administração, executivos, estudantes de graduação e pós-graduação em administração e estudiosos dos problemas administrativos.

Os artigos a serem submetidos à apreciação para publicação devem apresentar as seguintes características:

1. o artigo deve ser **INÉDITO**, não tendo sido enviado a outro órgão para publicação;
2. os textos deverão ser datilografados em papel branco, tamanho ofício, sem timbre;
3. em página separada do texto, deverá ser apresentado o nome completo do(s) autor(es), acompanhado de um breve curriculum vitae, relatando experiência profissional e/ou acadêmica;
4. deverá ser anexado em página separada, um resumo em português (síntese), em torno de 50 palavras;
6. a bibliografia deve ser apresentada em folha separada em ordem alfabética;
5. todas as referências deverão ser citadas no texto;
7. o artigo deve ser enviado em 4 vias, pois o mesmo será remetido para análise a pelo menos quatro conselheiros sendo dois do conselho técnico e dois do conselho editorial.
8. todos os artigos são avaliados pelos conselheiros pelo sistema "BLIND REVIEW" ou seja, o autor do artigo não é do conhecimento dos conselheiros em nenhum momento do processo de avaliação.

Os artigos devem ser encaminhados para o seguinte endereço:

Secretaria Editorial
Revista de Administração – Sala AS-30
Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
Caixa Postal 11498 – CEP 05508 – São Paulo – SP

CO-GESTÃO: UMA NOVA INSTITUIÇÃO

José Henrique de Faria

Economista, Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ex-professor da UEPG (Paraná) e FPACCA (Porto Alegre).

A co-gestão tem sido encarada como uma alternativa avançada para a gerência das organizações, na medida em que beneficiaria tanto o capital quanto o trabalho.

Neste artigo, o autor procura verificar que tipo de instituição é a co-gestão. Para tanto, examina os fundamentos da co-gestão, algumas considerações sobre a sua utilização no Brasil, a experiência da Alemanha Ocidental e a proposta de um empresário brasileiro.

Feito isto, o autor analisa a co-gestão, enquanto um novo tipo de instituição, a partir de um posicionamento inserido no âmbito mesmo da teoria da organização.

INTRODUÇÃO

Existem, segundo uma classificação proposta por Ghilherm e Bourdet (1976), cinco formas de gestão: heterogestão, co-gestão, cooperativa, conselhos operários e autogestão.

A heterogestão significa que o indivíduo é gerido por outros e não participa das decisões pertinentes ao seu trabalho. É, na organização, a gestão burocrática, especificada, a nível de fábrica principalmente nas obras de Taylor, Fayol e Elton Mayo, no início do século XX.

A heterogestão consiste no fato do trabalhador não estar vinculado ao seu trabalho, pois o realiza levado pela necessidade de sobrevivência. A tarefa do trabalhador, sob a gestão burocrática, resulta antes em uma servilidade que em uma obra (Faria, 1980).

Em função desta alienação, imediatamente visível na chamada gerência científica de Taylor, os teóricos da administração introduziram em suas considerações os fatores psicológicos, enfatizando a necessidade das relações humanas (G. Elton Mayo), da interpretação da sociologia da burocracia através do enfoque comportamental (Argiris, Barnard, Likert e Simon), da concepção estruturalista (Etzioni, Blau e Thompson) e da proposta desenvolvimentista (Bennis, Lawrence e Lorsch), entre outras.

As propostas pós-tayloristas, em síntese, têm visado integrar os trabalhadores na organização, interessando-os e associando-os nas tarefas. Entretanto, nenhum sistema proposto renunciou aos processos de distribuição (de lucro, de competência, de autoridade, etc.), que reservam aos dirigentes os privilégios da gestão e que são incompatíveis com qualquer sistema as-

sociativo ou cooperativo.

A concepção de que a empresa é uma propriedade, exclui legal e formalmente os trabalhadores de sua gestão, causando um certo desinteresse por parte destes na participação em um empreendimento do qual não são parte integrante. Na realidade, as propostas acabam por associar os proprietários e assalariar os trabalhadores, mantendo a alienação.

Com esta situação, o desempenho dos dirigentes não sofreu nenhuma melhoria considerável no plano das relações industriais. Surge, então, a proposta da co-gestão, enquanto uma nova instituição capaz de solucionar grande parte dos problemas da gerência e dos trabalhadores em suas relações de trabalho.

O presente artigo vai procurar verificar que tipo de instituição é a co-gestão. Para tanto, examinar-se-á, em um primeiro momento, os fundamentos da co-gestão, segundo a concepção da gerência do trabalho para, a seguir introduzir na análise algumas considerações sobre tal tipo de gestão no Brasil, um caso concreto (experiência alemã) e uma proposta feita por um empresário brasileiro. A partir deste referencial será possível, então, verificar que instituição é a co-gestão.

FUNDAMENTOS DA CO-GESTÃO

É possível encontrar, na literatura específica, propostas diversas de co-gestão. Uns sugerem que, atribuindo à empresa uma personalidade jurídica moderna, pode-se conduzir os que fornecem o capital à tarefa de *servidores remunerados* e os operários, através de remuneração coletiva, à tarefa de formar uma sociedade de trabalho (associação) que os leve a ultrapassar a condição de assalariados (Dubois 1960). Outros sugerem a construção de uma sociedade que lute pela co-gestão, na forma de um socialismo reformista (Lefranc 1971). Há, também, o relato que se aproxima bastante da idéia de uma cooperativa de produção, a partir de uma experiência, realizada no Brasil, que buscou “revolucionar a estru-

tura da empresa” (Santos, 1962). Tais propostas, contudo, não podem ser tomadas individualmente como indicativas da co-gestão. Para tanto, é necessário ir mais além.

A co-gestão supõe que o trabalhador possa ter uma palavra a dizer na organização da empresa e, portanto, se manifesta em dois níveis: operacional e estratégico. Dito de outra forma, a co-gestão atua no *nível de organização técnica do trabalho* e no *nível da política geral da fábrica* (Guillerm e Bourdet, 1976). Sob a co-gestão, o operário não é reduzido a um mero papel instrumental, já que é reintegrada sua iniciativa e criatividade nos processos de produção surgindo, daí, as noções de “*job enlargement* e *job enrichment*” Os operários escolhem, eles mesmos, os melhores meios de atingir os fins propostos, pois o dirigente não deixa a organização do conjunto e os detalhes das tarefas práticas unicamente às chefias, já que certa medida de *auto-organização* é concedida aos que executam as tarefas. A participação ganha uma conotação mais ampla, tornando-se ativa, intensiva, na medida em que é solicitada. Tem-se, destarte, configurada uma co-gestão nas determinações dos meios a serem utilizados e a forma como devem sê-los, para a consecução dos objetivos.

A co-gestão provoca efetivamente a derrocada da heterogestão. Trata-se de uma direção de ofício que comanda a estratégia (política) da empresa nos planos técnicos (operacional) financeiro e comercial (econômico), enquanto as remunerações (por categorias ou mesmo as individuais) e as promoções profissionais vão depender de uma *instância eleita*, controlada pelo pessoal. Nesse sentido, tal forma de gestão é capaz de criar um *clima democrático* na empresa, tornando possível que os pontos de vista da direção sejam aceitos pelo conjunto dos trabalhadores (Dru, 1975).

A integração do trabalhador na empresa, sob a co-gestão, ocorre em três níveis: participação no capital, nos resultados operacionais (lucros) e na gestão propriamente dita. Luiz F. Barroso alerta, no entanto, que o último nível só pode ser atingido após esgo-

tada a realização dos dois primeiros e, mesmo assim, após vencida algumas etapas: “a do delegado de pessoal; a do delegado sindical; as comissões de empresas de âmbito interno e, finalmente, a representação dos trabalhadores nos conselhos de administração e superintendência” (1980) Barroso indica que a co-gestão traz em seus fundamentos uma “divisão de poder no âmbito da empresa” e, assim sendo, para que a mesma seja uma “verdadeira cogestão” é necessário que todos reconheçam que “a empresa é uma comunidade”

A co-gestão implica a existência de “relações harmônicas” entre trabalho e capital e, por isto mesmo tornou-se tema de debates, principalmente considerando-se sua aplicação no Brasil.

CONSIDERAÇÕES SOBRE A CO-GESTÃO NO BRASIL

O tema “co-gestão” surgiu com grande intensidade no Brasil quando, no início de 1980, o Partido Democrático Social lançou o seu manifesto de constituição, no qual propunha, no campo social, “garantir aos trabalhadores (...) participação nos lucros das empresas e igualmente em sua gestão, desde que livremente negociada entre patrões e empregados” (PDS, (1980). Na verdade, o partido não fez senão seguir um preceito constitucional. (Constituição Federal).

A partir daí, o tema e, em consequência, as propostas sobre a co-gestão causaram debates intensos. De um lado a co-gestão era aprovada por alguns ministros, de outro lado, era condenada por alguns empresários (O Estado de São Paulo, 1980). Mas a co-gestão, enquanto “participação institucionalizada e autônoma de representantes dos empregados no processo de direção de uma empresa (Folha de São Paulo 1980), estava sendo proposta, na realidade, no âmbito da teoria que sustenta a harmonia das classes sociais, ou seja, a partir do conceito de Estado harmonioso (Bahia, 1980).

É sabido que a co-gestão é perfeitamente assimilável pelo capitalismo contemporâneo, como mostram as experiências da França, Alemanha Ocidental, Espanha, Estados Unidos, Suécia, entre outros países.* Entretanto, quando o PDS colocou a questão no cenário político, deu espaço para o surgimento de propostas “tupiniquins”, na medida em que o capitalismo no Brasil caracteriza-se por ser dependente periférico (Cardoso e Falleto, 1979).

Segundo Amauri M. Nascimento, para o Brasil, o significado da co-gestão “não deve ser o mesmo que participação do trabalhador no capital da empresa, com o que o trabalhador seria proprietário da empresa afastando-se da sua condição de empregado na medida em que maior número de ações tivesse. A participação, nesse caso, não seria uma forma de co-gestão, mas de propriedade conjunta, forma mais ampla dentre as que caracterizam a presença do trabalhador na empresa e que não pode ser instituída imperativamente sem profundas alterações na organização econômica e social brasileira.

Co-gestão também não é a participação do trabalhador nos lucros da empresa, com o que o trabalhador não se torna proprietário. Pode alguém participar dos lucros da empresa sem que tenha parte no seu capital. Sem afastar o valor da participação nos lucros, são ainda imprecisas as técnicas de que se deve valer para atingir os seus objetivos, algumas tentadas sem maior sucesso.

Desse modo, co-gestão significa a participação do trabalhador numa específica esfera do poder da empresa, para colaborar na administração das relações que afetam diretamente os seus interesses.

Saber quais os espaços em que é permitida a presença do trabalhador e a natureza da sua participação, são problemas a serem resolvidos segundo critérios que resultarem do debate entre empresários, trabalhadores e Governo.

Tanto pode ser co-gestão a participação dos trabalhadores com fins meramente

*Vide a este respeito, o livro de TRAGTENBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. São Paulo, MORAES, 1980.

opinativos como deliberativos. Os temas sobre os quais o trabalhador poderá deliberar ou opinar serão, muito dificilmente, econômicos, isto é, relativos aos investimentos e diretrizes básicas do funcionamento da empresa mais provavelmente restritos a assuntos sociais de aplicação da legislação trabalhista já existente e de composição dos conflitos que surgem a cada instante em cada departamento ou seção da empresa. Nada está fixado e tudo depende de uma política trabalhista a ser traçada para o País e que pode disciplinar a co-gestão de modo mais ou menos amplo, coerente com a ordem política, econômica e social (Nascimento, 1980).

As considerações de Amauri M. Nascimento mostram a preocupação em aplicar, no Brasil, uma forma de co-gestão atrelada às especificidades dos sistemas econômicos, jurídico-político e social. Entretanto, tal proposta descaracteriza os fundamentos da co-gestão, na medida em que restringe a participação dos trabalhadores a assuntos de menor importância, bem como confunde a posse de ações da empresa com propriedade.

É importante observar que a propriedade caracteriza-se pelo controle acionário e pelos direitos inerentes a tal controle como, por exemplo: poder de veto nas assembléias, prerrogativa na escolha dos diretores (especialmente das áreas de finanças e de produção, entre outros). A simples posse de ações, como propõe a co-gestão, não confere tais direitos, mesmo porque uma empresa não distribuiria um número de ações tal que, mesmo em conjunto, fosse possível subtrair o controle da direção na composição acionária. Um exemplo concreto é o da Alemanha Ocidental.

A EXPERIÊNCIA DA ALEMANHA OCIDENTAL

Na Alemanha Ocidental o movimento em prol da co-gestão se consubstanciou após a Segunda Guerra Mundial, sendo implantada oficialmente em 14 de abril de 1951 para o setor mineiro e metalúrgico, após reivindicações da confederação dos sindicatos, na tentativa de gerar maiores

satisfações aos trabalhadores com maiores benefícios aos dirigentes. No entanto, apenas a partir de 1976 a chamada "*mitbestimmung*" foi regulamentada no sentido de atingir também outros setores da nação germânica. Com efeito, após anos de provas de força, negociações e consultas no Parlamento, os políticos conseguiram, no início de 1976, chegar a uma regulamentação do co-gestão que fosse aceita por todos os partidos na República Federal da Alemanha.

De acordo com a descrição de Velte (1976), com a resolução do Parlamento alemão garante-se que o capital e o trabalho subsistam lado a lado na empresa, com igualdade de direitos, sendo que as decisões importantes sempre dependerão da aprovação dos empregados na produção. Mas a co-gestão nas decisões da empresa, que repercute também na segurança do empregado, não se trata de uma invenção deste século na Alemanha.

Com efeito, Velte relata que já na Idade Média havia em Nurembergue artesãos que não concordavam com a dominação exclusiva de seus chefes (mestres) e, pelo menos em questões menores relativas ao trabalho diário, tentavam conseguir o direito a voto. O primeiro passo decisivo rumo a co-gestão na Alemanha foi dado, no entanto, em 1848 quando o congresso de trabalhadores, em Berlim, exigiu a eleição livre dos *supervisores* e *mestres de obras*. A Assembléia Nacional de Frankfurt, aproveitando esta idéia, votou, no mesmo ano, em favor de uma mudança do regulamento industrial da época.

Para Peter Velte, o passo mais importante para os especialistas em co-gestão foi uma lei imperial de 5 de dezembro de 1916. Não obstante esta lei ter proibido certas greves e ter introduzido uma espécie de *prestação de serviços obrigatórios* para a indústria de armamentos, encontrava-se ali uma determinação segundo a qual, em todas as fábricas com mais de 50 empregados, deveriam ser fundadas *comissões*, com o objetivo de fomentar as *boas relações* com os empresários. Após a revolução de 1920,

seguiu-se uma lei do conselho técnico que garantia aos empregados o *direito a voto em todas as questões sociais*. Tal conquista foi abolida, posteriormente, com a ascensão do nazismo, que punha termo a qualquer atividade dos *conselhos técnicos*.

Depois da Segunda Guerra Mundial iniciou-se novamente a discussão em torno da co-gestão, na Alemanha, no âmbito de todos os sindicatos, principalmente os que viam na co-gestão um progresso para toda a classe trabalhadora, partidos políticos e organizações empresariais. O sindicato da Indústria Metalúrgica realizou, em 1950, uma votação na qual cerca de 95% dos seus membros pronunciaram-se a favor de uma greve em prol do *direito à co-gestão*. O resultado foi a chamada co-gestão "Montan", ou seja, a co-gestão paritária, que atingiu tanto os setores da indústria do ferro e do aço, como a indústria mineira. Assegurava-se, destarte, que os operários participariam amplamente da condução dos fins da empresa, pois teriam tantos membros no conselho fiscal quanto os dirigentes.

Entretanto, Velte argumenta que já nesta época tinha-se consciência dos problemas que poderiam surgir quando os trabalhadores e dirigentes fossem de opiniões completamente opostas, ou seja, quando as votações resultassem empatadas. Por esta razão, o modelo de co-gestão "Montan" prevê a introdução de um *décimo-primeiro* membro no conselho fiscal, um elemento *neutro*, via de regra um magistrado, que não depende nem dos trabalhadores e nem dos dirigentes. Depois disto, o direito à co-gestão foi desenvolvido, tendo os serviços públicos recebido, já em 1955, uma *lei de representação de pessoal*.

O debate foi se alastrando em toda a Alemanha Ocidental para, em 1972, surgir na declaração governamental do então chanceler federal Willy Brandt. Iniciava-se, com isto, uma luta renhida entre os diversos grupos dos dirigentes de empresas. Enquanto os empresários, a princípio, aprovavam a co-gestão, embora desejando dispor de mais votos no conselho fiscal, os sindicatos empenhavam-se pela paridade total, ou seja, o

mesmo número de representantes de dirigentes e de trabalhadores no conselho fiscal. Um primeiro projeto governamental aproximou-se muito da idéia básica dos sindicatos, tendo os comitês competentes do Parlamento Federal deliberado durante quase um ano: em três consultas foram ouvidos estudiosos alemães, professores estrangeiros, representantes dos sindicatos, dos empresários e das seitas religiosas mais influentes.

As deliberações do Parlamento Federal foram avaliadas pormenorizadamente e os ministérios envolvidos solicitaram pareceres adicionais. O resultado, compartilhado pelos liberais democratas (o parceiro menor na coalização com os social-democratas), foi de que não seria possível uma equiparação total entre os dirigentes e os trabalhadores. De um lado, a "Lei Fundamental da República Federal da Alemanha", em seu artigo 14, garante a liberdade total da propriedade, que apenas pode ser restringida por *motivos sociais*. De outro lado, alguns "experts" sugeriram que a *autonomia tarifária* estaria em perigo quando um conselho fiscal (paritariamente composto), pudesse decidir, por exemplo, sobre salários, ou sobre *medidas de combate à greve*.

Finalmente chegou-se, no governo federal, à decisão de *conceder à parte do capital, em questões de dúvida, uma leve preponderância*. Assim é que a regulamentação da co-gestão, atualmente em vigor, prevê que ao presidente do conselho fiscal, que não pode ser *eleito contra o voto dos dirigentes*, cabe, em caso de empate, o *voto de minerva*, isto é, um segundo voto, para o desempate.

A introdução da co-gestão nas empresas é aprovada por todos os partidos do Parlamento Federal, inclusive pela oposição, que há alguns anos levantava sérias dúvidas quanto às proposições governamentais. Mesmo as associações de dirigentes empresariais reduziram, neste meio tempo, suas críticas à co-gestão, embora continuem céticas quanto à restrição de suas competências.

Os pressupostos da co-gestão na Alemanha Federal podem ser resumidos, segundo o re-

lato de Velte, em três pontos:

1. **quanto ao funcionamento:** devem submeter-se à co-gestão paritária, fundamentalmente, todas as sociedades de capital que possuírem mais de 2.000 empregados (que se constituíam em cerca de 650 empresas em 1976). A co-gestão não vigora para sociedades de pessoas (como as sociedades em comandita) e o setor da indústria mineira e metalúrgica (para o qual, já em 1951, foi concebido um modelo próprio, conhecido como co-gestão "Montan"). Para todas as outras empresas (com menos de 2.000 empregados) vigora a lei constitucional de indústrias de 1952;
2. **quanto a composição do conselho fiscal:** segundo a concepção do governo federal, um conselho fiscal compõe-se paritariamente, ou seja, dirigentes e trabalhadores encontram-se nele representados pelo mesmo número de membros. A ordem de grandeza do conselho fiscal corresponde ao tamanho da empresa: empresas com mais de 20.000 operários têm 20 conselheiros (10 pelos dirigentes e 10 pelos operários); empresas menores enviam 12 ou 16 membros ao conselho fiscal. Ressalta-se, contudo, que para a representação dos operários vigoram certas particularidades: um dos seus representantes deve ser um funcionário a nível de chefia na empresa e dois representantes (que em empresas maiores são três) são propostos pelos sindicatos e não precisam, necessariamente, pertencer à empresa (embora a escolha desses representantes deva ser processada pelos trabalhadores da empresa, cabendo aos sindicatos, no entanto, a proposição dos nomes);
3. **quanto a situação de empate:** tendo em vista os interesses diversos entre dirigentes e trabalhadores, é possível ocorrer que as votações acabem indecisas. Nesse caso, a lei prevê que o presidente do conselho fiscal receba um *segundo voto* em uma nova votação. Esta regulamentação torna-se importante especialmente na nomeação da presidência.

A PROPOSTA DE UM EMPRESÁRIO BRASILEIRO

Examinado o exemplo da Alemanha Ocidental, é pertinente verificar a opinião de um empresário brasileiro sobre o assunto. Trata-se de C. R. Mendes Ribeiro (1978), empresário gaúcho, o qual argumenta que estando o Brasil no rumo de uma democratização consciente, surgem as demonstrações de força dos operários, o que deve levar os empresários a buscar soluções que venham a evitar os conflitos capital-trabalho. Tais conflitos, continua, levarão fatalmente a uma gradativa conquista operária, mas com um custo social possivelmente desnecessário.

O sindicalismo forte "perderá sua motivação quando se atingir os objetivos da co-gestão e co-participação, pois, a partir daí, *deixa de existir o conflito entre o trabalho e o capital*" (Mendes Ribeiro, 1978) Quando os trabalhadores se arregimentam como uma força de pressão, isolam-se em posições de inferioridade, assumindo o papel de oprimidos em busca de justiça. Em lugar de se contrapor à opressão, o caminho mais adequado é acabar com ela, já que esta opressão está consubstanciada no *poder* do capital, perpetuado pela herança e aumentado por injustos critérios de só se dar crédito a quem tenha garantias a oferecer, o que significa que o que tem mais, ainda mais consegue.

Continuando, Mendes Ribeiro sugere, entre outras alternativas, que se crie um *fundo de participação dos funcionários da empresa*, com o aporte de recursos do Governo em valor equivalente ao da *transferência de participação dos detentores de capital para o mesmo fundo*. Este mecanismo poderia capitalizar as empresas ao mesmo tempo em que forçaria uma descentralização do capital. Assim, o custo para a empresa seria tão somente o de distribuição de resultados para o *fundo de participação*.

Continuando seu raciocínio, Mendes Ribeiro propõe que todos os funcionários, a partir de um dado período para se ajustar à empresa, passem a ter participação no

fundo instituído, recebendo cotas de participação estabelecidas de acordo com um critério que leve em conta a remuneração auferida e o tempo de permanência na empresa, o que seria um estímulo à estabilidade. Mesmo saindo da empresa (por qualquer motivo) o indivíduo continuaria a participar do fundo enquanto vivesse, beneficiando-se do esforço despendido enquanto trabalhava na mesma. O funcionário, destarte, iria comprometer seus esforços trabalhando em empresas que lhe proporcionassem maior rentabilidade, à semelhança de aplicações no mercado financeiro.

Para evitar conotações capitalistas, sugere Mendes Ribeiro que a participação no fundo seria de usufruto do funcionário, extinguindo-se com sua morte. Este fundo, por oferecer condições de voto, asseguraria a co-gestão por um processo gradual e lógico, sem luta de classes nem oposição. Assim, sua concepção de co-gestão refere-se ao bom senso de conferir *poder de decisão* em grau crescente, de acordo com a capacidade de cada um, servindo de estímulo para a mobilidade vertical dentro da empresa.

CO-GESTÃO: UMA NOVA INSTITUIÇÃO

Que tipo de instituição é, afinal, a co-gestão? O que tal forma de gestão vai instituir quando aplicada no atual sistema econômico? Como foi observado, a co-gestão está inserida nos pressupostos de um processo formal de democracia participativa que, aliada à co-direção, tem o efeito de minimizar a exploração. No entanto, do ponto de vista da sociedade global pode gerar uma espécie de egoísmo de grupo, uma tendência a se considerar a empresa como uma propriedade exclusiva daqueles que nela trabalham, em detrimento da comunidade. A nível interno, a co-gestão não questiona os objetivos definidos pela direção da empresa (mesmo, ou principalmente, a que elegeu), pois sendo o lucro o que se visa em primeira instância, em seu nome reafirma-se o mesmo *modo de produ-*

ção, embora sob outra forma de gestão.

Participar, nos pressupostos da co-gestão, não significa, no entanto, criar, mas participar de uma atividade que já existe, que já possui sua própria estrutura e seus objetivos. O indivíduo junta-se ao grupo e com ele colabora, presta seu concurso, contribui, mas carece de iniciativas. A participação inclui, assim, tanto uma proporção de heterogestão, na medida em que o indivíduo colabora com a empresa de outro, como uma adesão voluntária e o sentimento de contribuir, de uma forma relativamente original, para uma empreitada comum.

A participação nos lucros (em forma de cotas ou ações) cujo objetivo é *eliminar o conflito capital-trabalho*, na verdade engendra uma dissimulação na apropriação do excedente. As ações são concedidas ao trabalhador mediante determinadas condições que, além de dificultar a posse e limitar o usufruto, não produzem juros imediatos e tampouco são negociáveis.

Além do mais, tais ações prendem o trabalhador ao que ele julga ser *sua* empresa, recompensando-o por sua *fidelidade* e *paciência* e colocando-o em uma tal situação que irá desejar que, no sentido de que suas ações sejam valorizadas, a empresa produza lucros cada vez maiores, o que, em última análise, mantém (ou integra) o trabalhador no sistema capitalista.

Esta esperança ingênua de que o trabalhador será beneficiado amplamente não leva em conta o funcionamento real de uma sociedade por ações, na qual, quanto maior o número de ações em jogo mais o mercado fica livre para as minorias organizadas que, a partir daí, irão explorar não apenas o trabalho mas, o que é mais sutil, o capital dos pequenos acionistas (Hilferding, 1970), o que se configura em um agravamento habilidoso da exploração e da auto-alienação.

A definição dos objetivos da empresa

escapa à classe trabalhadora como um todo, porque esta forma modesta de liberalização do trabalho é concedida, outorgada, como uma forma de interessar os trabalhadores na obra do capitalista, *atenuando* a monotonia, o tédio, a desatenção, os acidentes de trabalho, a rotatividade de mão-de-obra e os altos índices de absenteísmo, que representam, na verdade, altos custos à empresa. Trata-se, assim, de “uma adaptação (inteligente) do patronato e, ademais, de uma adaptação benéfica e sem risco, já que o poder diretorial não está de forma alguma posto em questão por esta renúncia à fixação dos detalhes; ao contrário, poder-se-ia argumentar que ele se reforçou ao dissimular suas formas mais nítidas e os meios mais eficazes” (Guillerm e Bourdet, 1976).

Na experiência alemã vê-se claramente que tanto a co-gestão “Montan” (que prevê um *décimo primeiro* membro no conselho fiscal, o qual é considerado *neutro*) como a paritária (que prevê o mesmo número de representantes de dirigentes e trabalhadores, conferindo, em caso de empate, ao presidente do conselho fiscal o direito ao *voto de Minerva*), oferecem todas as condições para que nas questões essenciais os dirigentes tenham seus interesses realizados em detrimento dos interesses dos trabalhadores. Se no primeiro modelo o décimo-primeiro voto era aparentemente neutro, no segundo modelo a paridade fica apenas no número de membros. Além do mais, a legislação só beneficia as grandes empresas que podem negociar melhores salários, melhores condições de trabalho, redução de jornada de trabalho, etc., porque suas filiais podem repassar aos operários da nação de origem parte do produto obtido nas nações dependentes periféricas.

Na realidade, a co-gestão não elimina e sequer transfere para outra nação dependente o conflito capital-trabalho, pois o conflito

é inerente onde quer que ambos, capital e trabalho subsistam: negar o conflito é simplificar demais a natureza das coisas. A co-gestão não elimina o conflito e nem a exploração pois “o capitalismo expressa, em si mesmo, uma relação de exploração” (Cardoso, 1975).

Para os empresários e dirigentes, a co-gestão representa um avanço nas relações industriais, na medida em que permite incrementar o lucro e envolver os trabalhadores nos *meandros* da organização do trabalho. É, portanto, uma nova instituição que tem a vantagem de não alterar nenhum dos princípios fundamentais do sistema capitalista.

Do ponto de vista do trabalho no interior do modo de produção, a co-gestão não coloca em causa as relações conflitivas e não questiona a dicotomia dirigente-dirigido. Disfarçando as formas de apropriação do excedente, a co-gestão é, também para o trabalho, uma nova instituição, qual seja, a instituição do logro. Isto ocorre porque trabalhadores e funcionários administrativos “geralmente são elementos que atuam a favor de grupos de interesses, que de variadas formas participam da administração. Isto se aplica geralmente ao assim chamado autogoverno. Além do mais, o desenvolvimento do capitalismo moderno é idêntico à crescente burocratização da empresa econômica” (Weber, 1973).

Desta forma, um *avanço*, em termos de gestão, não é possível se a mesma ocorrer no interior do mesmo modo de produção, senão em um modo superior, o que implica mudanças estruturais no seio do sistema social quando desenvolvido e apto a absorver tais alterações.

O exame de formas alternativas de gestão, não inseridas no âmbito da Teoria Administrativa, tais como cooperativas, conselhos operários e autogestão, será objeto de um próximo trabalho por este autor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHIA, Luiz Alberto. Do Estado harmonioso. *O Estado de São Paulo*, 31. jan. 1980. p. 2.

- BARROSO, Luiz F.** Estamos preparados para a co-gestão? *Rumos do Desenvolvimento*, Rio de Janeiro, (23) 15, maio-jun. 1980.
- CARDOSO, Fernando Henrique.** *Autoritarismo e democratização*. 3ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1975.
- CARDOSO, Fernando Henrique e FALLETO, Enzo.** *Dependência e desenvolvimento na América Latina*, 5ª ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1979.
- CONSTITUIÇÃO FEDERAL.** Art. 165, V.
- DRU, Jean.** *O estado o plano e a república dos conselhos*. Porto, Paisagem, 1975, p. 24.
- DUBOIS, Alexandre.** *Confidences d'un patron sur la réforme de l'entreprise*. Paris, Les Editions Ouvrières, 1960.
- FARIA, José Henrique de.** A questão do autoritarismo organizacional. Porto Alegre, PPGA/UFRS, 1980. 448 p. (Dis. Mest.). cap. 3.
- FOLHA DE SÃO PAULO.** Co-gestão manipulada. 03 fev. 1980. p. 2.
- GUILHERM, A. e BOURDET, Y.** *Autogestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- HILFERDING, Rudolf.** *Le capital financier*. Paris, Minuit, 1970.
- LEFRANC, Georges.** *Le socialisme reformiste*. Paris, Presses Universitaires de France, 1971.
- MENDES RIBEIRO, Carlos Reinaldo.** Co-participação e co-gestão. *Veja*. São Paulo, Abril, (525): 55, 27 set. 1978 (Grifo de J. H. de Faria).
- NASCIMENTO, Amauri M.** A co-gestão de empresa. *Folha de São Paulo*, 20 abr. 1980, p. 26.
- O ESTADO DE SÃO PAULO**, 31 jan. p. 1, 4 e 5.
- PARTIDO DEMOCRÁTICO SOCIAL.** Manifesto de Constituição. Brasília, 25. jan. 1980.
- SANTOS, João Batista Pereira dos.** *Unilabor: uma revolução na estrutura da empresa*. São Paulo, Duas Cidades, 1962.
- VELTE, Peter J.** *Capital e trabalho (quase) em igualdade*. *Scala*. Frankfurt/Main, Frankfurt Societas-Druckerei, (5): 8 10, maio 1976.
- WEBER, Max.** Os três aspectos da autoridade legítima. In: ETIZIONI, Amitai. comp. *Organizações complexas*, Atlas, 1973. p. 19.

OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROFESSORES: O ESTADO DA ARTE

Gilberto W. Teixeira

Prof. Assistente Doutor do Departamento de Administração da FEA-USP.

É apresentada uma revisão das experiências e atual estágio de desenvolvimento nas Universidades Americanas, dos Sistemas de Avaliação de Desempenho de Professores, baseados na opinião de alunos. O Autor focaliza e enfatiza a diferença básica e mais importante entre os sistemas anteriormente utilizados e as atuais aplicações. Esta diferença é, em síntese, caracterizada pelos seguintes aspectos: (1) os sistemas atuais são orientados para a preocupação de avaliar o desempenho com o objetivo de aperfeiçoamento do processo educacional; (2) os sistemas atuais são mais abertos, permitindo ao professor que ele próprio construa o instrumento de avaliação; (3) os sistemas atuais sendo mais flexíveis permitem avaliar diferentes estilos de ensinar e professores que adotem métodos de ensino não tradicionais. São apresentadas ao final do artigo, à guisa de sugestão, as características operacionais dos tipos mais difundidos de sistema de avaliação de desempenho de professor.

INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA

O propósito deste artigo é apresentar uma revisão do estado da arte dos sistemas de avaliação de desempenho de professores universitários através de opinião de alunos e, ao mesmo tempo, indicar as linhas gerais do que seria um sistema substitutivo daqueles atualmente em uso em instituições de ensino superior brasileiras. Obviamente que o detalhamento do sistema completo deve ser objeto de trabalho mais aprofundado.

O assunto despertou nosso particular interesse por ocasião de discussões a respeito das características do professor universitário e de como avaliá-lo com várias turmas de alunos cursando a disciplina Didática do Ensino de Administração. Além disso, já há alguns anos, no Departamento de Administração da FEA/USP, discute-se o problema de avaliação de desempenho de professores.

É importante ressaltarmos que o assunto avaliação de desempenho de professores é normalmente visto sob dois enfoques: (1) a

avaliação numa situação específica de uma aula; (2) avaliação relacionada com o desempenho durante todo o período letivo.

A primeira tem aplicação predominantemente nas situações de exame de candidatos ao magistério e nos cursos de didática, para avaliação de Prática de Ensino.

Este tipo de avaliação sofre sérias limitações decorrentes do cenário em que se desenvolve a avaliação: em primeiro lugar porque por mais que se procure aproximar do "clima" de uma aula real, há sempre um certo grau de simulação e encenação; em segundo lugar porque é uma avaliação restrita a uma situação específica e limitada no tempo.

O segundo enfoque, a avaliação de desempenho cobrindo um período letivo é aquela abordada neste trabalho.

Neste estudo, procuramos apoio teórico nas pesquisas no campo da psicometria e na experiência de algumas universidades ameri-

canas onde o problema vem sendo estudado com profundidade e estão mais desenvolvidos e testados os sistemas de avaliação de professores. Para tanto, e considerando o vínculo do assunto com a disciplina DIDÁTICA DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO estivemos coletando uma ampla bibliografia que é relacionada ao final deste trabalho.

Além do estudo da literatura específica sobre o assunto uma boa parte deste documento está também apoiada em um trabalho acadêmico realizado no 1º Semestre de 1979 por alunos da disciplina DIDÁTICA DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO. (Bergamini, et alii, 1979).

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Nenhum outro assunto parece ser tão controverso quanto aquele que diz respeito à avaliação de desempenho de professores como se pode observar através da amplitude da bibliografia específica sobre o assunto. Os autores diferem bastante quanto aos fundamentos teóricos apresentados, quanto à orientação a ser seguida no tocante à confecção de um instrumento específico (questionários de avaliação) e quanto aos benefícios auferidos na prática, a partir da análise dos resultados.

É importante ressaltarmos que a maior experiência existente sobre o assunto é das universidades americanas. Em alguns casos, os especialistas sobre o assunto se mostram entusiasmados quanto a ele, outros não se sentem seguros em afirmar se essa técnica é benéfica ou não e há até alguns que denunciam o abandono da sistemática da avaliação de desempenho de professores, tendo em vista as conclusões a que chegaram.

Principalmente, naquilo que diz respeito à utilização dos resultados das avaliações, Miller apresenta vários depoimentos sobre a atitude dos professores diante das avaliações feitas por seus alunos, diz ele: "Daw e Gage (1967) ficaram alarmados pelo fato de que 'feed-back' dado aos professores, os induzia

a um estado de desequilíbrio pessoal, resultante da discrepância entre o auto-conceito que tinham de si e a sua percepção de como eram olhados por seus avaliadores. Tuckman e Oliver (1968) descobriram que aqueles professores de escolas superiores que recebiam 'feed-back' dos seus estudantes, melhoravam posteriormente suas avaliações de desempenho, do que aqueles que não recebiam 'feed-back'.

Os dois enfoques apresentados anteriormente indicam muito bem, que se trata de um assunto bastante delicado e que as transformações das informações recebidas pelo avaliado em modificação efetiva de comportamento didático, depende em muito da maneira pela qual aquele que recebe as informações as percebe. Parece tratar-se de um problema cuja complexidade reside não somente na acuidade de quem avalia, ou na qualidade do instrumento utilizado, mas também na atitude ou tipo de estrutura perceptiva de quem receberá as informações. Nesse sentido, não se está lidando com uma técnica apenas, mas com todo um conjunto de variáveis que devem ser levadas em consideração dentre as quais, — avaliado, instrumento de avaliação e avaliador — estão intimamente interligados dentro de um clima de interdependência total.

Miller (1971) também menciona aquilo que chama de conclusão geral, onde aponta uma ausência de relação entre a avaliação dos professores e o crescimento acadêmico dos estudantes, o que determina uma dificuldade significativa de controlar os resultados das avaliações tendo em vista uma espécie de falta de referencial comparativo. O autor termina por levantar também dúvidas à oportunidade da utilização de métodos estatísticos tanto para avaliar o desempenho do professor como para determinar o amadurecimento acadêmico dos alunos.

Laura Kent (1966), fazendo um levantamento em um conjunto de escolas americanas, procurando detectar qual o tipo de avaliação de professores mais comumente utilizada, chega à seguinte conclusão: "Muitos educadores discutem o uso sistemático

de avaliações feitas pelos seus estudantes. Parece curioso o fato de que muitos deles busquem mais informalmente a opinião dos alunos, tomando tais informações como base para um julgamento sobre o desempenho didático. (...) Por definição, as opiniões informais chegam até eles, através de uma amostragem tirada junto a alguns alunos, através de conversações sociais informais levadas a efeito fora de seus escritórios” Mais adiante afirma que avaliações sistemáticas e conjuntos de informações não sistemáticas podem não se constituir na única forma de avaliar mais diretamente o sucesso ou fracasso dentro da sala de aula. Finaliza dizendo que seja de que maneira for, acredita que de alguma forma, as avaliações feitas pelos alunos dizem alguma coisa sobre o impacto que os professores podem ter

sobre seus alunos.

Um dos pontos mais vulneráveis a respeito do assunto parece ser a escolha dos atributos que qualifiquem o que seria o professor “ideal” Nesse sentido, Haslett apresenta o problema da eficiência a partir da perspectiva do aluno, mencionando uma interessante pesquisa junto a 667 alunos de escolas superiores e 219 de nível médio. O resultado final da pesquisa mostra que tanto os alunos universitários, quanto os demais julgam os seus professores a partir do relacionamento estudante-professor, estilo de comunicação, estilo instrucional e o nível de facilitação ou estímulo da aprendizagem.

No artigo citado são apresentados vários pontos de vista a respeito das qualidades do bom professor, ao longo do tempo e segundo opiniões diferentes:

CLINTON (1930)

- Conhecimento da matéria
- Personalidade agradável
- Elegância (asseio) no trabalho e na aparência
- Justiça
- Gentileza, simpatia
- Senso de humor
- Interesse na profissão
- Estilo interessante de apresentação
- Vivacidade e abertura
- Conhecimento dos métodos

BOUSFIELD (1940)

- Justiça
- Domínio da matéria
- Estilo interessante de apresentação
- Boa organização
- Clareza de apresentação
- Interesse pelos estudantes
- Estar pronto para ajudar
- Ter habilidade para dirigir uma discussão
- Sinceridade
- Ser intelectualmente privilegiado

PERRY (1971)

- Estar bem preparado para a aula
- Ter interesse sincero no assunto
- Ter conhecimento do assunto
- Ter métodos didáticos eficazes
- Avaliar a aprendizagem
- Justiça
- Ter comunicação eficaz
- Encorajar a liberdade de pensamento
- Dar uma organização lógica ao curso
- Motivar os estudantes

ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS

- Clareza
- Ser desafiador
- Justiça
- Ser rigoroso
- Apresentar pontos de vistas diferentes
- Ter tarimba
- Ser organizado
- Preocupar-se com os estudantes
- Ter interesse

Por outro lado, Fox (1971) procurou pesquisar as características responsáveis pela eficiência no ensino, fazendo concomitantemente uma atribuição de pesos conforme a importância relativa de cada um dos indicadores. O autor conseguiu isolar as seguintes características:

- 1º Lugar: Características pessoais
- 2º Lugar: Qualidades profissionais
- 3º Lugar: Relacionamento interpessoal
- 4º Lugar: Habilidades técnicas de ensino
- 5º Lugar: Habilidades de comunicação

Mais uma interessante ilustração sobre a preocupação com a determinação dos itens a

partir dos quais se possa ter informações mais precisas do nível de eficiência didática dos professores é fornecida por Allan Smith. No artigo Smith procura responder às seguintes questões:

1 – Quais são os traços que estão ligados ao melhor desempenho dos professores universitários?

2 – Quais desses traços aparecem mais frequentemente e como estão eles classificados?

3 – Quais as diferenças de classificação desses traços dadas pelos calouros e pelos veteranos?

Como resultado de sua pesquisa foi obtido o seguinte resultado:

TRAÇO	(1) Calouros	(1) Veteranos	(2) Calouros	(3) Veteranos
1. Conhecimento do assunto	01	01	05	01
2. Personalidade marcante	02	04	04	02
3. Justiça e imparcialidade	05	07	03	03
4. Habilidade de ensinar e organizar	03	03	01	04
5. Habilidade de dar-se bem com estudantes	06	05	02	05
6. Sinceridades e honestidade	—	—	07	06
7. Senso de humor	08	09	06	07
8. Aparência pessoal	10	10	08	08

- 1 = Perdue University
- 2 = Western Washington College
- 3 = New Jersey S. T. C.

É interessante notar a distribuição de pesos dados tanto pelos calouros, como pelos veteranos de diferentes entidades de ensino. Como acrescenta o próprio autor, as características observáveis dos melhores professores de universidade incluem traços tais como personalidade, conhecimento da matéria e metodologia.

De certa forma, a orientação seguida por Bradshaw e Crawford (1968) vem reforçar a idéia de que as características pessoais dos professores se configuram como fatores decisivos na avaliação de seu desempenho didático.

Em 1966 esses dois autores afirmaram:

“Os professores têm um papel preponderante na eficiência de um programa educacional e isso tem sido aceito tanto pelo público em geral, como também por educadores profissionais; todavia uma revisão da literatura mostra que relativamente pouca pesquisa empírica tem sido feita para determinar as características dos professores eficientes. O ensino eficiente tem sido amplamente olhado a partir dos seguintes pontos de vista, nos quais o professor é capaz de: (1) encorajar e promover o entendimento por parte do aluno; (2) desenvolver aptidões para o estudo; (3) modelar atitudes desejáveis rumo a ideais educativos e (4) contribuir

para o ajustamento emocional do seu aluno”

Ryans (1960) levanta as hipóteses de que: (1) o comportamento de um professor é função das suas características pessoais; (2) o comportamento do professor é observável e (3) o comportamento do professor pode ser classificado tanto qualitativa quanto quantitativamente.

Da análise dos estudos e pesquisas sobre o assunto conclui-se que a confecção de um instrumento de avaliação de professores embora seja tarefa complexa não somente é viável, como também é desejável e útil quando se deseja aperfeiçoar o processo ensino-aprendizagem e melhorar os níveis de eficiência em termos didáticos.

UMA SÍNTESE DA EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS

Há impressionantes evidências de que os processos de avaliação de professores nas universidades americanas eram, até certa época, executados de modo muito empírico. Uma pesquisa realizada pelo Conselho de Educação Americano constatou que as opiniões informais dos alunos eram mais freqüentemente utilizadas do que medidas de opinião obtidas de forma sistemática e construídas com bases metodológicas adequadas (Kant, 1966). Na mesma pesquisa foi constatado que uma pequena parcela das universidades havia realizado alguma pesquisa para a construção dos instrumentos utilizados para avaliar professores. É particularmente desanimadora a constatação feita por Sockloff (1973) do reduzido valor científico dos instrumentos de avaliação utilizados; esse autor analisando 500 instrumentos de avaliação, concluiu que quase nenhum deles teria sobrevivido se antes de ser utilizado tivesse sido precedido de pesquisa adequada.

Como vimos até aqui, os processos de avaliação de curso e de professores *através da opinião dos alunos* têm sido motivo de grande número de trabalhos e pesquisas e também de controvérsias.

Uma preocupação sempre constante tem sido a discussão sobre a validade, confiabilidade dos instrumentos de medida adotados e num passado mais recente sobre a finalidade com que eram utilizados esses sistemas de avaliação.

Até aproximadamente dez anos atrás, as universidades americanas adotavam o instrumento de avaliação (via opinião do aluno) com a principal finalidade de reunir informações para decisões da renovação de contrato e de promoção na carreira acadêmica.

A partir de uma certa época e como consequência de inúmeras críticas aos sistemas existentes e a sua utilização, ocorreu uma profunda e radical mudança. Basicamente os mais fortes argumentos e críticas contra os sistemas então existentes foram:

1. De que era *injusto*, autocrático e até mesmo “policial” utilizar a avaliação com aquelas finalidades citadas; desvirtuava-se assim a finalidade mais importante que era o aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem o que contrariava princípios teóricos e éticos da avaliação educacional.

2. Os instrumentos eram construídos empiricamente e amadoristicamente, deixando muito a desejar do ponto de vista de eficiência, validade e confiabilidade estatística, além de seu pequeno poder de discriminação.

3. Os instrumentos de avaliação — (questionários) — eram inflexíveis no seu conteúdo e como consequência disso não se ajustavam a diferentes estratégias de ensino de certas disciplinas e a personalidade e estilo do professor. Criticou-se, sob este último aspecto, que os instrumentos estavam comprometidos com um estilo ou modelo teórico de professor e de aula e que este modelo não resistia a uma comprovação prática e nem era atualizado com novas metodologias e princípios de aprendizagem.

4. Os sistemas existentes não ofereciam nenhuma atração ou motivação aos professores porque não havia nenhuma participação do corpo docente na construção do instrumento. Os professores sentiam-se muito

distantes do processo de avaliação porque os instrumentos usados eram construídos por outras pessoas.

5. Finalmente, contra o uso do instrumento com finalidade de promoção ou renovação de contrato, argumentou-se que a universidade não proporciona oportunidade ao professor, em nenhum estágio da carreira, para aperfeiçoar-se ou ser treinado para a função. Não sendo exigido isso como requisito e nem oferecida oportunidade regular, era injusto e mesmo um abuso da universidade exigir um determinado desempenho. O professor que demonstrasse nas avaliações alguma deficiência não tinha conhecimento para identificar como corrigir sua performance.

Em função dessas críticas os trabalhos realizados pelos pesquisadores individualmente e por instituições de ensino concentraram seus esforços orientados para superar as deficiências apontadas nos métodos tradicionais de avaliação-curso-professor; foram definidas como termos de referência para orientar os novos sistemas de avaliação:

1 — A necessidade de envolver o corpo docente na construção do seu próprio instrumento de avaliação de forma a assegurar sua adesão e aprovação.

2 — A necessidade de construir-se um instrumento de medida com flexibilidade de conteúdo capaz de atender simultaneamente:

a — requisitos de psicometria e estatística educacional;

b — diferentes estratégias de ensino e de estilos de professor e aula; desta forma são respeitados os estilos tanto de professores tradicionais como daqueles mais inovadores.

3 — A necessidade, de ordem prática, de uma operação do sistema eficiente e rápida, capaz de processar um grande volume de informações.

4 — A necessidade de minimizar as ameaças aos professores causadas pelos sistemas anteriores, reorientando-se o sistema para “ênfase no diagnóstico” e aperfeiçoamento do processo ensino-aprendizagem e garantia do sigilo dos resultados. O objetivo de usar o instrumento de avaliação para decisões de promoção, salário e

contratação passou a ser de importância secundária e no máximo complementar aos outros objetivos.

Se compararmos as cinco críticas apontadas nos estudos referentes a universidades americanas com a prática adotada no ensino superior brasileiro de um modo geral, não será necessário grande esforço de adaptação pois as críticas feitas pelos pesquisadores americanos são igualmente válidas para nosso sistema educacional.

Os sistemas atualmente adotados nos Estados Unidos, embora apresentem pequenas diferenças entre si, têm demonstrado serem capazes de responder às críticas citadas.

A seguir descreveremos as linhas gerais dos sistemas implantados nas universidades americanas e que receberam, dadas as suas características, as denominações de “cardápio”, “menu” ou “cafeteria”

Essa designação é muito apropriada pois explica como é operacionalizado o sistema, que passamos a descrever:

1 — A construção do instrumento de medida (questionário) é feita pessoalmente pelo professor a partir da seleção em uma “bateria” (300 a 450) de itens (afirmações-opiniões-attitudes); estas foram anteriormente coletadas através de pesquisa e cobrem as várias áreas de desempenho do professor a serem avaliadas. Esse “catálogo de itens” é arquivado em computador.

2 — O questionário construído pelo professor é dividido em três conjuntos ou tipos de perguntas: (1) itens de classificação do aluno e identificação da disciplina; (2) itens de interesse do Departamento e de caráter geral cujo objetivo é avaliar a disciplina (estas perguntas não ultrapassam de 10); (3) itens de interesse do professor (no máximo 25) selecionados do catálogo citado acima.

3 — O professor, para construir o questionário de avaliação, preenche uma planilha padronizada que irá alimentar um programa de computador para imprimir os questionários. Nessa planilha o professor indica:

a — número de questionários a ser

fornecido, conforme o número de alunos;

b – o número de código dos itens que ele selecionou no “cardápio”;

c – se deseja ou não que o relatório da avaliação (emitido pelo computador) seja enviado à Chefia do Departamento. Não sendo isso autorizado pelo professor, o Departamento só receberá o Relatório com a análise estatística das perguntas do questionário referentes aos grupos A e B citados no item 2. O professor é o único que *sempre* recebe um relatório de análise estatística completa, abrangendo as partes A, B e C do questionário. Há alguns sistemas que também permitem a opção do professor enviar cópia do relatório aos professores colegas do Departamento (ou Área Funcional).

4 – A aplicação do questionário é de responsabilidade do professor (sempre no início de uma aula e antes dos exames finais). Em geral são gastos de 20 a 25 minutos para preenchimento do questionário.

5 – Para encorajar os alunos a opinarem com isenção, é importante que eles tenham a garantia de que os resultados (relatório) só serão revelados ao professor *após as divulgações* das notas do semestre. Observe-se que o questionário é aplicado antes do aluno ser avaliado mas os resultados da avaliação do professor só serão divulgados depois que ele divulgar as notas dos alunos.

6 – A medida é realizada em cinco dimensões:

I – ORGANIZAÇÃO DA DISCIPLINA

Avalia a habilidade do professor para organizar o curso, estabelecer uma seqüência lógica de assuntos e integrar os diversos componentes no programa da disciplina. Fatores Avaliados:

- (a) organização e estrutura da disciplina;
- (b) material didático usado;
- (c) avaliação adotada;
- (d) carga de trabalho.

II – RESULTADOS DE APRENDIZAGEM

Abrange as opiniões dos alunos sobre a importância da disciplina, auto-avaliação de

sua aprendizagem, aquisição de habilidades, aumento do nível de interesse e ganhos obtidos em cursar a disciplina.

– FATORES AVALIADOS

- (a) cognitivos
- (b) afetivos
- (c) participação e esforço

III – ESTILO E CARACTERÍSTICAS DO PROFESSOR

Trata da avaliação do “professor como professor” e como pessoa nas suas relações com o aluno.

- (a) habilidade de comunicação;
- (b) estimulação do raciocínio;
- (c) personalidade e relacionamento humano.

IV – AMBIENTE DE ENSINO

- (a) ambiente físico;
- (b) ambiente social.

V – PREFERÊNCIAS DO ALUNO E ESTILO DE APRENDIZAGEM

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assunto avaliação de desempenho de professores universitários, utilizando-se a opinião dos alunos, tem sido muito debatido, especialmente nos Estados Unidos. No Brasil não encontramos nenhuma referência bibliográfica descrevendo experimentos ou analisando de modo científico algum sistema existente. Por isso o propósito principal do artigo foi uma revisão do “estado da arte”. Sendo também oportuna dada a discussão recente do sistema de avaliação do Departamento de Administração da FEA/USP.

Não tivemos como objetivo a proposição de um sistema pelo menos a nível de detalhamento operacional; por isso restringimo-nos a apresentar as características gerais, a estratégia que seria recomendável no caso de aceitação dos pressupostos teóricos e da filosofia do sistema que nos Estados Unidos recebeu a denominação de “menu”.

BIBLIOGRAFIA

- ALEAMONI, L. M. & SPENCER, R. E. The Illinois course evaluation questionnaire: A description of its development and a report of some of its results. *Educational and Psychological Measurement*, 1973, 33, 669-684.
- BARRET, R. S. *Performance rating*. Chicago: Science Research Associates, 1966.
- BAUSELL, R. B. & MAGOON, J. Expected grade in a course, grade point average and student ratings of the instructor. *Educational and Psychological Measurement*, 1972, 32, 1013-1023.
- BENDIG, A. Student achievement in introductory psychology and student ratings of the competence and empathy of their instructors. *Journal of Psychology*, 1953, 36, 427-433.
- BRADSHAW, H. L. & CRAWFORD, P. L. Perception of characteristics of University Teachers: A Scaling Analysis *Educational and Psychological Measurement*, 1968, 28, 1079-1085.
- BERGAMINI, C. W. et alii Construção de um instrumento de avaliação do professor em aula – Trabalho acadêmico dos alunos de pós-graduação em administração, no curso DIDÁTICA DO ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO I, junho 1979, FEA/USP, São Paulo. (não publicado)
- BIDDLE, B. J. *Contemporary research on teacher effectiveness* New York, Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- CAMPELL, J. P., DUNNETE, M. D. LAWLER, E. E., III & WEICK, K. E., JR. *Managerial behavior performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- CARTER, R. E. The effect of student characteristics on three student evaluations of university instruction. *Dissertation Abstracts International*, 1969, 30(2-A), 486. Ann Arbor, Michigan: University Microfilms. (Order No. 69-4735).
- COHEN, S. H. & BERGER, W. G. Dimensions of student's ratings of college instructors underlying subsequent achievement on course examinations. *Proceedings, 78th Annual Convention, APA*, 1970, 605-606.
- COFFMAN, W. Determining Student's concepts of effective Teaching from Their Ratings of Instructors, *The Journal of Educational Psychology*.
- COSGROVE, D. J. Diagnostic rating of Teacher Performance *Journal of Educational Psychology*, Vol. 50.
- COSTIN, F., GREENOUGH, W. T. & MENGES, R. J. Reliability, validity and usefulness of students evaluations about the college teaching. *Review of Educational Research*, 1971, 41, 511-535.
- CROOKS, T. J. & SMOCK, H. R. *Student ratings of instructors related to student achievement*. Urbana, Illinois: Office of Instructional Resources, University of Illinois, 1974.
- DIDDLE, B. J. *The study of teaching*. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1974.
- FELDERES, M. das G. F. Eficácia do ensino, evidenciada por comportamento do professor, *Educação*, Brasília, (MEC), 1976, 6, 22(2-11).
- FIELD, T. W., SIMPKINS, W. S., BROWNE, R. K. & RICH, P. Identifying patterns of teacher behavior from student evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 55, 1971, 466-469.
- FREY, P. W. Student ratings of teaching: Validity of several rating factors. *Science*, 1973, 182, 83-85.
- FOX, A. M. & BROOKSHIRE, W. K. Defining Effective College Teaching *The Journal of Experimental Education*, Vol. 40, Nº 2, 1971.
- GESSNER, P. K. Evaluation of instruction. *Science*, 1973, 180, 566-570.

- HAIG, W. R. Teacher evaluations: A note on current usage. *Collegiate News and Views*, 1976, 29(3), 1-2.
- HASLET, B. Dimensions of Teaching Effectiveness: A Student Perspective, *The Journal of Experimental Education*, Vol. 44, Nº 4.
- HARARI, O. & ZEDECK, S. Development of behaviorally anchored scales for the evaluation of faculty teaching. *Journal of Applied Psychology*, 1973, 58, 261-265.
- HERBERT, J. "A Guide for Developers and Users of Observation Systems and Manuals, *American Educational Research Journal*, Winter 1975, Vol. 2.
- HOFFMAN, R. G. "Variables Affecting University Student Ratings of Instructor Behavior, *American Educational Research Journal*, Spring 1978, Vol. 15, Nº 2.
- HEATH, R. W. & NICKSON, M. A. The research bases for performance – based teacher education" *Review of Educational Research*, vol. 44, Nº 4, 1974, p. 63-84.
- HOLMES, D. S. The Teaching Assessment Blank (TAB): A form for the student assessment of college instructors. *Journal of Experimental Education*, 1971, 39, 34-38.
- ISAACSON, R. L., McKEACHIE, W. J., MILHOLLAND, J. E., LIN, Y. G., HOFELLER, M., BAERWALDT, J. W. & ZINN, K. L. Dimensions of student evaluations of teaching. *Journal of Educational Psychology*, 1964, 55, 344-351.
- KAVANAGH, M. J. The content issue in performance appraisal: A review. *Personnel Psychology*, 1971, 24, 653-668.
- KENT, L. Student evaluation of teaching. *The Educational Record*, 1966, 47, 376-406.
- MASLOW, A. H. & ZIMMERMAN, W. College teaching ability, activity and personality. *Journal of Educational Psychology*, 1956, 4, Março (185-189).
- MILLER, M. T. Instructor Attitudes Toward, and their use of student ratings of teachers, *Journal of Educational Psychology*, 1971, Vol. 62, Nº 3.
- McKEACHIE, W. J. *Teaching tips: A guidebook for the beginning teacher* (6th ed.), Lexington, Mass.: D. C. Heath, 1969.
- McKEACHIE, W. J., LIN, Y. & MANN, W. Student ratings of teacher effectiveness: Validity studies. *American Educational Research Journal*, 1971, 8, 435-445.
- McKEACHIE, W. & SOLOMON, D. Student ratings of instructors: A validity study. *Journal of Educational Research*, 1958, 51, 379-382.
- MEREDITH, G. Dimensions of faculty-course evaluation. *Journal of Psychology*, 1969, 73, 27-32.
- NEVIL, D. & SMITH, A. 'A comparison of Student Ratings of Teaching Assistants and Faculty Members, *American Educational Research Journal*. Winter 1978, Vol. 15, Nº 1.
- NUNNALLY, J. C. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- OPERNSHAW, M. K. et alii. Development of a taxonomy for the classification of teaching classroom behavior, Columbus Ohio State University, 1967.
- PERRY, R. R. & BAUMAN R. R. Criteria for the evaluation of College Teaching: Their reliability and validity at the University of Toledo. in *Proceedings of the First Invitational Conference on Faculty Effectiveness as evaluated by students*, A. L. Sockloff, Editor, 1973. Measurement and Research Center of Temple University.
- RAYDER, N. 'College Student Ratings of Instructors,' *The Journal of Experimental Educations*, Vol. 37, Nº 2.
- REMMERS, H. 'The Purdue Rating Scale for Instructors. Purdue University.
- RODIN, M. & RODIN, B. Student evaluation of teachers. *Science*, 1972, 177, 1164-1166.
- ROSENSHINE, B., COHEN, A., & FURST, N. Correlates of student preference ratings. *Journal of College Student Personnel*, 1973, 14, 269-272.
- ROSENSHINE, B. & FURST, N. 'Research on teacher performance criteria.' *Research on teacher education: a Symposium* Ed. B. O. Smith, Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall,

1971, p. 37-72.

- SCHUH, A. J. & CRIVELLI, M. A.** Animadversion error in student evaluations of faculty teaching effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 1973, 58, 259-260.
- SCHWAB, D. P.** Course and student characteristic correlates of the Course Evaluation Instrument. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 742-747.
- SHINGLES, R.** 'Faculty Ratings: Procedures for Interpreting Student Evaluations, *American Educational Research Journal*, 1977.
- SCHWAB, D. P. & FORREST, C.** Accounting for relationships between student's evaluation of courses and expected grades. *Proceedings of the 35th Meeting of the Academy of Management*, 1975, 222-224.
- SCHWAB, D. P., HENEMAN, H. G., III & DeCOTIIS, T. A.** Behaviorally anchored rating scales: A review of the literature. *Personnel Psychology*, 1975, 28, 549-562.
- SCHWAB, D. P. & WALLACE, M. J. JR.** The validity extension of a measure to assess teaching effectiveness in business schools. *Proceedings of the Midwest Academy of Management Meetings*, 1975, 18, 128-135.
- SHARON, A. T.** Eliminating bias from student ratings of college instructors. *Journal of Applied Psychology*, 1970, 54, 278-281.
- SHARON, A. T. & BARTLETT, C. J.** Effect of instructional conditions in producing leniency on two types of rating scales. *Personnel Psychology*, 1969, 22, 251-263.
- SMITH, A.** 'College Teachers Evaluated by Students, *Sociology and social Research*.
- SMOCK, H. R. & CROOKS, T. J.** 'A plan for the comprehensive evaluation of college teaching. *Journal of Higher Education*, 44, 1973, pp 577-586.
- SOCKLOFF, A. L.** Instruments for student evaluation of faculty: Ideal and actual. In: A. L. Sockloff (ed.), *Proceedings: The first invitational conference on faculty effectiveness as evaluated by students*.
- SOLOMANS, D.; ROSEMBERG, L.; BERDECK, W. E.** Teacher Behavior and Student Learning. *Journal of Educational Psychology*, 1968, 59, 297-301.
- WALLACE, M. J. JR. & SCHWAB, D. P.** The validation of a teaching-effectiveness measure: in two business schools. *Proceedings of the 33rd Annual Meeting of the Academy of Management*, 1973, 33, 229-235.
- WEIGEL, R. G.; OETTING, E. R. & TASTO, D. L.** Differences in course grades and student ratings of teacher performance. *School and Society*, 1971, 99, 60-62.
- ZELBY, L. W.** Student-faculty evaluation. *Science*, 1974, 183, 1267-1270.

AValiação DE DESEMPENHO: A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Antonio Nicolló Grillo

Coordenador e Professor do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

No campo da Administração Pública Brasileira a avaliação de desempenho não encontrou a receptividade condizente com sua importância na área de administração de Pessoal. Neste artigo o autor analisa as razões dessa situação pesquisando os últimos 20 anos de tentativas com implantação de métodos para avaliação de desempenho na administração Federal. É feita também uma análise da avaliação de desempenho com sua importância, métodos e deficiências, concluindo com sugestões para operacionalizar sistema de avaliação de desempenho da administração Federal.

INTRODUÇÃO

Embora matéria das mais complexas dentre as inúmeras abordagens que compõem o campo da atuação da administração de pessoal, a avaliação de desempenho, todavia, não tem sido objeto de estudos aprofundados no que concerne a sua aplicação na administração pública.

A falta de uma doutrina mais consistente sobre os problemas que afetam essa área da organização governamental, talvez explique a desatenção para sua importância, a ponto de se ter abandonado durante dez anos (1968-1978) a avaliação dos servidores públicos brasileiros.

Ultimamente, o tema voltou a ser discutido com maior interesse, em face dos novos modelos que foram implantados na administração federal. O presente trabalho, portanto, tem o objetivo de contribuir para o estudo da problemática, dentro de uma

visão puramente voltada às peculiaridades da nossa administração pública.

Com efeito, é analisada a experiência brasileira nos últimos vinte anos, através dos três métodos de avaliação de desempenho adotados durante este período na administração federal. Em seguida, a matéria é apresentada sob o ângulo doutrinário, enfocando os seguintes aspectos: a importância da avaliação de desempenho; os métodos utilizados para a avaliação; e a subjetividade do julgamento dos avaliadores. Finalmente, considerando a experiência brasileira diante das preocupações de ordem doutrinária, propõe-se algumas sugestões visando o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho utilizado na administração federal.

A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

A administração pública brasileira deu os primeiros passos em busca de sua organização a partir da chamada lei do reajustamento

de 1936,¹ que dentre muitas inovações lançou as bases de uma administração de pessoal racional, institucionalizando o sistema do mérito, através da adoção do concurso para o ingresso na função pública, e fixando as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos.

Em decorrência dessa lei, e tendo em vista os princípios nela estabelecidos, foi então aprovado o regulamento das promoções que instituiu a avaliação de desempenho dos funcionários da administração pública federal.² Esta primeira experiência, todavia, não logrou os resultados esperados, e conforme enfatizamos em outro artigo *“com o correr do tempo as medidas perderam a sua consistência, principalmente em razão do despreparo dos avaliadores do desempenho dos funcionários, fato aliás que se repete ainda nos dias atuais”* (Grillo, 1979).

Outras tentativas foram feitas, com o intuito de aperfeiçoar o sistema, e de três delas nos ocuparemos neste capítulo, visando dar ao leitor uma idéia do tratamento que a matéria tem merecido nos últimos vinte anos. Com exceção do método recentemente implantado,³ cujos resultados ainda não puderam ser convenientemente avaliados, os dois outros métodos também redundaram em fracasso, o que levou Carvalho (1979) a afirmar que *“na administração pública federal brasileira, a experiência com avaliação de desempenho sempre se revelou inócua”*

AVALIAÇÃO PELO MÉTODO DA ESCALA GRÁFICA

Com a vigência do plano de classificação de cargos aprovado em 1960,⁴ que reestruturava a carreira do serviço público federal, foi instituído um sistema de avaliação de desempenho baseado no chamado *“método da escala gráfica”*

Segundo Chiavenato (1979), este *“é incontestavelmente o método de avaliação do desempenho mais utilizado e divulgado.”*

(1) Lei nº 284, de 28/10/36.

(2) Decreto nº 2.290, de 25/03/38.

Decreto nº 84.669, de 29/04/80.

(4) Lei nº 3.780, de 12/07/60.

Aparentemente, é o método mais simples. Contudo, sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem ter enorme interferência”

O novo sistema de avaliação de desempenho objetivava precipuamente a implantação dos critérios de promoção então definidos para os funcionários públicos federais, isto é, a promoção por merecimento e por antiguidade. Mesmo no caso da promoção por antiguidade, para a qual se reservava apenas um terço das vagas, era exigido do funcionário a obtenção de no mínimo a metade do grau máximo previsto para a promoção por merecimento.

Para Medeiros (1966), a ênfase na promoção por merecimento, que decorria da avaliação do desempenho do funcionário, procurou *“subtrair a margem de arbítrio que a legislação antecedente conferia aos dirigentes máximos, extinguindo o apadrinhamento de chefes de repartição ou as perniciosas influências políticas, que representavam, em última análise e na maioria das vezes, na preterição dos funcionários mais qualificados, em benefício dos que possuísem padrinhos mais poderosos”*

Através de um formulário denominado Boletim de Merecimento, o chefe imediato avaliava semestralmente o desempenho do funcionário. O boletim era formado de duas partes: na primeira estavam relacionadas as chamadas *“condições essenciais”* e na segunda as *“condições complementares”*. Cabia ao chefe imediato responder os quesitos ou fatores que compunham as condições essenciais, enquanto as condições complementares eram preenchidas pelo órgão de pessoal. Dez eram os quesitos ou fatores que integravam as condições essenciais, e que pretendiam definir o procedimento do funcionário enquanto ocupante do cargo: 1) qualidade do trabalho; 2) quantidade do trabalho; 3) auto-suficiência; 4) iniciativa; 5) tirocínio; 6) colaboração; 7) ética profissional; 8) conhecimento do trabalho; 9) aperfeiçoamento funcional; e 10) compreensão dos deveres. Cada fator ou quesito continha uma breve descrição do seu

objetivo, a fim de permitir uma igualdade de tratamento por parte dos diversos chefes que tinham a incumbência de realizar a avaliação. Assim é que *“iniciativa”* era considerada a *“capacidade de pensar e agir com senso comum na falta de normas e processos de trabalho previamente determinados, assim como a de apresentar sugestões ou idéias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço”*. Os demais fatores também foram cuidadosamente definidos, no sentido de orientar os avaliadores. Por outro lado, cada fator era subdividido em cinco desempenhos, que correspondiam a valoração de um a cinco pontos, desde o *“imperfeito”* até o *“excepcionalmente perfeito”*. Medeiros (1966) justificou a adoção das condições essenciais com estas palavras: *“O objetivo da análise fundamentada nos requisitos acima enunciados é o de abranger todos os cambiantes do comportamento do funcionário no trabalho, sem considerar a natureza do cargo por ele ocupado. Desse modo, semelhante análise alcança os ocupantes dos cargos cujas atribuições típicas se revestem de simplicidade, tais como serventes, trabalhadores, auxiliares de artífice, etc., do mesmo modo que atinge os ocupantes de cargos de mais relevante conteúdo ocupacional, a exemplo dos químicos, técnicos de educação, engenheiro, pesquisador, técnico de administração e médicos. Dai a complexidade técnica na idealização de um sistema de apuração de merecimento que abrangesse, com seus tentáculos, todas essas variações a serem mensuradas”*

As condições complementares, por sua vez, abrangiam três aspectos da vida do funcionário: 1) falta de assiduidade; 2) impontualidade horária (entradas tardias ou saídas antecipadas); e 3) indisciplina (repreensão, suspensão ou destituição de função). Se durante o semestre tivesse acontecido alguma dessas ocorrências, o órgão de pessoal anotaria no boletim de merecimento, e de acordo com a gravidade da falta cometida resultaria numa diminuição do número de pontos atribuídos a cada funcionário no final da avaliação.

A avaliação de desempenho semestral era representada pelo chamado *“índice de merecimento”*, que resultava da soma algébrica dos pontos positivos das condições essenciais e dos pontos negativos das condições complementares.

Para efeito da promoção do funcionário, que ocorria a cada dois anos, era calculado o *“grau de merecimento”*, correspondente à média aritmética dos quatro índices de merecimentos semestrais.

O funcionário tinha o direito de tomar ciência da avaliação efetuada pelo seu chefe imediato, e, se porventura dela discordasse poderia recorrer, no prazo de oito dias, para a Comissão de Promoção, a quem cabia examinar o recurso e decidir. Esta Comissão constituía-se de cinco funcionários, sob a presidência do dirigente do órgão do pessoal, e sua competência era bastante ampla, funcionando não apenas como instância de recurso, mas também elaborando os expedientes de promoção por merecimento e por antiguidade.

O direito de o funcionário ser cientificado da avaliação procedida pelo chefe imediato e a existência da Comissão de Promoção para julgar as insatisfações, parece ter sido o meio encontrado para *“neutralizar a subjetividade e o pre-julgamento do avaliador”* no dizer de Chiavenato, (1979) e *“subtrair a margem de arbítrio dos dirigentes máximos”* segundo Medeiros.

AVALIAÇÃO PELO MÉTODO DA DISTRIBUIÇÃO FORÇADA

Em que pesem os esforços da administração pública federal no sentido de avaliar adequadamente o desempenho dos funcionários, através da implantação do boletim de merecimento, os resultados obtidos foram considerados ineficazes, a ponto de se suspender a aplicação do formulário após decorridos uns cinco anos de uso. As causas do fracasso foram apontadas, muito mais tarde, pelo Diretor do Departamento Administrativo do Serviço Público — DASP, quando este órgão central do sistema de pessoal resolveu adotar um novo método

para avaliar o desempenho dos funcionários.⁵ Para o Diretor Darcy Siqueira *“no serviço público quando se exigia opinião sobre os funcionários, invariavelmente, 99% deles eram dados como acima da média”*⁷ Foi visando corrigir essa anomalia que se instituiu o novo sistema conhecido como *“método da distribuição forçada”*, que segundo Carvalho (1979) *“consiste em comparar os empregados uns com os outros e distribuí-los em grupos de desempenho elevado, baixo ou intermediário”*

Agora, a avaliação de desempenho tinha por objetivo a implantação das novas formas de promoção, que passaram a se denominar *“aumento por mérito”* e *“progressão funcional”* No aumento por mérito o funcionário era movimentado dentro da própria classe, apenas aumentando a referência salarial, enquanto que na progressão funcional ele galgava uma classe superior, além de aumentar o salário. Caracterizava-se no primeiro caso uma promoção horizontal, e no segundo uma promoção vertical. Esses tipos de promoção só se concretizavam após avaliado o desempenho do funcionário, tendo sido extinta a promoção por antiguidade. Para o Diretor do DASP *“existe o sujeito com 30 anos de serviço que nunca fez nada e aquele com 10 anos efetivamente prestados. Então, precisamos medir atributo”*⁷

O novo método adotava uma sistemática realmente inovadora para o serviço público brasileiro. Eliminou, de pronto, qualquer formulário de avaliação, do tipo do boletim de merecimento existente no método anterior, dando ao chefe a responsabilidade exclusiva pelo julgamento do seu subordinado. Justificando a medida, o Diretor do DASP admitiu *“que o chefe poderá se rebelar pela falta de uma ficha de avaliação, já que no sistema vigente, diante de uma revolta, diz que a ficha não presta e que a culpa é dela”* “Agora” o chefe *“apontará*

*nominalmente os 20% acima da média”*⁸ Com efeito, cabia ao chefe atribuir um dos três conceitos: MB (muito bom); B (bom); ou R (regular). A atribuição dos conceitos devia respeitar as seguintes cotas, calculadas sobre o número de servidores em condições de serem avaliados: 20% para o conceito MB, 70% para o conceito B; e 10% para o conceito R. Os conceitos, por sua vez, definiam o interstício a ser cumprido pelo servidor para fazer jus à progressão funcional e ao aumento por mérito. Assim, o conceito MB correspondia a 12 meses de interstício, o conceito B era igual a 18 meses, e o conceito R significava um interstício de 36 meses. Estes períodos de interstícios, dependendo das avaliações, que eram realizadas anualmente, e não mais por semestre, podiam ser confirmados, reduzidos ou aumentados.

Outra inovação trazida pela nova sistemática foi a avaliação do desempenho da unidade administrativa, feita pelo dirigente supremo da organização, Ministro de Estado ou presidente de autarquia, a quem cabia definir quais as unidades subordinadas que mereciam a maior cota para ser distribuída entre os seus servidores. Para tanto, a distribuição das cotas não poderia ultrapassar os percentuais previstos na avaliação individual, obedecidas as mesmas normas. Segundo o Diretor do DASP, *“também os Ministros de Estado serão co-responsáveis no processo de avaliação, porque a eles caberá decidir as cotas que cada uma das repartições poderá preencher”*⁹

Também, não se admitia qualquer espécie de recurso quanto ao mérito da avaliação procedida pela chefia. Impunha-se a plena responsabilidade do chefe imediato pela avaliação do seu subordinado. E proclamava o Diretor do DASP: *“recurso é conversa fiada para dividir responsabilidades”*¹⁰

Wahrlich, (1979) ao comentar o método, elogiou a sua simplicidade e operacionalidade, mas fez críticas bastante consistentes. Segundo ela *“num sistema em*

(5) Decreto nº 80.602, de 24/10/77.

(6) Jornal do Brasil, 25/10/77.

(7) Idem.

(8) Jornal do Brasil, 25/10/77.

(9) Idem

(10) Idem

que ninguém pode aspirar a melhorar sua avaliação sem que essa melhoria venha a ocasionar a descida de outro funcionário na avaliação seguinte, a competição entre eles poderá ser tão intensa que se deteriore o moral do grupo” E continuava: “Esse processo conflitivo tem outro grande alimentador no fato de ser irrecorrível a avaliação efetuada pelo chefe imediato. É até truísmo falar-se na falibilidade do julgamento humano. Por que, então, não dar a cada chefe, pelo menos, a possibilidade de obter, para fundamentar sua decisão, subsídios de outras fontes?” Finalmente fez uma advertência: “Parece-me mesmo que, a prevalecer a irrevocabilidade da decisão dos chefes, e não se alimentando essa decisão de quaisquer insumos provenientes de avaliações de outras fontes (ou de outros sistemas de avaliação), instalar-se-á no serviço público um regime despótico” E concluiu com estas palavras: “vejo com grande ceticismo a implantação do sistema de avaliação ora em discussão”

A previsão de Wahrlich (1979) se consumou, e o método foi logo substituído, voltando-se à “escala gráfica”

RETORNO AO MÉTODO DA ESCALA GRÁFICA

Decorridos menos de três anos da vigência do método da distribuição forçada, foi adotado novo sistema de avaliação do desempenho,¹¹ retornando-se ao método da escala gráfica, mas com características diferentes daquele utilizado na década de sessenta.

Instituiu-se então, a “progressão horizontal” e a “progressão vertical” A primeira substituiu o antigo “aumentado por mérito” significando a mudança do servidor da referência salarial em que se encontra para a imediatamente superior, dentro da mesma classe. Já a progressão vertical, que substituiu a antiga “progressão funcional” conduz à mudança de classe, e depende da existência de vaga.

(11) Decreto nº 84.669, de 29/04/80, e Instrução Normativa do DASP nº 120, de 07/04/81.

Aplica-se a progressão vertical aos servidores ocupantes da última referência das classes iniciais e intermediárias, após cumprido o interstício de doze meses, procedendo-se a classificação pelo critério de maior tempo na referência salarial, independentemente da apuração do merecimento. Trata-se com efeito, de uma promoção por antiguidade.

A progressão horizontal, por sua vez, depende da avaliação de desempenho, que é apurada anualmente. Aos servidores que obtiverem os melhores conceitos, figurando entre os primeiros cinquenta por cento dos classificados, de cada categoria funcional, o interstício para a progressão horizontal será de doze meses, enquanto os outros cinquenta por cento cumprirão um interstício de dezesseis meses. Neste último caso configura-se igualmente uma promoção por antiguidade.

Deu-se, portanto, acentuada ênfase ao tempo de serviço para efeito tanto da progressão vertical como da progressão horizontal, ao contrário do que ocorria no sistema anterior, que apenas previu a promoção por merecimento. Agora, o merecimento dá ensejo à progressão horizontal aos melhores classificados na avaliação de desempenho, que obtêm a vantagem no prazo de um ano. Mas, os demais servidores não deixam de ganhar a progressão horizontal, pelo fato de não estarem classificados entre os melhores, isto é, entre os primeiros cinquenta por cento, e apenas aguardarão mais seis meses para obterem a mesma vantagem. Por outro lado, a progressão vertical não exige a apuração do merecimento do servidor, estabelecendo como requisitos para a sua efetivação, além do interstício de doze meses, a escolaridade, a habilitação profissional e a formação especializada quando necessárias ao exercício da classe a ser provida.

O novo método de avaliação de desempenho, como das vezes anteriores, atribuiu ao chefe imediato a responsabilidade de julgar o merecimento do servidor, utilizando para

tanto a chamada “*ficha de avaliação de desempenho*”, com características distintas do antigo boletim de merecimento, aplicado nos anos sessenta, quando também se adotou a escala gráfica.

A ficha de avaliação de desempenho apresenta um modelo simplificado do boletim de merecimento, reduzindo para cinco o número de fatores, sendo os quatro primeiros respondidos pelo chefe imediato do servidor, e o quinto, que se refere ao tempo de serviço, anotado previamente pelo órgão de pessoal. Cada fator recebeu igualmente uma definição, para melhor orientar os avaliadores. Os cinco fatores e respectivas definições se apresentam da seguinte maneira: 1) *qualidade e quantidade do trabalho*: capacidade de desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão e precisão e volume de trabalho produzido, levando-se em conta a complexidade a capacidade de aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade; 2) *iniciativa e cooperação*: capacidade de visualizar situações e agir prontamente, assim como a de apresentar sugestões ou idéias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço e contribuição espontânea ao trabalho de equipe para atingir o objetivo; 3) *assiduidade e urbanidade*: presença permanente no local de trabalho e relacionamento com os colegas e as partes; 4) *pontualidade e disciplina*: cumprimento do horário estabelecido e observância da hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares; 5) *antiguidade*: tempo de serviço público, considerando-se um ponto para cada ano de efetivo exercício, até 30 pontos.

Para cada fator o chefe imediato atribuirá o número de pontos que julgar adequado ao desempenho do servidor, cuja escala já está fixada na ficha de avaliação. Assim, para o fator “*qualidade e quantidade do trabalho*” a escala prevê uma avaliação que corresponda a 5, 10, 20, 30 ou 40 pontos. Caberá, pois, ao chefe imediato escolher entre esses valores qual o mais indicado para representar a média do comportamento do servidor naquele ano. A escala do fator “*iniciativa e cooperação*” por sua vez, está subdividida

em 5, 10, 15 ou 20 pontos. “*Assiduidade e urbanidade*” e “*pontualidade e disciplina*” apresentam a mesma escala de valores, isto é, 5, 10 ou 15 pontos.

Concluída a avaliação, verificar-se-á finalmente o total de pontos obtido pelo servidor, atribuindo-se o conceito 1 aos primeiros cinqüenta por cento dos avaliados de cada categoria funcional, e o conceito 2 aos cinqüenta por cento restantes. Para aquele que obteve conceito 1 a progressão horizontal se dará em doze meses, e para os avaliados com o conceito 2 a progressão horizontal só ocorrerá no prazo de dezoito meses. Ressalte-se que não poderá ser atribuído um total de pontos igual ou superior a setenta e cinco para mais de cinqüenta por cento dos servidores de cada categoria funcional. Se ocorrer empate entre os avaliados, será melhor classificado aquele que obtiver maior número de pontos na soma dos fatores qualidade e quantidade do trabalho, iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade, e pontualidade e disciplina. Persistindo o empate, então será classificado o servidor que, pela ordem, apresentar: maior tempo na referência, maior tempo na classe; maior tempo na categoria funcional; maior tempo de serviço público; e, finalmente, o mais idoso. Quando a categoria funcional tiver apenas um servidor para ser avaliado, a ele será atribuído conceito 1 desde que obtenha mais de setenta e quatro pontos ou, então, conceito 2 se obtiver menos de setenta e cinco pontos. Por sua vez, será sempre atribuído o conceito 1, independente de avaliação, aos seguintes servidores: ocupantes de cargos de natureza especial; ocupantes de cargos ou funções de direção e assessoramento superior ou intermediário; em exercício nos Gabinetes Civil e Militar da Presidência, no Serviço Nacional de Informações e na Secretaria Geral do Conselho de Segurança Nacional; requisitados para o exercício de cargos ou funções de direção e assessoramento superior nos Poderes Legislativo e Judiciário da União, no Distrito Federal e Territórios; afastados para cargos de direção superior em Empresas Públicas. Sociedades de Economia Mista, Fundações instituídas

pela União, e nos serviços dos Estados e Municípios; designados membros de órgãos colegiados federais.

O novo método de avaliação, todavia, não deu ao chefe imediato o privilégio de único intérprete dos critérios de apuração do desempenho dos servidores. Para tanto, criou uma comissão composta de três servidores e presidida pelo dirigente do órgão de pessoal, *“com a finalidade de zelar pela observância dos critérios de avaliação de desempenho”* dando ensejo a interposição de recurso por parte do servidor que, ao tomar ciência da avaliação, se considerava prejudicado.

ABORDAGEM DOUTRINÁRIA

Os estudos sobre a avaliação de desempenho no serviço público brasileiro, em verdade, ainda são bastante escassos, impedindo destarte uma apreciação mais completa da matéria. Embora já se tenha uma experiência considerável, não há notícias de que os órgãos governamentais ligados à problemática tenham se preocupado em analisar com frequência os resultados decorrentes da aplicação dos diversos métodos. Parece que faltou um acompanhamento mais sistemático, a fim de que a sua aplicação fosse constantemente avaliada, e por conseguinte corrigidas as distorções, possibilitando com isto o aperfeiçoamento do sistema. É inadmissível que durante dez anos (1968-1978) a administração pública federal tenha deixado de avaliar o desempenho de seus servidores, sem que essa atitude significasse uma postura doutrinária aliada àqueles autores que defendem a inutilidade da medida. McGregor, (1975) por exemplo, ao examinar os programas tradicionais de avaliação de desempenho, diante das suas teorias X e Y, foi enfático ao considerar que *“a maioria de tais programas tende a tratar o indivíduo como se ele fosse um produto que está sendo inspecionado numa linha de montagem”* Mandell (1968) também duvidou da eficiência das avaliações periódicas e formais, dizendo que *“o resultado das pesquisas, baseadas em um estudo do Serviço*

de Saúde Pública dos Estados Unidos, indica que as avaliações conduzem a tensões, ao invés de à tranquilidade”.

Mas nem todos os autores são tão céticos em relação ao problema, e a maioria deles tem procurado soluções que possam conduzir ao melhor aproveitamento dos programas de avaliação de desempenho utilizados pelos organismos públicos e privados.

Toda a abordagem doutrinária tem girado em torno de três aspectos principais: a importância da avaliação de desempenho; os métodos utilizados para a avaliação e a subjetividade do julgamento dos avaliadores.

Apesar de a literatura administrativa oferecer um apreciável elenco de objetivos que podem ser alcançados através da avaliação de desempenho, caracterizando a sua importância, a verdade é que os programas implantados até hoje na administração pública brasileira apenas atenderam a um objetivo: a promoção dos servidores. A ausência de outros objetivos e a incompreensão da nossa realidade administrativa, tem impedido uma melhor adequação dos métodos de avaliação às circunstâncias existentes no nosso país. Por outro lado, a preocupação em eliminar a subjetividade do julgamento tem que dar lugar ao melhor preparo do avaliador, pois dele depende basicamente o sucesso de qualquer programa de avaliação de desempenho.

Tais questões têm se destacado na apreciação dos doutrinadores, e delas nos ocuparemos neste item, procurando dar uma idéia de como a matéria vem sendo estudada, a fim de que a experiência brasileira, descrita no item anterior, possa ser analisada diante desse breve arcabouço doutrinário. Então, algumas sugestões poderão ser esquematizadas, no intuito de aperfeiçoar o sistema hoje vigente.

Na prática, os programas de avaliação de desempenho ainda não apresentaram os resultados desejados e previstos teoricamente, e muito esforço ainda tem que ser desenvolvido nessa área de estudos. Mas, como diz Hesketh (1978) *“os sistemas formais de avaliação do desempenho não são inúteis nem prejudiciais, segundo alguns*

críticos concluíram; como também não são panacéias conforme muitos administradores desejariam que fossem. Um sistema formal de avaliação é, no mínimo, uma tentativa recomendável de tornar visível um conjunto de atividades organizacionais essenciais”

IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Será difícil desenhar e implementar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio para se obter essas informações. Sua importância, portanto, é evidente. Todavia, nem sempre ela atinge objetivos tão amplos.

Na administração pública, a avaliação de desempenho tem oferecido um resultado muito aquém da sua potencialidade, como elemento capaz de promover o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que a compõem. Contribui para isso a visão unilateral que o serviço público tem da avaliação de desempenho, como se ela só interessasse no momento que define a promoção do funcionário e o respectivo aumento salarial. Afora esses objetivos, não se tem vislumbrado outras vantagens que se vinculem tanto ao progresso do indivíduo como da própria organização.

E dentro dessa compreensão distorcida, a avaliação de desempenho tem sido relegada a um plano inferior nos programas de recursos humanos, resultando em prejuízo não só para os funcionários, que são tolhidos no desenvolvimento de suas potencialidades, como também para a organização, que sofre as consequências da desmotivação da sua força de trabalho.

Os doutrinadores que se ocuparam do tema alinham as diversas razões que justificam a importância da matéria, de acordo com as perspectivas das idéias por eles esposadas. Chiavenato (1979), por exemplo, vê a avaliação de desempenho através de três objetivos fundamentais: “1. *permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena*

aplicação; 2. permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração; e 3. fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais”

Para Lobos, (1979) o último objetivo da avaliação de desempenho “*é melhorar os resultados operacionais da empresa.. Entretanto, desde que esse objetivo só pode ser atingido mediante a colaboração dos membros da organização, a avaliação de desempenho tem finalidades imediatas, essencialmente motivacionais. Assim o ato de avaliar-se o desempenho de um empregado não só procura reforçar a conduta desejada mediante algum estímulo salarial ou promocional, mas também constitui uma base para o desenvolvimento individual e organizacional”* Nigro (1966) que tratou da matéria especificamente aplicada à administração pública, assim discriminou a sua utilidade: “1º *serve para controle, isto é, certas decisões que afetam vitalmente o servidor dependem, pelo menos em parte, das últimas avaliações de sua eficiência; 2º) para julgar a validade dos exames escritos e de outros meios de apuração de capacidade do servidor; 3º) para determinar as necessidades de treinamento e o potencial de desenvolvimento dos servidores; 4º) ajudar o servidor a melhorar seu desempenho; e 5º) estreitar as relações entre o supervisor e o subordinado”*

Deduz-se, com efeito, que a avaliação de desempenho pode apresentar uma abrangência muito ampla nos seus objetivos, contribuindo desde o aperfeiçoamento do processo de seleção até a informação sobre a conveniência ou não da permanência do funcionário na organização.

MÉTODOS UTILIZADOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO

A doutrina administrativa apresenta hoje um número bastante significativo de méto-

dos que avaliam o desempenho dos servidores. O constante interesse pelo aperfeiçoamento da metodologia utilizada nas organizações, tem gerado nos últimos anos o surgimento de novas formas de avaliação. Contudo, ainda não se pode afirmar que já se tenha o método ideal, quer para a administração pública ou mesmo para as empresas particulares. Segundo Wahrlich (1979), *“progrediu-se muito nas técnicas de avaliação de desempenho, mas os resultados obtidos não asseguram ao administrador, assim como ao especialista em recursos humanos, respostas do nível já alcançado em outras áreas da administração de pessoal”*

A extensa relação dessas técnicas foi apresentada por Hesketh (1978), com as seguintes denominações, embora outros autores às vezes dêem a elas nomes diferentes: 1. avaliação da experiência; 2. classificação gráfica; 3. revisão de campo; 4. classificação de escolha obrigatória; 5. avaliação de incidentes críticos; 6. gerência por objetivos; 7. abordagem de padrões de trabalho; 8. métodos de classificação; e 9. centros de avaliação.

Não cabe nesta breve apreciação doutrinária a descrição de cada uma das técnicas enumeradas, algumas inclusive pouco aplicadas entre nós. No caso da administração pública brasileira, os métodos descritos no capítulo anterior constituem variações de algumas dessas técnicas. Como diz Chiavenato, (1979) *“é muito comum organizações, que se caracterizam pela complexidade de seus cargos recorrerem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho”*

A preferência brasileira, como vimos, tem se inclinado para o método da escala gráfica, embora os modelos adotados até aqui ainda estejam longe de apresentar resultados compatíveis com as necessidades da nossa administração pública.

A SUBJETIVIDADE DO JULGAMENTO DOS AVALIADORES

Um dos problemas que mais afetam a discussão em torno da avaliação de desempe-

nho está relacionado à subjetividade do julgamento.

Através dos tempos, os vários métodos estudados sempre procuraram descobrir a forma de avaliação que melhor eliminasse a subjetividade inerente à posição do avaliador, quando este julga o seu subordinado.

A própria administração pública brasileira deu exemplo dessa preocupação, no momento em que definiu os seus conhecidos modelos de avaliação de desempenho. Para tanto, utilizou a figura de uma comissão de funcionários com poderes para julgar, em grau de recurso, a decisão do avaliador. E, noutra oportunidade, limitou o número de servidores que poderiam ser classificados nos conceitos *“muito bom”*, *“bom”* ou *“regular”*. Em ambos os casos, a experiência mostrou que, apesar das precauções, a subjetividade não desapareceu, nem tampouco diminuiu ao grau desejado.

As circunstâncias que envolvem o julgador no momento da avaliação são bastante delicadas, e exigem um desprendimento absoluto, que nem sempre é alcançado. tanto por razões de ordem funcional como emocional. Para Lobos, (1979) *“situados em posições hierárquicas ou funcionais diferentes daquelas dos avaliados e, o que é mais importante, apresentando eles próprios diferentes histórias de desempenho, os avaliadores observam os traços pessoais ou comportamentais dos avaliados de perspectivas muito particulares”*

A subjetividade do julgamento, portanto, faz parte do processo de avaliação, e dele não será retirada enquanto depender da participação humana. Segundo Hesketh, (1978) *“os julgamentos pessoais acerca do desempenho do empregado são valores subjetivos inevitáveis onde a percepção humana falível está sempre envolvida”* E Nigro (1966) completa: *“é utópico pensar em poder eliminar completamente os fatores subjetivos na administração de pessoal. O máximo que se pode esperar a respeito é reduzi-los ao mínimo possível, no interesse da justiça para com os subordinados”*

SUGESTÕES PARA O CASO BRASILEIRO

Analisando a experiência brasileira, diante das preocupações de ordem doutrinária, é possível propor algumas sugestões que sirvam ao aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho utilizado entre nós. Não se trata, porém, de simplesmente adaptar a doutrina, muitas vezes distante da realidade vivencial, a um determinado modelo, eventualmente eleito como aquele capaz de corrigir as anomalias detectadas. Este erro tem sido comum, a partir do momento que se formulam propostas muitas vezes inadaptáveis às peculiaridades da administração pública brasileira, ou que não prevêm a necessidade de se criar ou corrigir alguns procedimentos paralelos que influenciam diretamente na execução da nova sistemática.

Um modelo de avaliação de desempenho, por mais correto que possa parecer, perde a sua eficácia quando não encontra o devido respaldo em outras áreas da estrutura organizacional. Por isto, é natural que, ao lado de procedimentos ligados à avaliação de desempenho, se desenvolvam ações que ofereçam o necessário suporte à implementação do novo modelo. É o caso, por exemplo, da transitoriedade das chefias, que no Brasil tem impedido o aperfeiçoamento dos sistemas de avaliação dos funcionários públicos. Por outro lado, pouca atenção tem se dado à descentralização dos processos administrativos, que é uma necessidade peculiar à nossa administração pública. Em outra oportunidade, assim nos manifestamos: *“as condições geográficas e sócio-econômicas do nosso País, com acentuadas desigualdades regionais, não mais comportam um modelo administrativo único, em que as mesmas normas sejam aplicáveis tanto no sul como no norte. Seria impossível obter resultados satisfatórios num campo de atuação tão extenso, formado de regiões marcadamente diferentes e com peculiaridades próprias. Um sistema de pessoal criado para atender a administração pública de um País com as características do Brasil, teria*

forçosamente que fugir desse modelo” (Grillo, 1979).

Com efeito, algumas sugestões podem ser formuladas, tais como: a) avaliar semestralmente o desempenho dos funcionários; b) ampliar os objetivos da avaliação; c) descentralizar a avaliação; d) democratizar o processo; e) preparar os avaliadores; f) eliminar a transitoriedade das chefias.

Segue uma breve explicação de cada um desses itens.

AVALIAR SEMESTRALMENTE O DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

A primeira questão levantada sobre a avaliação de desempenho no serviço público diz respeito a sua conveniência e utilidade. Como vimos no capítulo anterior, há autores que condenam tais programas e chegam a considerá-los perniciosos para a administração dos recursos humanos das organizações. A maioria dos estudiosos, porém, é favorável a sua aplicação, desde que observadas as condições e peculiaridades de cada caso.

A avaliação de desempenho é realmente bastante útil quando usada de forma adequada às características da organização, com objetivos bem definidos e ambiente organizacional favorável a sua implementação. Tais ingredientes são indispensáveis para o sucesso de programas dessa natureza.

Admitida a sua utilidade para o serviço público, dentro dos pressupostos apontados, cabe inicialmente decidir sobre a periodicidade de sua aplicação.

A experiência brasileira, conforme vimos, indica dois prazos: seis meses e um ano. O primeiro método de avaliação de desempenho que analisamos no item segundo estabelecia que os servidores públicos seriam avaliados semestralmente. Já os dois outros métodos analisados, inclusive o que está atualmente em vigor, decidiram por uma avaliação anual.

Chiavenato (1979) ensina que *“as sistemáticas convencionais de avaliação do desempenho geralmente são semestrais ou anuais”*. Para Aquino (1979) *“em prazo inferior a seis meses é negativo realizar a*

avaliação do funcionário. A natureza humana é excessivamente complexa para ser conhecida em período de tempo tão curto. O tempo válido é de um ano, mormente para cargos executivos e gerenciais, em que o desempenho é subjetivo e os resultados do trabalho intangíveis”

Não nos parece recomendável para a administração pública a avaliação anual. É um prazo muito longo para se proceder a um acompanhamento adequado dos servidores e também para se obter as informações necessárias à programação dos recursos humanos. Dentro de uma perspectiva que vise a aplicação bastante abrangente dos resultados da avaliação de desempenho, com repercussões amplas no comportamento das pessoas que compõem a organização, é preciso reduzir o prazo das informações sobre a força de trabalho. Seis meses seria o mais indicado, para se atingir tais objetivos. A avaliação semestral pode oferecer igualmente resultados mais compatíveis com a desejada integração de avaliadores e avaliados, num trabalho de compreensão mútua, em que se reduz o tempo, tanto para o avaliador corrigir um julgamento porventura injusto, como para o avaliado melhorar o seu desempenho.

AMPLIAR OS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

Os inúmeros objetivos previstos pelos doutrinadores para a avaliação de desempenho já foram exaustivamente delineados, e não deixam dúvidas sobre a sua importância no desenvolvimento de um programa de recursos humanos. Todavia, nem sempre as organizações utilizam tal instrumento com toda a força que ele pode imprimir à administração. No serviço público, então, sempre se relegou a avaliação de desempenho a um papel secundário, como provam os exemplos concernentes à administração brasileira. No nosso caso o objetivo sempre teve um único endereço, isto é, a promoção do funcionário. Não se tem notícias de que os programas executados entre nós tenham alcançado objetivos mais amplos, principal-

mente aqueles relacionados ao descobrimento e desenvolvimento das potencialidades dos servidores. Este, sem dúvida, é um dos fatores determinantes da incompetência das chefias e da desmotivação de pessoas altamente preparadas, que preferem abandonar o serviço público a terem que executar trabalhos não condizentes com a sua qualificação.

Todo o processo de seleção e aperfeiçoamento de pessoal, por exemplo, guarda uma estreita relação com a avaliação de desempenho, uma vez que esta fornece elementos capazes de informar sobre a correção do instrumento seletivo, bem como situar as áreas mais carentes de treinamento. De posse de tais informações torna-se mais fácil direcionar a política de recursos humanos. O que ocorre, via de regra, no serviço público brasileiro é a total desvinculação dessas atividades, que atuam de forma independente, quando em verdade têm entre si uma acentuada interação. Com isto, perdem a sua eficácia e deixam de produzir os resultados esperados.

Não se pode esquecer também o papel democratizador exercido pela avaliação de desempenho, porque permite um relacionamento periódico, e mais estreito, entre chefe e subordinado, numa situação que, se bem conduzida, abre perspectivas de maior entendimento e compreensão entre pessoas que, às vezes, mal se conhecem. Para tanto, é importante que o avaliado tome conhecimento da avaliação e sobre ela possa se pronunciar. E por isto, também, não é recomendável um espaço muito grande entre as avaliações. Enfim, trata-se de um momento excepcional para se desenvolver a interação de objetivos individuais e organizacionais.

A limitação dos programas de avaliação de desempenho tem causado sérios prejuízos à administração brasileira e constitui fator preponderante dos reduzidos resultados por eles alcançados até aqui.

E agora, com a adoção de um sistema que privilegia o tempo de serviço para a promoção dos servidores, conforme comentamos no item segundo deste trabalho,

limitou-se ainda mais o alcance da avaliação de desempenho.

DESCENTRALIZAR A AVALIAÇÃO

A administração direta e autárquica, como vimos, têm utilizado um modelo único para avaliar os seus servidores. Uma vez definida a sistemática, ela se aplica indistintamente a todos os órgãos, sem levar em consideração as suas peculiaridades, quer de objetivo ou ambiência, quer do tipo de funcionário e suas atribuições. O modelo, portanto, tem que se adequar a situações diversificadas, e a avaliação deverá atingir várias classes de servidores, que comportam desde funções bem simples até as mais complexas. Evidentemente, torna-se bastante difícil, e quase impossível, elaborar um modelo que atenda a gama de atividades desenvolvidas pela administração pública. Os doutrinadores, aliás, tem se preocupado com este problema. Lobos, (1979), por exemplo, afirma que, *“em princípio, a eficácia de um método qualquer de avaliação de desempenho vai depender da sua congruência com o clima organizacional vigente”* Para Chiavenato, (1979), *“cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. É muito comum encontrar-se organizações onde funcionam três ou quatro sistemáticas diferentes de avaliação de pessoal”*

Este parece ser o caminho mais recomendável para o caso brasileiro. A avaliação de desempenho seria, então descentralizada, isto é, caberiam aos órgãos setoriais adotarem os métodos mais adequados as suas necessidades, obedecidas as normas gerais e comuns emanadas do órgão central, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Estas normas apenas definiriam a uniformidade de critérios, naquilo que beneficiasse o desenvolvimento global da política de recursos humanos, como por exemplo a semestralidade da avaliação. Cada órgão setorial teria liberdade para estruturar o seu método próprio, acompanhar a implantação e corrigir continuamente as incorreções, de sorte que haveria um constante aperfeiçoamento

das diretrizes adotadas, adequando-as sempre às circunstâncias apresentadas pela organização. Por isto, os resultados obtidos num processo descentralizado são muito mais reais, pois os métodos utilizados melhor respondem às peculiaridades de cada órgão. Neste caso, a avaliação de desempenho passa a representar um veículo importante e decisivo na definição de políticas de pessoal.

DEMOCRATIZAR O PROCESSO

A participação do avaliado no decorrer do julgamento é condição indispensável para o sucesso da avaliação de desempenho. Não se deve julgar o servidor sem dar a ele a oportunidade de conhecer as razões que motivaram a decisão, além de permitir a apresentação de possíveis justificativas pelo procedimento considerando inadequado. Decisões unilaterais resultam, muitas vezes, em injustiças, que abalam o comportamento do avaliado, prejudicando o seu futuro relacionamento com a organização.

A avaliação de desempenho, antes de um julgamento, deve significar a ocasião do diálogo entre chefe e subordinado, em que a ambas as partes é oferecida a oportunidade de questionar os seus respectivos procedimentos, num clima de mútuo respeito, cujo resultado represente um consenso sobre o comportamento do avaliado.

Desde as conhecidas pesquisas realizadas na fábrica de Hawthorne, tornou-se inquestionável a necessidade dessa participação, e dentre os relatos daquela experiência pode-se lembrar o seguinte: *“os empregados davam mostras do agrado que lhes causava o fato de poderem expressar seus pensamentos e diziam sentir uma espécie de alívio, o que levava à conclusão de que pensamentos longamente represados tivessem encontrado afinal uma válvula de escape”* (Homans, 1975).

A experiência brasileira, como vimos, ainda é muito tímida, apresentando exemplos de participação do avaliado apenas através da interposição de recurso para uma comissão constituída com este objetivo, quando se julgar prejudicado. Noutra oportu-

tunidade, foi negada a participação, abolindo-se o recurso. Nunca, porém, admitiu-se a entrevista, que é a forma mais adequada para promover o encontro do chefe com o subordinado.

A entrevista é o momento em que o avaliador dá ciência ao avaliado do seu julgamento, possibilitando assim uma troca de impressões sobre a avaliação, capaz inclusive de alterar o resultado final, em decorrência das informações obtidas do contato pessoal. Além de interessar à avaliação de desempenho, este diálogo sempre possibilita melhor entrosamento das partes nele envolvidas, enriquecendo sobremaneira um relacionamento que é vital para a organização.

Visando tornar ainda mais efetiva a participação do servidor, não se deve impedir que ele recorra a um órgão superior, quando se julgar injustiçado, mesmo depois de realizar a entrevista com o avaliador.

PREPARAR OS AVALIADORES

O êxito de um programa de avaliação de desempenho depende fundamentalmente da atuação dos avaliadores. Daí a preocupação em prepará-los de forma adequada ao exercício dessas atividades. Não se trata, porém, de uma tarefa fácil, tendo em vista as múltiplas circunstâncias que cercam o avaliador no momento da decisão, capaz de conduzi-lo muitas vezes a julgamentos incorretos por razões de ordem emocional. Por outro lado, o grau de subjetividade presente na avaliação torna ainda mais difícil qualquer tipo de treinamento para esse fim.

Em que pese a existência de tais obstáculos à preparação dos avaliadores, é possível desenvolver programa de treinamento que tornem mais perfeitas as avaliações de desempenho. Nigro (1966) chegou a afirmar que *“nenhum plano de apuração de merecimento terá êxito sem que haja tempo de treinar os supervisores – ou julgadores – no modo de aplicá-lo corretamente”*.

No Brasil, em verdade, nunca se cuidou de promover o adequado aperfeiçoamento dos avaliadores, antes da implantação dos

métodos aprovados para a administração pública. Via de regra, a implantação é imediata e aos chefes é atribuída a função de avaliador, que passam a desempenhar, sem que para isso tenham recebido preparo especial. São, então, acrescidos novos encargos aos chefes, além das múltiplas atribuições que já lhes são cometidas, e a falta de maior motivação e compreensão para o papel de avaliador gera quase sempre a repulsa ao método de avaliação, com todas as consequências negativas advindas dessa distorção.

A preparação dos avaliadores deve atender dois objetivos: o conhecimento do método de avaliação; e a redução da subjetividade do julgamento, inerente à avaliação de desempenho.

Cabe, pois, inicialmente oferecer um treinamento voltado à compreensão do sistema que se quer implantar. Este tipo de treinamento é mais fácil de desenvolver, e apenas requer dos instrutores perfeito conhecimento do método escolhido e capacidade para ensinar a sua aplicação.

No que concerne, porém, à redução da subjetividade do julgamento, torna-se mais difícil a sua implementação, uma vez que o avaliador deve ser preparado no sentido de manter o máximo de isenção no momento da avaliação, independentemente de fatores pessoais ou emocionais que possam, porventura, influenciar o julgamento.

Trata-se, com efeito, de um treinamento que deve ser orientado para a compreensão dos objetivos da avaliação de desempenho e da importância que ela representa para a dinâmica dos recursos humanos da organização. O avaliador tem que perceber a necessidade de afastar, no momento da avaliação, qualquer critério que conduza a julgamentos alheios ao verdadeiro comportamento do avaliado. Desta forma, é possível amainar os efeitos da subjetividade e tornar mais justa a avaliação.

ELIMINAR A TRANSITORIEDADE DAS CHEFIAS

No serviço público brasileiro, cabe ao chefe imediato do servidor avaliar o seu desempenho. E não poderia ser de outra

forma, pois é o chefe que realmente apresenta as condições desejáveis para emitir uma opinião sobre o comportamento do subordinado. A convivência diária estabelece uma base bastante sólida para o julgamento da conduta do servidor. Chiavenato, (1979), aliás, justifica esse procedimento, dizendo: “*Quem deve avaliar o pessoal é o próprio chefe, que, melhor do que ninguém, tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando seus pontos fortes e fracos*”

Ocorre, porém, que no Brasil as chefias sempre são preenchidas pelo critério da confiança, independente da maior ou menor importância que elas apresentem na estrutura da organização. Portanto, todas as chefias, indistintamente, são ocupadas por pessoas que merecem a confiança de uma autoridade superior. No momento, em que, por qualquer motivo, desaparece essa confiança, a mesma autoridade que nomeou pode demitir o servidor, sem que, para isto, precise justificar a sua decisão. Tal situação tem reflexos bastante negativos na implementação de programas de avaliação de desempenho, uma vez que não dá aos chefes a necessária segurança e independência para exercer o papel de julgador. Em trabalho anterior, para corrigir essa e outras anomalias da administração pública, advogamos a inclusão de grande parte dos cargos de chefia no sistema de carreira, retirando deles a característica de cargos de confiança. Dissemos, então: “*A par dos problemas relaciona-*

dos à política salarial, já analisados, outra questão se afigura bastante significativa na motivação pela carreira. Trata-se da inclusão dos cargos de chefia na linha de progressão e ascensão. Esta orientação é adotada em outros países, mas o governo brasileiro sempre reagiu à idéia, embora por várias vezes tenha sido sugerida a sua aplicação. Obviamente seriam excluídos alguns cargos de direção superior, aos quais se atribui a definição das políticas governamentais. Porém, aqueles cargos de chefia que não apresentam essas características, e que hoje são preenchidos pelo processo da confiança, a maioria deles se situando num nível intermediário, podem perfeitamente integrar a carreira. Com isso, as perspectivas seriam mais amplas para os funcionários, que teriam condições de alcançar os postos de direção pelo seu próprio esforço, sem depender das benesses de uma chefia nem sempre preparada para tomar essa decisão”, (Grillo, 1979).

Em todo o processo da avaliação de desempenho é inegável a importância do comportamento do avaliador, cuja função no sistema brasileiro é executada pelo chefe imediato do funcionário. A ele, portanto, devem ser oferecidas as condições mais adequadas ao pleno exercício da tarefa, de forma a permitir uma decisão justa e que reflita, tanto quanto possível, os anseios do avaliado. Por isto, é necessário fortalecer a posição das chefias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, C.P. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1979, p. 201 I.
- CARVALHO, M. S. M. V. de. Análise de desempenho: relatório de análise. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 1301: 105-114. jan./mar. 1979 I.
- CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1979, V 2, p. 258.
- GRILLO, A. N. *O Sistema de pessoal civil da administração federal, uma abordagem crítica. Cadernos do curso de Pós-Graduação em Administração*. Florianópolis, UFSC, 1979, I.
- HESKETH, J.L. Avaliação de Desempenho, *Executivo*, Porto Alegre, abr./jun. 1978, p. 27-34 I.

- HOMANNS, G. C. *As pesquisas na Western Eletric*. In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Cordeiro. *O comportamento humano na empresa*. 2ª ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1975, p. 5-43 I.
- LOBOS, Júlio A. *Administração de Recursos Humano*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1979, p. 211.
- MANDELL, M. M. *Padrões de Pessoal*. In: Fritz Morstein Marx. *Elementos de Administração Pública*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1968, p. 521-546.
- McGREGOR O. *O Lado Humano da Empresa*. In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Cordeiro. *O comportamento humano na empresa*. 2ª ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1975, p. 45-49.
- MEDEIROS, J. *Estudos de Promoção e Acesso*. Ensaios de Administração, Brasília, DASP, 1966, p. 17.
- NIGRO, F. A. *Administração de Pessoal no Serviço Público*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966, p. 367-369.
- WAHRLICH, B. M. S. *Contribuição ao estudo da avaliação do desempenho* (com especial referência ao sistema aprovado pelo decreto n.º 80.602 de 24/10/77) *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 13(1), 89-104 – jan./mar. 1979.

COMO ADMINISTRAR SEUS RECURSOS HUMANOS PELA CONTABILIZAÇÃO

Eunice Lacava Kwasnicka

Profa. Dra. do Departamento de Administração da FEA/USP

O objetivo principal deste trabalho é o de estudar os aspectos teóricos de uma nova concepção de administrar os Recursos Humanos através de sua contabilização e em seguida avaliar os aspectos da utilização ou não dessa nova sistemática. É importante, do ponto de vista teórico, conhecer os impactos dentro do campo da administração, de medir ou não os Recursos Humanos dentro de um sistema contábil, visando subsidiar as decisões relativas à área. Nessa fase, tentamos esgotar a bibliografia disponível, visando descobrir os elementos positivos e as principais barreiras do instrumental.

INTRODUÇÃO

Quando falamos em recursos humanos e como administrá-los, pensamos nas formas mais tradicionais de que dispomos até hoje, para podermos obter desses recursos o seu melhor uso. Os conceitos de eficácia organizacional definidos não passam de modelos teóricos que pouco podem contribuir para essa área, uma vez que o instrumental desenvolvido é ainda muito deficientes. A prática mais comum é a auditoria, que pode ser definida como a análise das políticas e práticas de pessoal. Mesmo os modelos definidos para avaliar a eficácia da organização como um todo, necessitam contínuas modificações para adaptarem-se às mutações que o ambiente apresenta.

Em decorrência disso, notamos que o que mais a empresa necessita é criar condições de flexibilidade de adaptação ao ambiente, o

que nos leva a crer, devemos pensar em modelos que permitam ao administrador conhecer rapidamente as evoluções do ambiente interno e externo da organização. Isso modifica a idéia de que o objetivo primeiro da organização é manter-se viva e crescer, para o de, reunir um conjunto de forças para permitir flexibilidade de mudanças emergentes.

Até o momento, a área de recursos humanos tem sido tratada de uma maneira muito simplista. Por exemplo, os aspectos de planejamento, quer da área, quer da mão-de-obra não têm sido uma preocupação maior dos homens de recursos humanos, sem considerar os aspectos de avaliação do comportamento da área, já considerados. Somos de opinião que a área de recursos humanos também ou principalmente, necessita estar preparada para a adaptação ao ambiente, e devemos criar condições para isso.

CONJUNTO DE DECISÕES SOBRE RECURSOS HUMANOS

Dentro de cada área existe um conjunto de decisões que necessitam ser tomadas, algumas de caráter corretivo – quando surge o problema efetivamente – e, algumas de caráter preventivo – evitando que o problema ocorra. A última é a mais importante, porém, a grande maioria das

empresas está ainda operando constantemente no primeiro conjunto de decisões. Esses dois tipos de decisões são tomados nos vários níveis organizacionais, envolvendo um conjunto de recursos necessários para a tomada de decisão. Podemos arrolar uma gama de problemas da área de recursos humanos e classificar os seus níveis de decisões. Por exemplo:

PROBLEMAS	NÍVEIS DE DECISÃO
1. Como preencher um cargo sem uma política de carreira?	operacional
2. Que processo de seleção é mais eficaz para um determinado tipo de cargo?	tático
3. Onde buscar a mão-de-obra quando o mercado é de demanda?	estratégico
4. Qual o custo de reposição de nossa mão-de-obra?	operacional
5. Estamos utilizando todo o potencial de nossa mão-de-obra disponível?	operacional
6. Qual o critério de equidade no sistema de recompensa que a empresa adota?	estratégico/tático
7. O atual índice de rotatividade está dentro dos limites aceitáveis pela empresa?	tático/operacional
8. O baixo índice de produtividade é em função da incompetência, incapacidade temporária ou falta de treinamento?	operacional
9. Que treinamento utilizar, quando e quanto?	tático
10. Em quem devemos investir nossos recursos?	estratégico
11. Num processo de escolha entre indivíduos para acesso a um mesmo cargo, como sabemos que estamos escolhendo o melhor?	tático
12. Estamos preparados estruturalmente para uma expansão futura de nosso quadro de pessoal?	estratégico
13. Sabemos tratar com punições e normas de comportamento sem afetar o moral dos empregados?	tático
14. Devemos ter uma política de carreira formal/institucionalizada?	estratégico
15. Existe coerência entre cultura e clima organizacional perante nossos recursos humanos?	estratégico

Para podermos entender a classificação dos níveis de decisão dos problemas propostos acima, devemos esclarecer o que estamos considerando para o caso presente, o que é decisão estratégica, decisão tática e o que ocorre no nível operacional.

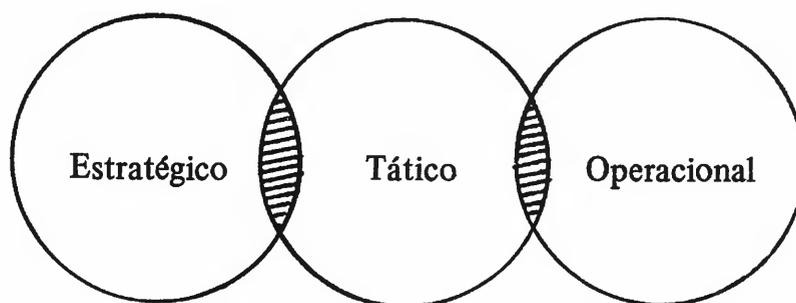
DECISÕES ESTRATÉGICAS — São as decisões que procuram manter um equilíbrio na forma de administrar os recursos humanos. É através da melhor estratégia que poderemos considerar estarmos dando um tratamento diferenciado e melhor aos nossos recursos humanos.

DECISÕES TÁTICAS — São decisões que procuram identificar quais as variáveis que deverão ser bem trabalhadas para que as

decisões estratégicas funcionem. Essas decisões dão condições de definir como manter o ativo humano.

NÍVEL OPERACIONAL — É onde as decisões são operacionalizadas e objetiva computar o máximo de informações relevantes para os níveis acima. Procura emitir relatórios internos para permitir revisão nas decisões.

A classificação dada aos problemas arrolados, muitas vezes dá margem de dúvida quanto à sua real posição, uma vez que ela tem um caráter didático. Na realidade, freqüentemente os níveis, se sobrepõem, pois é muito difícil estabelecer limitações entre os níveis de decisão.



Esse conjunto de problemas arrolados é um dos mais variados e complexos que envolve o homem de recursos humanos, para os quais ele deve estar preparado e sempre à frente dos problemas, pois é melhor evitá-los do que ter que corrigi-los depois. Para isso, a qualidade de nossas decisões são muito importantes.

O maior recurso para qualquer administrador dentro de um processo de decisão é o sistema de informação que ele utiliza. Um sistema de informação é o conjunto de subsistemas, constituídos cada qual de procedimentos independentes, destinado a coletar dados, processá-los e produzir novos dados que permitirão ao administrador acompanhar a evolução dos elementos que compõem a organização e interagir com esses elementos para uma ação bem qualificada.

Bons administradores, envolvidos em tomada de decisão aplicam medidas quantitativas para tornar o processo mais sistemático, mais racional e eficaz. Não queremos

com isso subestimar o valor da intuição ou dos aspectos qualitativos da tomada de decisão. Sabemos que um sistema de informação compõe-se de um conjunto de dados quantitativos e não-quantitativos. Muitas decisões são tomadas com base em dados não quantitativos e outras necessitam, impreterivelmente, de um certo grau de quantitatividade. Quando necessitamos adicionar mais quartos em um hotel, necessitamos ver projetadas informações sobre o fluxo de caixa para esse empreendimento, para não termos suspensas com a falta ou má utilização dos recursos no futuro.

Quando se trata de decisões sobre investimentos em pessoal, entretanto, um processo um pouco diferente ocorre, uma vez que dados financeiros não estão disponíveis com grande facilidade nesses casos. Três razões podem ser consideradas para explicar a deficiência no sistema de informações em termos de recursos humanos.

1. Muitos executivos de recursos humanos não têm sido treinados para pensar quantitativamente nas decisões. Alguns escolheram essa área de trabalho porque não se sentem confortáveis com decisões quantitativas.
2. A atitude de que as pessoas são tão importantes e a vida humana é tão preciosa, gera uma inibição em quantificá-las. Ou seja, ninguém pode dizer, em sua consciência, que é capaz de fazer justiça na avaliação de um indivíduo.
3. Não existe interação entre contabilidade e recursos humanos, enquanto área de trabalho. No que concerne à prática de elaboração de Balanço os padrões e normas legais já estão tradicionalmente definidos e aceitos sem questionamento. Algumas vezes, em certas empresas existe um item do Balanço chamado "good-will", porém, os recursos humanos são considerados apenas como despesas no demonstrativo de lucros e perdas.
2. necessitam estimar a taxa de investimento em recursos humanos sobre o ativo total como um indicador de geração de lucros futuros;
3. é necessário avaliar alternativas que permitam decidir sobre o orçamento de capital, principalmente em casos onde deve-se optar entre investimentos em recursos humanos e outros investimentos;
4. as taxas de retorno sobre os investimentos poderão ser interpretadas de forma mais inteligente se o valor do ativo humano for estimado e incluído na taxa base de referência;
5. há necessidade de poder estimar o valor do treinamento e dos programas de desenvolvimento em uma sistemática de estimação do esperado retorno sobre o investimento em recursos humanos;
6. há necessidade de saber-se o custo de reposição de sua mão-de-obra, de forma que a aquisição dessa mão-de-obra se torne um segmento do orçamento de capital;
7. a composição do inventário dos recursos humanos permitirá elaborar melhor o planejamento de mão-de-obra.

Dois tipos de decisões pobres podem resultar da falta de informação sobre o valor dos recursos humanos: decisões sobre política organizacional e decisões sobre pessoal. A definição de uma política organizacional sem considerar as informações sobre recursos humanos pode enfraquecer a atuação desses recursos, sendo prejudicial para a organização no seu resultado final, pois as políticas podem ser contrárias ao desenvolvimento e manutenção dos seus recursos humanos. As decisões dentro da própria área de recursos humanos são muito mais vulneráveis a erros se um conjunto de informações não for considerado. Alguns administradores tentam obter melhores resultados a longo prazo, procurando apenas mostrar eficácia individual e manterem-se no cargo. Qualquer um dos itens levantados na realação apresentada anteriormente levará a uma decisão errada se não forem considerados todos os dados inerentes ao problema.

Muitos administradores advogam a nível teórico que:

1. necessitam de informações mais completas sobre o valor real do pessoal que está deixando a organização;

Essas necessidades são decorrência dos problemas levantados no início deste capítulo e nos mostram que as teorias desenvolvidas até o momento, são insuficientes para responder a todas elas e dar-nos a certeza de que estamos tomando a melhor decisão.

NOVO CONCEITO DE ADMINISTRAR RECURSOS HUMANOS

Uma nova forma de pensar sobre como administrar os recursos humanos está surgindo. Aparentemente, essa nova conceituação sobre o fator de produção vital para a organização — Recursos Humanos — sofre um impacto profundo na forma como é administrado. Esse novo conjunto de conceitos está surgindo com o desenvolvimento de um sistema adequado para medir o custo dos recursos humanos e considerá-lo como ativo, sistema esse que chamamos de Contabilização de Recursos Humanos.

Mesmo que a Contabilização de Recursos Humanos não melhore a forma de administrar o homem, poderá fornecer evidências

substanciais do seu valor, permitindo enfatizar que o *homem é a única entidade que requer considerações individualizadas*.

Dessa afirmação, podemos inferir que duas coisas estão intimamente ligadas: (1) a procura de uma melhor forma de administrar o homem e (2) a consideração de sistemas diferenciados de administração, entre elas, a Contabilização de Recursos Humanos.

O que queremos dizer com considerações individualizadas é que o homem — como recurso — é um fator que não pode ser analisado em massa, pelas próprias diferenças individuais. Não podemos tratar indivíduos a granel, mas sim isoladamente.

O modelo contábil está sendo desenvolvido, em resposta à crescente preocupação dos administradores, quanto à inabilidade de tratar-se, quantitativamente, os recursos humanos. A afirmação “nossos empregados são os mais valiosos ativos”, que muitas vezes aparece nos relatórios financeiros, não tem muito significado enquanto afirmação teórica e fica claro aos interessados nos resultados finais do desempenho organizacional, a incapacidade de obterem-se essas informações em termos concretos e conhecer-se como a composição do ativo está mudando em um dado período.

Parece razoável e consistente que o administrador reconheça o homem como o aspecto vital da organização e como tal estabeleça tratamento individualizado para cada empregado e melhore o relacionamento humano. Desta forma, podemos prever algumas mudanças no estilo de liderança, como uma consequência do conhecimento do seu valor e estabelecerem-se algumas premissas de como administrar o homem, partindo do pressuposto que ele é um ativo na organização.

1. Hoje, um administrador de linha é altamente responsável pelo desenvolvimento do seu subordinado imediato, com a assistência especializada intermitente do setor de recursos humanos. Porém esse arranjo produz resultados dúbios por duas razões básicas: (a) o dia típico do administrador de linha é absorvido por problemas de natureza operativa e administrativa e (b) não

há incentivo por parte do administrador de linha em adicionar valor ao seu ativo humano. Tanto o seu custo, como o de seu subordinado são considerados custos operacionais. Em resumo, há pouco incentivo ao administrador de linha para desenvolver o seu recurso humano e tal desenvolvimento assume baixa prioridade entre as várias coisas que ele tem para fazer em relação ao seu tempo disponível. Se o homem fosse olhado como *ativo*, entretanto, a abordagem seria outra.

2. Uma preocupação maior em assegurar se os indivíduos estão sendo designados a uma posição realmente à altura de seu valor existe por parte dos administradores. De outra maneira, estaria sendo prejudicada a obtenção de um maior retorno sobre o investimento. Pelo uso da Contabilização de Recursos Humanos, administradores estariam providos de informações que poderiam alertá-los para situações onde os investimentos são desproporcionais em relação aos requisitos do cargo, e, dessa forma, proteger a integridade desses investimentos.

3. Administradores adotariam a prática de expandir a amplitude de responsabilidade dos empregados que representam maiores investimentos, mesmo quando a função formal não está disponível ou prevendo essa expansão. Atividades especiais podem ser atribuídas a indivíduos com qualificações excepcionais. Como tal, todos os esforços serão feitos para obter sua total contribuição ao esforço do grupo e proteger da possibilidade da perda de um indivíduo capaz.

4. Administradores, talvez, se tornem mais seletivos ao fazerem investimentos em recursos humanos. Algumas empresas gastam grandes somas em treinamento e desenvolvimento de pessoal, sem muita preocupação se os indivíduos estão qualificados para receber esse investimento. Há um grande número de considerações a serem levantadas para se tomar uma decisão dessa ordem, mas apesar disso, parece razoável que antes de qualquer deliberação, possamos saber se estamos fazendo o investimento na pessoa adequada. Apesar de a Contabilização de Recursos

Humanos não permitir avaliar com antecedência o que vai ocorrer, poderá dar um indicador adicional do potencial individual, para serem apreciados antes da decisão ser tomada.

5. Por último, e talvez o mais importante, quando um problema pessoal ocorre, o indivíduo deverá ser tratado como um recurso *valioso* e não meramente uma despesa operacional que age para drenar os recursos operacionais. Para ilustrar, vamos imaginar um ativo físico que não está produzindo a um nível esperado. As decisões seriam: eliminar simplesmente, repor o ativo, redefinir o padrão de produção para o ativo, ou recondicionar o ativo. Se for um indivíduo, as decisões serão bastante parecidas: substituir o homem, aposentá-lo, baixar seu padrão, dar nova orientação e desenvolvimento em outras habilidades. Se esse indivíduo fosse considerado um ativo valioso, as considerações seriam um pouco diferentes: primeiro, a consideração do valor do ativo; segundo, por razões ainda desconhecidas, o ativo não está correspondendo ao retorno esperado, portanto, deverão ser verificadas as condições dadas para a obtenção do máximo retorno.

A contabilização de indivíduos como ativo não deveria resultar em falta de humanização. Ao contrário, deveria restaurar a personalidade de cada homem em organizações complexas e liderar para um tratamento mais humanístico de empregados. Deverá ser dada maior atenção à seleção individual, desenvolvimento, promoção, incentivo, subutilização de talentos e aceitação de obsolescência gerencial.

O objetivo da Contabilização de Recursos Humanos é auxiliar o administrador a focalizar sua atenção na importância dos Recursos Humanos e prover informações que são úteis para medir, avaliar e melhorar as condições da organização humana. Dessa forma, a Contabilização de Recursos Humanos é parte de um movimento maior em direção à melhoria do desempenho organizacional através da aplicação dos conceitos de uma moderna teoria organizacional.

A Contabilização de Recursos Humanos

deveria, com efeito, dar ao administrador crédito para aumentar seu investimento em recursos humanos e mudá-lo, de forma a obter retorno daquele investimento. Para obter tal coisa, será necessário para os contabilistas estabelecer valores para os recursos humanos e avaliar as mudanças sobre eles no decorrer do tempo.

Certamente, a administração contábil não está em posição de estabelecer tais medidas. Antes de isso ser possível contabilistas, administradores, economistas e cientistas comportamentais, trabalhando em conjunto, necessitarão desenvolver um conjunto de novas técnicas de medidas baseadas em fundamentos de pesquisa para concretizar o conceito dos elementos de um sistema de Contabilização de Recursos Humanos.

A grosso modo, os elementos desse sistema podem ser brevemente definidos como: identificação dos recursos humanos; identificação dos elementos de custo desses recursos em relação aos outros recursos da empresa; diferenciar os componentes de ativo e os de passivo desses recursos, sistematizar a forma de registrar e divulgar as informações; definir objetivos do uso dessas informações. Os resultados serão classificados entre categorias funcionais, tais como: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e utilização dos recursos. Atividades essas constantes da função Administração dos Recursos Humanos. O montante contabilizado do ativo funcional é alocado para a contabilização do ativo personalizado, atribuindo a cada indivíduo o montante de despesa que lhe cabe e o retorno esperado sobre o investimento efetuado.

É razoável assumir que muitas variáveis organizacionais, as quais não estão hoje refletindo nos índices de desempenho e relatórios, no futuro deverão ser incluídas como parte do processo de avaliação. O fato de o desenvolvimento de técnicas para medir tais variáveis não ser uma tarefa fácil, não deverá ser considerada impossível.

POSSÍVEIS EFEITOS DA CONTABILIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO

Mesmo que pudéssemos avaliar com sucesso os recursos humanos, há sempre alguns problemas adicionais. Para começar o indivíduo deveria conhecer o seu valor de atribuição. Tornando isso possível, poderemos ter um aumento da insatisfação com o salário recebido, a menos que esse salário e o valor do recurso humano sejam diretamente proporcionais um ao outro. Por outro lado, a Contabilização de Recursos Humanos poderia ser a solução para os administradores de salários que teriam condições de utilizar informações para tornar a função bem mais objetiva.

O conhecimento do valor do indivíduo pode também afetar o poder de barganha do empregado, tanto dentro como fora da organização. Um fator que vai contra a rotatividade é que o valor do indivíduo não é conhecido fora de seu grupo imediato de trabalho. Essa falta de informação torna difícil para uma empresa conhecer o indivíduo possível de ser recrutado do competidor e para o empregado que gostaria de tentar outro emprego. O desenvolvimento e disseminação de um valor confiável dos recursos humanos pode mudar drasticamente o mercado de trabalho no sentido de que algumas pessoas dentro da empresa são invisíveis para o mundo de fora. Dados publicáveis dos recursos humanos poderão também ter um grande impacto na atitude dos empregados cujos valores estejam declinando. Esses empregados poderão deixar a empresa ou sofrer uma perda de auto estima.

Devido a esses problemas, talvez seja conveniente manter os dados sobre recursos humanos confidenciais. Atualmente, muitas organizações fazem isso com relação a salários. Entretanto, a informação ainda é ventilada, de forma distorcida e rumores podem ser mais prejudiciais do que a publicação da verdade. É fácil imaginar que a mesma coisa poderá acontecer no caso de um fato emocionalmente importante como é o valor dos recursos humanos.

A Contabilização dos Recursos Humanos também pode afetar o sistema de controle. Administradores são freqüentemente avaliados pelos lucros atribuídos aos investimentos sob seu controle. Usualmente, esses lucros são relatados através de taxa de retorno e essas taxas podem aumentar, tanto por maiores lucros como pela redução de investimentos. Onde os investimentos são relativamente fixos, tais como: máquinas e equipamentos, manipulação do montante de investimento, pode ser difícil. Entretanto, os ativos humanos são relativamente móveis. A menos que o sistema de controle mude, o gerente poderá estar motivado a despedir ou transferir seu recurso humano de alto valor, mesmo antes do fim do período contábil, e assim, melhorar sua taxa de retorno aparente, como uma manipulação de custo sobre o longo prazo. Essa será uma medida que mostrará a eficiência *aparente* a curto prazo, mas a longo prazo, a falta de elemento de valor afetará a eficiência do setor.

Uma solução possível para esse problema poderá ser a de não divulgar ao gerente o valor atribuído ao subordinado porém, ele poderá objetar sobre a avaliação baseada em critério desconhecido. Uma solução mais razoável poderia ser a de treinar o gerente para olhar as informações sobre recursos humanos de forma diferente do que um ativo fixo. Gerentes devem, por exemplo, serem premiados por aumentarem o valor dos seus recursos humanos, ou poderiam ter permissão para fazerem transferência de seus recursos humanos para outra parte da empresa e lucrar com isso. Ainda, o custo de reposição de um empregado que se demite deveria ser cobrado do gerente como uma despesa. Sob condições ideais, o conhecimento do valor dos recursos humanos por parte do gerente deveria motivá-lo a gerir melhor.

Quanto aos relatórios internos, eles são mais úteis, uma vez que o campo de abrangência de utilização das informações é bem maior. Assim mesmo, existem muitos relatórios internos ou novas técnicas para elaboração de relatórios internos que não são

aceitos pelos auditores financeiros.

PORQUE RELATAR OS VALORES DOS RECURSOS HUMANOS

Se assumirmos que o propósito de coletar informações financeiras é influenciar a tomada de decisão, então o propósito da Contabilização de Recursos Humanos é similar e como um sistema desses tende a ser caro, só poderá ser justificado se seus benefícios excederem os seus custos. Duas classes proeminentes de tomadores de decisão que seriam mais beneficiadas com o uso de dados sobre recursos humanos são os investidores do mercado de capitais (externos) e os administradores, fazendo alocação de recursos dentro da empresa (internos). Dados sobre recursos humanos poderão beneficiar investidores através de informações novas e exatas sobre o estado atual à organização e suas possibilidades de crescimento. Poderiam auxiliar administradores fornecendo informações sobre custo específico de pessoal como treinamento e rotatividade e também através de encorajar melhor avaliação e desenvolvimento de pessoal.

Além dos objetivos propostos no início da colocação do conceito de Contabilização de Recursos Humanos, vamos analisar quais seriam os usos alternativos para as informações geradas por um sistema de Contabilização de Recursos Humanos. Podemos identificar ao menos três usos para esse sistema:

EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

A Contabilização de Recursos Humanos pode auxiliar o administrador de pessoal a fazer melhor uso dos recursos confiados a ele. Por exemplo, pode auxiliá-lo a desenvolver medidas de custo de seleção e treinamento de novos empregados, tais dados devem ser utilizados na escolha de alternativas de procedimentos de seleção e formas de treinamento. Custos gerados dessa forma, entretanto, jamais farão parte do sistema interno de custo contábil e certamente nunca tomariam parte do relatório financeiro externo. Medir o custo total de

administrar os recursos humanos, os custos por atividades, a eficácia da área em atingir os objetivos como uso adequado dos recursos.

EM LINHA ADMINISTRATIVA

A Contabilização de Recursos Humanos poderia também ser usada para fornecer dados e informações adicionais (exemplo: custo de pessoal e talvez dados psico-sociais) para o planejamento organizacional e o sistema de controle. Tal sistema de informação poderia ser usado tanto para planejar atividades futuras, estratégicas, como planejamento operacional e avaliação de desempenho organizacional. Esse uso de informações sobre recursos humanos é mais amplo do que o uso de dados de custo de pessoal em dois aspectos: (1) o foco de atenção é em atividade gerencial como um todo e não somente no setor de pessoal e (2) ao incluir informações sobre recursos humanos no processo de avaliação, a alta administração reforça o seu conceito de criar uma organização humana bem forte. A organização se beneficia com o uso da Contabilização de Recursos Humanos através de uso mais eficiente dos recursos disponíveis e os lucros do investimento como resultado de eficiência a longo prazo.

POR INVESTIDORES

A Contabilização de Recursos Humanos poderia ser também integrada em relatórios elaborados para uso externo. A forma pela qual esses relatórios poderiam ser apresentados variariam em detalhes e formalidades. Os dados poderiam aparecer como nota suplementar anexada ao relatório final ou na forma de um conjunto de dados contábeis paralelos aos de um demonstrativo mais tradicional, ou, dados desse sistema poderiam ser incorporados diretamente aos demonstrativos financeiros formais.

O racional por trás dessa forma de liberação de informações é que esses dados poderiam auxiliar os investidores em potencial a avaliar as condições econômicas da

firma. Especialmente, isso deveria melhorar o entendimento da real situação da empresa em termos do estoque real de recursos de *todas as naturezas* assim como a previsão do influxo do produto líquido nas operações.

O EFEITO DE NÃO MEDIR O ATIVO HUMANO

SOBRE ADMINISTRADORES

Evidências abundantes indicam que a falha em não medir e relatar o valor dos recursos humanos poderá levar os administradores a ignorar o impacto de suas decisões sobre empregados.

A pesquisa de Lawler (1974) sobre o que já foi escrito a respeito de um sistema de controle concluiu que, ao ignorar o valor dos recursos humanos, às vezes, leva o administrador a decisões cujo efeito é fatal à composição de força de trabalho da empresa. Por exemplo, treinamento pode ser suspenso e os setores serem orientados para aumentar o lucro a curto prazo, através de redução de custo, porque lucro é medido e recursos humanos não.

Acrescentando, Argyris (1971) descreve um administrador especialista em transformar empresas de baixo lucro em lucrativas, através da utilização ótima dos seus recursos humanos. Porém, como o impacto dos recursos humanos não foi medido, esse administrador foi visto como *mito* e o efeito de suas ações só apareceu anos depois.

Também Lawler e Hackaman (1974) levantaram a questão de tarefas que são projetadas para serem repetitivas e quando os efeitos negativos sobre os recursos humanos de uma organização não são medidos, as tarefas continuarão a ser projetadas como repetitivas, mesmo quando formas alternativas poderiam levar a um baixo custo de produção ao longo do tempo. O argumento de Lawler é que muitos administradores tentarão desempenhar bem os aspectos de seu trabalho que serão medidos. Isso é possível de ocorrer quando

desempenho individual é avaliado e a avaliação afeta o reconhecimento extrínseco e o "status" conseqüentemente, a falha em coletar dados sobre os recursos humanos pode levar o administrador a sub-otimizar uma decisão.

SOBRE INVESTIDORES

Há, infelizmente, pouca evidência em como as falhas em relatar dados sobre recursos humanos afetam os investidores no processo de tomada de decisão. O estudo de Elias (1972) é o primeiro estudo empírico sobre os efeitos da Contabilização dos recursos humanos nas decisões de investimentos e suas descobertas são inconclusivas. O propósito do estudo foi determinar se as decisões seriam diferentes, caso os dados do ativo humano fossem incorporados aos relatórios da empresa. Os resultados indicam que os contadores e analistas financeiros oficiais estão mais conscientes das deficiências dos relatórios financeiros e apesar de estarem hesitantes em publicar tais dados, gostariam de ter acesso a eles. Além de a relação entre os contabilistas oficiais e os analistas financeiros credenciados ser estatisticamente significativa, os analistas parecem não se afetar por esse conjunto de informações que os relatórios poderiam fornecer.

Algumas limitações ao estudo devem ser consideradas na análise dos resultados:

1. Não foi pesquisado se as decisões sobre investimento são tomadas baseadas somente nos relatórios financeiros.
2. O estudo foi baseado no Sistema de Avaliação pelo custo histórico dos recursos humanos.
3. Foi utilizado o termo "Relatório do Ativo Humano" e não "Relatório Total" onde incluem-se informações sobre o ativo humano.
4. O estudo estava dirigido para a utilização dos dados a curto prazo. A longo prazo, os resultados poderiam ser diferentes.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS C. – Management Information Systems The challenge to Rationality and Emotionality. *Management Science*, 1971 p. 275.
- DUBLIN, L. & LOTKA, A. – *The Money Value of Man*. New York, Ronald Press Co., 1930.
- ENGEL, E. – *Der Werth des Meuscheu*, 1883.
- FARR, W. – Equitable Taxations of Property. *J. Royal Statis Soc.*, XVI, march 1853, p. 1-45.
- FISCHER, I. – Senses of Capital. *Econ. Journal*, XII, June, 1897, p. 199-213.
- HEKIMIAN, J. S. & CURTIS, H. J. – Put People on your Balance Sheet. *Havard Business Review*, January-Februray, 1967.
- PETTY, W. In KIKER, B. I. – The Hisotircal Roots of the Concept of Human Capital. *Journal of Political Economy*, Vol. 74(5), p. 4810499, 1966.
- WALRAS, L. – *Elements of Pure Economics Writing*. Homewood, Illinois, 1954.
- WITTSTEIN, T. – *Mathematisclle Statistik und deren Anwendung auf National Okonomie*,

A PROCURA DA GENERALIZAÇÃO DA 'LEI DE ENGEL'

Carlos Alberto Callegaro

Prof. de Marketing no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRS-P. Alegre.

O presente artigo visa constatar a aplicabilidade da "Lei de Engel" no sistema econômico e cultural do Brasil. O autor conclui que os princípios de estruturas de consumo proposta por Ernest Engel em 1857 e complementados por Carrol D. Wright em 1875, são válidos em condições normais. Observa que o questionamento dessa validade se deu somente em situações na qual as economias em observação estavam em momento de exceção. Ocorre também a constatação de que, para a aplicabilidade da "Lei de Engel", deve haver liberdade para decisões dos consumidores.

A HISTÓRIA DO LEGADO TEÓRICO DE ENGEL

"A descoberta de ampla generalização de aplicabilidade é o principal objetivo da ciência (Houthakker, 1957)" É com esse espírito que este documento foi formulado.

Examinando aproximadamente 200 orçamentos familiares de trabalhadores belgas, que haviam sido coletados por Dulpétiaux, Ernest Engel (1821-1896) constatou pela primeira vez, algumas particularidades na relação entre a renda familiar e o perfil de gasto. No ano de 1857, publicou um estudo sobre as condições de produção e consumo no "Kingdon of Saxony", no qual formulou uma lei empírica, que relacionava receita com gastos em alimentação.

A lei por ele enunciada em seu "Die Productions-Und consuptions-Verhältnisse des Königreichs Sachsen" publicada originalmente no "Zeits chrift des Sachsischen

Bureaus des Königlich Suchsis chen Ministerium dos Inneren" de 22 de novembro de 1857, estabelecia que "quanto mais pobre uma família é, maior a cota de despesa a qual tem que ser usada para alimentos" (Engel in Beckman & Davidson, 1962).

Outros pesquisadores, observando outras amostras de orçamentos familiares, estrapolaram esta lei para outras relações de renda e gastos. Carrol D. Wright (1875), coletando 397 orçamentos familiares de trabalhadores de Massachusetts, cotejou seu trabalho com o de Engel e concluiu que:

1. "o crescimento da renda diminui percentualmente o desembolso para a subsistência.
2. a percentagem da renda gasta em vestuário é aproximadamente a mesma para qualquer renda.
3. a percentagem da renda gasta para alojamento ou aluguel, aquecimento residencial e eletricidade é invariavelmente a mesma, em qualquer renda.

4. assim que o montante da renda aumenta, a percentagem gasta com "diversos" tais como: educação, saúde, conforto e recreação, aumenta"

Citando ainda Beckman & Davidson (1962), estas interpretações de Wright, foram tacitamente aceitas por Engel, uma vez que este último em seu artigo "Rechnungsbuch der Hausfrau und Seine Bedeutung in Wirtschaftsleben der Nation" e em seu "Die Lebenskosten Belgischer Arbeiter Familien, Früher und Jetzt" e 1985, referencia o trabalho do pesquisador americano e vai mais além, chamando-as de "Soziale Gesetze" ou "Leis sócio-econômicas"

Um aspecto destacado por Beckman & Davidson (1962), foi a maneira como Engel e Wright trataram com sentidos diferentes o mesmo assunto. Nota-se que Engel analisou a relação, renda/gasto na ótica da redução da primeira, ao passo que Wright, procurou estudar sob o ângulo de aumento de renda. Enquanto o primeiro via sob o enfoque do empobrecimento da unidade familiar o segundo analisava sob o enfoque da melhoria da renda familiar.

Outra particularidade dos estudos ora em discussão, é o fato de que as observações foram feitas para verificar as relações de alimentos, vestuário, moradia e outros de forma relativa com o montante de renda. Este fato tem significância científica muito grande uma vez que, deste modo, os resultados, obedecendo esta relação sobrepujam ao tempo e a informação tem o caráter de registro perene. Caso a relação tivesse sido feita entre o montante da renda e o montante absoluto das despesas das famílias, teria-se a visão do comportamento de gastos de consumidores em dado momento histórico, com o que o resultado da pesquisa passaria a ter o caráter de puro "informe", embora extremamente significativo, conforme estabelece os "Princípios" de Forrester (1971) no que se refere a validade da informação.

Tendo esta última formulação como marco referencial, este documento procura discutir a "Lei de Engel", sua validade e

aplicabilidade entre épocas, culturas e economias diferentes.

Em todo o estudo realizado, os aspectos econômicos do comportamento do consumidor são destacados e a teoria formulada por Engel é fortemente ressaltada por muitos cientistas e estudiosos, o que de certa forma corrobora Houthakker (1957) quando diz que "Poucas datas na história da Econometria são relevantes que 1857", referenciando-se mais claramente a data de publicação do trabalho de Engel.

Contudo, estas citações, embora salientem a importância da teoria de Engel, são rápidas e passageiras e muito poucas atingem a profundidade de Beckman & Davidson (1962). Mais recentemente, Evans & Berman (1981) destacam que "educadores de marketing, praticantes e estudantes, têm devotado muito pouco tempo e energia no estudo da história do marketing moderno e evolução de suas práticas" Ressaltam, ainda, que o estudo da história do marketing é cercado de grande importância uma vez que este tipo de estudo pode trazer, entre outras coisas, uma evolução do uso e das práticas que executivos de marketing fazem com instrumento tais como preço, propaganda, legislação sobre o produto, sistema de informações, etc.. Ainda neste trabalho, os autores sugerem uma série de tipos de trabalhos que podem ser realizados buscando este objetivo. O ponto mais alto do artigo em referência, trata-se de o que chamam de "A Time Line" da história de marketing e apresentam como a primeira data de relevante importância para marketing, exatamente a de "1857" — "Ernest Engel develops Engel's law of consumption".

Desta forma, este trabalho visa analisar como tem sido abordada a universalidade da Lei de Engel e a comprovação de sua aplicabilidade no Brasil, utilizando dados coletados em duas cidades brasileiras.

COMO TEM FUNCIONADO A UNIVERSALIDADE DA "LEI"

Na obra de Holloway & Hancock (1973) foi destacado o trabalho de Benjamin S. Loeb, "The Use of Engel's Law as a Basis for Predicting Consumer Expenditures", no qual

analisa a aplicabilidade da “lei” no período compreendido entre os anos de 1929 a 1953, nos Estados Unidos. Neste trabalho, Loeb concluiu que a aplicabilidade é relativa a alguns fatores extra-econômicos que também contribuem na formulação de “padrão de consumo”

De certa forma, Katona (1954), complementa o trabalho de Loeb quando afirma que “o poder do consumidor de influenciar flutuações econômicas não será o mesmo em diferentes economias”.

Outro estudo que requer destaque no presente trabalho, é o de Ostheimer (1958) comentado por Converse, Huegy & Mitchell (1958) quando chegam a interessantes conclusões — “Para as leis 1 e 4 vem sendo encontrada aplicação quase universal, contudo, diferentes estudos têm mostrado existir variações para as leis 2 e 3”

Ostheimer (1958) encontra variações entre proposições originais de Engel e seu estudo, destacando as seguintes: “Com o crescimento da renda, os gastos (em valores relativos) com vestuário também aumentam e não ficam estáveis e ainda, com o aumento da renda, os gastos com moradias mantem-se aproximadamente os mesmos, contudo variam entre os grupos de renda” Nesta última, a proposta original de Engel tem as palavras delimitantes — “invariavelmente a mesma”

Buscando a atualização, Ostheimer (1958) procurou outras relações e encontrou as seguintes:

“Com o aumento da renda, a proporção gasta com automóveis aumenta;

— Com o aumento da renda, a proporção gasta com médicos e cuidados pessoais, permanece estável para as famílias com renda acima de determinados níveis (US\$

2,000.00).”

VISÃO COMPARATIVA ENTRE ALGUNS ESTUDOS

Com relativa frequência, desde 1857, quando Engel enunciou seu postulado sobre o padrão de consumo familiar a diferentes níveis de renda, pesquisadores têm trabalhado na realização do estudo em diferentes economias e épocas.

O primeiro trabalho que o presente documento destaca é o elaborado por Loeb, que testou as “leis” em uma extensa série temporal que abrangia os anos de 1929 a 1953 na economia americana. Entre as observações feitas, destaca-se a que “as leis provavelmente terão vigorado satisfatoriamente, em períodos de relativa estabilidade” Esta afirmação é decorrente do fato de que no período por ele estudado, constatou que a “lei” se aplicou em apenas 45% do período.

Outra publicação que merece citação e que apresenta o funcionamento das “leis”, é o de Ferber (1958) que analisou o padrão de consumo porém não utilizou a mesma metodologia de Engel e Wright. Suas observações estavam apoiadas sobre dados globais da economia em períodos de tempo, estanques e distantes entre si de vinte anos. Foram relacionadas por um lado a “renda disponível per capita” (renda pessoal menos o imposto de renda dividido pelo número de habitantes) com a distribuição relativa dos gastos pessoais, e por outro lado, o crescimento da renda. Na série de tabelas a seguir, ficam apresentados alguns valores encontrados, onde se pode notar que o autor utilizou somente duas classes de renda para demonstrar as mudanças nas estruturas de padrões de consumo.

Tabela I — Crescimento da Renda nos Estados Unidos 1936 a 1956

ANO	RENDA US\$	% s/1936
1936	66	100
1946	159	241
1956	287	435

fonte: Us Bureau of Census in Ferber (1958)

Tabela II

Efeito da Propriedade do Orçamento do Consumidor sobre o Padrão de Consumo
Período de Observação – 1936 a 1956 – USA

item	ano	% sobre a renda	
		1936	1956
Renda Pessoal		(US\$ 1,502) 100	(US\$ 14,110) 100
Alimentos		36	29
Vestuário		10	12
Moradia		30	19
Diversos		76	60

fonte: Life Study of Consumer Expenditure (1957) in Ferber (1958)

Tabela III

Percentagem do Total de Gastos por Tipo de Gasto por Classe de Renda - 1956 – USA

tipo de gasto	-US\$ 3,000	+US\$ 10,000
Alimento	35	24
Vestuário	11	14
Moradia	18	18
Diversos	36	44

Fonte: Life Study of Consumer Expenditure (1957) in Ferber (1958)

Pelas tabelas acima, pode-se notar que a "lei" somente é constatada quando se verifica rendas e gastos classe a classe e não quando se analisa a economia como um todo de período em período. Isto é perfeitamente verificado quando olhadas as tabelas II e III. Na tabela II o efeito da prosperidade do orçamento do consumidor sobre o padrão de consumo observado entre dois períodos distantes entre si de vinte anos, não apresenta diferenças fundamentais, com exceção do item moradia os demais apresentaram-se quase que imutáveis. Na tabela III, quando analisa a percentagem do

total dos gastos por tipo de gasto em um único ano, entre duas classes distintas de renda, já se pode perceber que a "lei" passa a ser sentida.

A propósito do centenário do enunciado da "Lei de Engel", Houthakker (1957) escreveu um artigo comemorativo. Neste trabalho o autor realizou uma pesquisa onde foram analisados os orçamentos familiares de 33 países diferentes e em períodos também diferentes. O critério utilizado pelo pesquisador para diminuir as diferenças de economias e épocas foi o da elasticidade. Procurou desenvolver um modelo matemático que

representasse o total gasto em um dado grupo de itens do total de gastos, tendo como variáveis intervenientes o tamanho da família e outra que definiu como termo de turbulência. Uma vez que o principal objetivo da trabalho em questão era o de oferecer parâmetros para o processo de planejamento a nível governamental, a grande preocupação, foi então, encontrar o modelo. E assim o fez. Desta forma, identificou um outro caminho para testar a universalização das "leis de Engel", através da elasticidade. Assim, ofereceu a seguinte série de índices de elasticidade que demonstram também a aplicabilidade da "Lei de Engel", com referência à renda: 0,6 para alimento; 1,2 para vestuário; 0,8 para moradias e finalmente, 1,6 para diversos. Contudo alerta para os perigos de generalização e mais prudência quando da organização de um levantamento de dados e com os cruzamentos das informações.

Outros trabalhos poderiam ser citados, como, por exemplo, o de Barnhill (1957) que traz em suas conclusões: "Outros países podem possuir diferentes modelos de gastos. O estudo realizado em países do Mercado Comum Europeu, revelou que as despesas com moradia aumentam como percentagem do total de gastos com o aumento da renda"

Desta forma podemos notar, que os diversos trabalhos aqui comentados, corroboram as afirmações de Ostheimer (1958) no que se refere ao comportamento das "leis" 2 e 3, que tratam especificamente dos gastos com vestuário e com moradia, respectivamente.

A LEI E O PERFIL DE CONSUMO EM DUAS REGIÕES BRASILEIRAS

Perseguindo ainda o objetivo definido na primeira parte deste documento, procuraremos explicar o funcionamento da "Lei" em dois locais do território nacional.

Para tentar alcançar o proposto, buscou-se informações em pesquisas realizadas por instituições de inegável isenção de intenções,

que não sejam as científicas. Deste modo, os referidos trabalhos constituem-se em um espelho da real posição do padrão de gasto do consumidor brasileiro..

As informações foram extraídas de trabalhos como "O Orçamento Familiar na Cidade de São Paulo" realizado pelo IPE-FEA-USP em 1972 e "Classes Sociais e o Comportamento do Consumidor: Estrutura de Consumo de Bens Industriais Duráveis e Orçamento Familiar" realizado sob os auspícios do PPGA-UFRS.

No primeiro trabalho citado, foram pesquisadas 3.200 unidades familiares de São Paulo. O total de famílias foi então estratificado em 13 classes de renda e seus orçamentos de gastos foram analisados segundo sua classe. O projeto da Universidade de São Paulo, bem como o da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, não tinham como objetivo a análise do comportamento do consumidor sob os parâmetros das Leis de Engel. Para este fim, os dados foram reagrupados em determinado arranjo que permitisse tal observação.

O segundo trabalho foi o projeto de pesquisa desenvolvido pelo PPGA-UFRS em Porto Alegre, no qual foram pesquisadas 610 unidades familiares que foram agrupadas em decis, os quais representavam individualmente 10% da amostra trabalhada. O referido projeto foi desenvolvido no decorrer de 1980.

Para que se possa melhor analisar as duas situações, apresentamos a seguir 2 tabelas (IV e V) que mostram as informações agrupadas em condições de serem observadas segundo a atual proposta de trabalho. Com o mesmo objetivo acima, o leitor poderá observar as figuras I a IV podendo comparar as relações entre os itens em observação e renda, por classe, de maneira gráfica, onde se percebe claramente que os perfis das curvas representativas são extremamente semelhantes.

Tabela IV

Divisão Percentual do Gasto Total dos Consumidores de São Paulo 1971

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Alimentação	51,9	51,3	43,9	37,1	51,1	32,8	27,0	27,0	28,1	28,6	25,1	21,1	16,7
Habitação	22,8	23,1	22,4	20,1	21,3	21,9	20,0	22,7	20,1	18,6	18,5	19,9	22,3
Vestuário	2,3	4,2	6,3	8,6	8,5	7,8	8,9	7,0	8,1	6,9	8,2	10,5	12,3
Diversos	22,6	21,2	27,2	33,9	34,8	37,3	43,6	43,0	43,6	45,5	48,0	48,2	48,2

Fonte: Orçamento Familiar na Cidade de São Paulo – IPE-FEA-USP

Tabela V

Divisão Percentual do Gasto Total dos
Consumidores de Porto Alegre
1980

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alimentação	41,4	38,9	34,5	31,6	30,0	29,8	26,5	26,8	21,0	17,8
Habitação	15,3	15,3	14,2	13,8	12,7	11,7	9,6	8,7	9,6	11,3
Vestuário	3,6	6,7	7,8	9,9	7,0	10,7	11,4	8,6	11,6	10,1
Diversos	39,2	34,1	39,2	40,9	45,7	44,6	44,6	48,9	47,8	46,9

Fonte: Classe Social e O Comportamento do Consumidor: Estruturas de Consumo de Bens Industriais Duráveis e Orçamento Familiar – PPGA-UFRS

Pela simples observação dos quadros e dos gráficos, pode-se notar que em ambas cidades, o comportamento da estrutura de gastos dos consumidores é similar demonstrando que a "Lei de Engel" é também válida para as duas situações brasileiras, no que diz respeito a sua essência, sendo também notada claramente as constatações feitas por Ostheimer (1958). As grandes diferenças entre as duas amostras observadas

são de caráter absolutamente qualitativa, senão vê-se:

— A média das percentagens de gastos com alimentos, variam de 32,7 para São Paulo e de 29,8 para Porto Alegre. Com relação a variância era de 102,9 para São Paulo e para Porto Alegre 43,4. O desvio padrão foi de 10,1 e 43,4 respectivamente mostrando que a dispersão ao redor da média na amostra de Porto Alegre é

FIGURA I

Relação Entre Classe Sócio-Econômica e Estrutura de Gastos com Alimentação – Município de São Paulo – 1971.

Relação Entre Classe Sócio-Econômica e Estrutura de Gastos com Alimentação – Município de Porto Alegre – 1980.

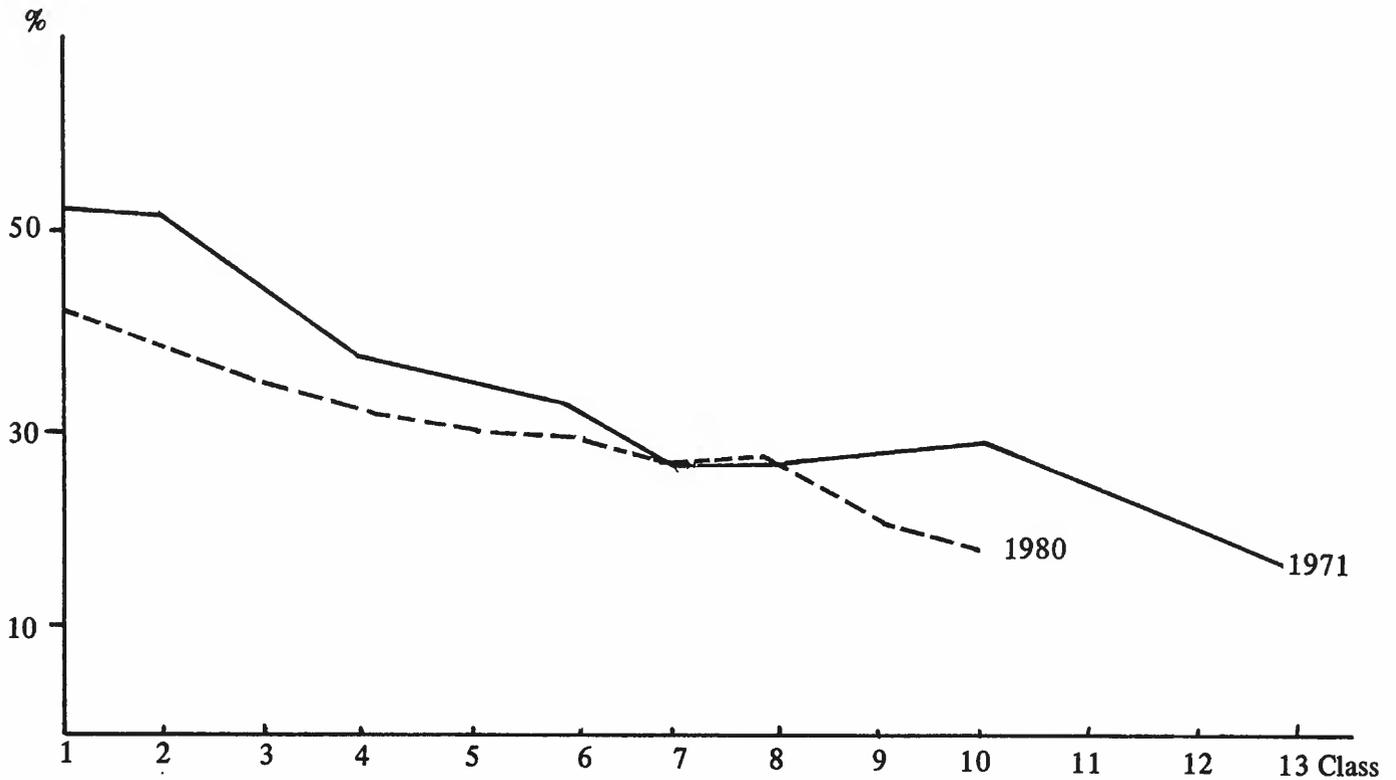


FIGURA II

Relação Entre Classe Sócio-Econômica e Estrutura de Gastos com Habitação – Município de São Paulo – 1971.

Relação Entre Classe Sócio-Econômica e Estrutura de Gastos com Habitação – Município de Porto Alegre – 1980.

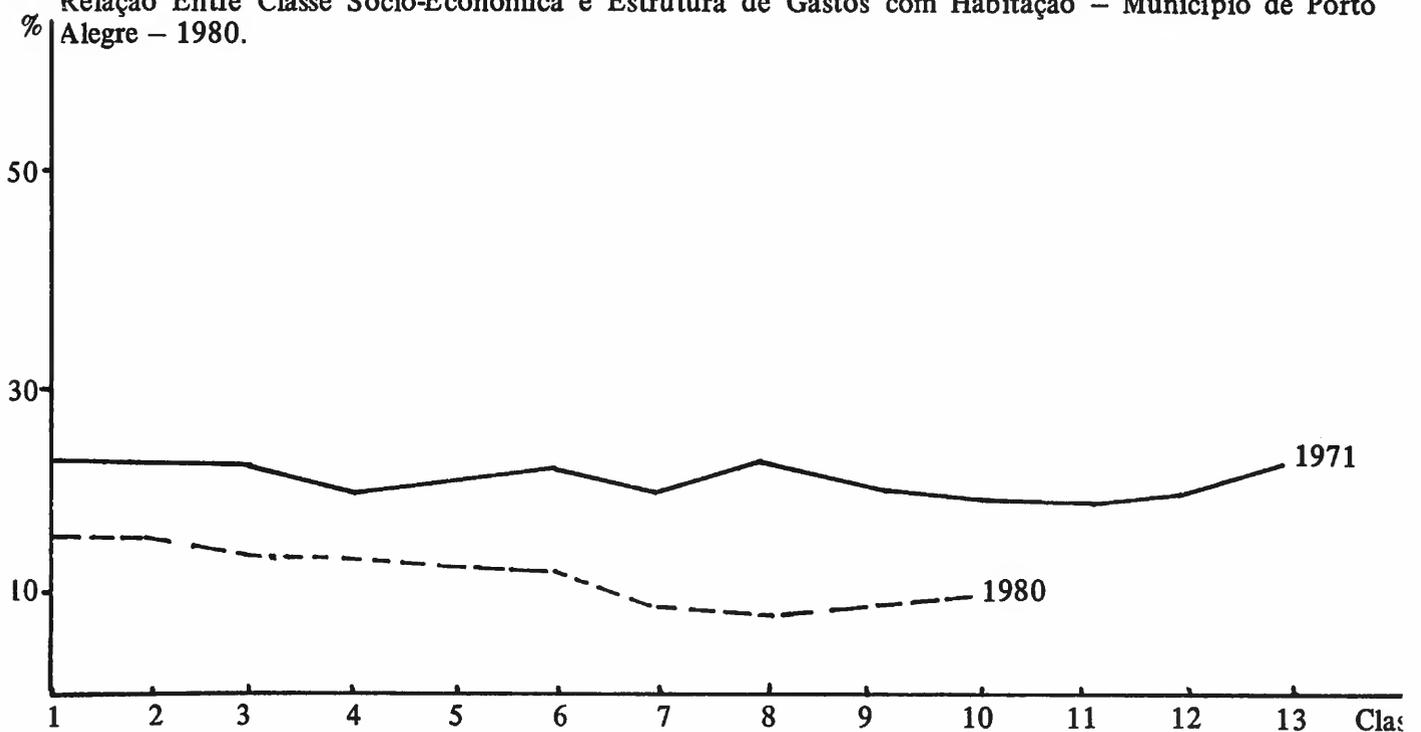


FIGURA III

Relação Entre Classe Sócio-Econômica e Estrutura de Gastos com Vestuário – Município de São Paulo – 1971.

Relação Entre Classe Sócio-Econômica e Estrutura de Gastos com Vestuário – Município de Porto Alegre – 1980.

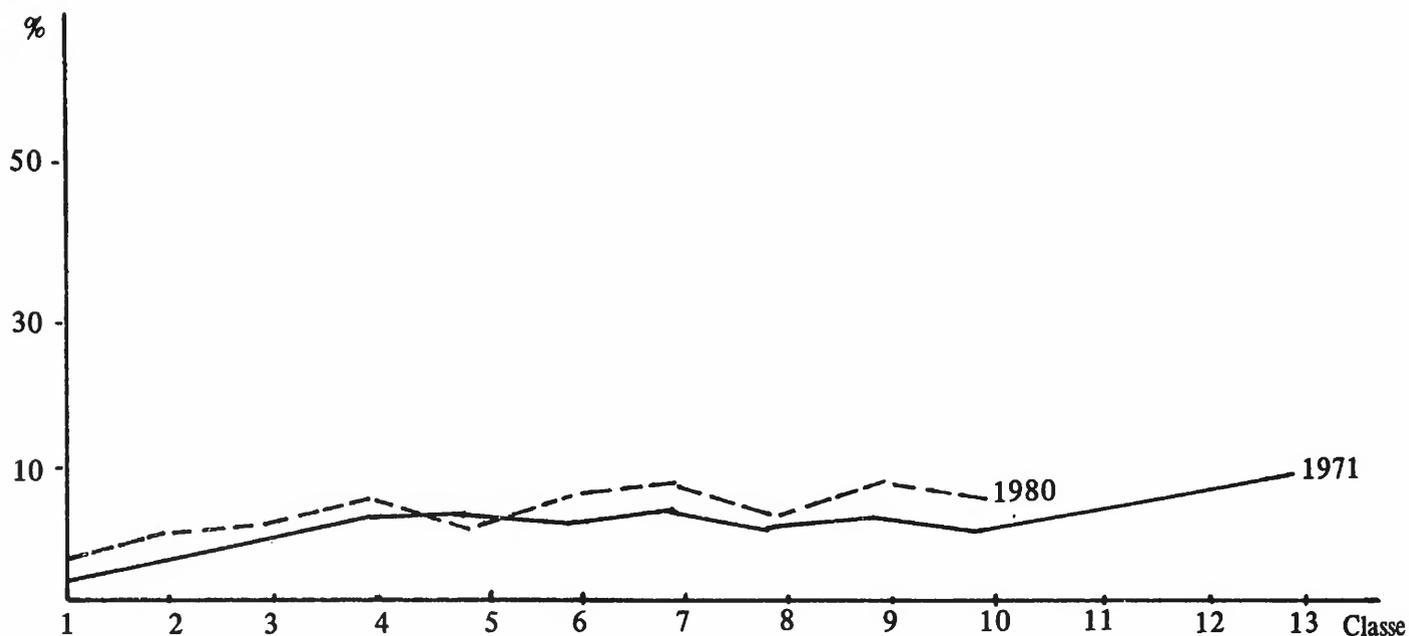
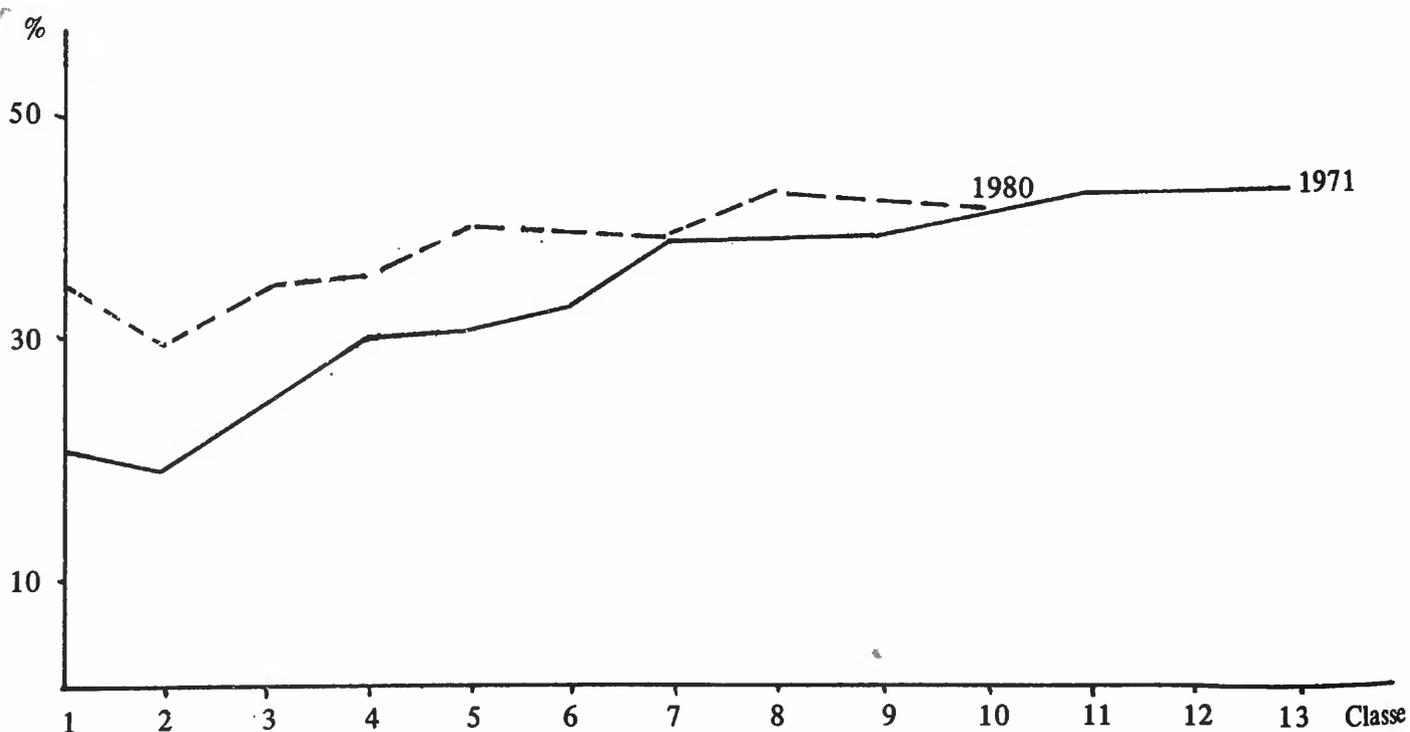


FIGURA IV

Relação Entre Classe Sócio-Econômica e Estrutura de Gastos Diversos – Município de São Paulo – 1971.

Relação Entre Classe Sócio-Econômica e Estrutura de Gastos Diversos – Município de Porto Alegre – 1980.



relativamente menor. Entretanto é perfeitamente notada que a curva representativa desta série de relacionamento, renda da classe com gastos com alimentação, tende a ser descendente, o que demonstra que a medida que a renda aumenta, os gastos relativos à alimentação diminuem.

— Quanto aos gastos com habitação nota-se as seguintes variações: — Média de 21,0 para São Paulo e de 12,3 para Porto Alegre; a variância é de 2,3 e 5,3 respectivamente; finalmente o desvio padrão das duas amostras é de 1,6 e 2,4 respectivamente. Pode-se observar que efetivamente as variações de volumes de gastos com moradia apresentam baixa oscilação mostrando que a dispersão em torno da média é muito baixa, com uma proximidade relevante entre o maior e o menor valor observado. Com estas características, pode-se afirmar que embora as percentagens sejam bastante aproximadas, não são invariavelmente as mesmas, como enuncia a “lei” em sua redação original.

— Vestuário apresenta uma situação assemelhada ao da habitação. As médias das amostras são respectivamente 7,6 e 10,5; a variância de 5,9 e 8,5; o desvio padrão 2,5 e 2,9. Pode-se notar que as classes de renda baixa em Porto Alegre tendem a ter uma participação de gastos em vestuário mais elevada do que em São Paulo. Esta variação provavelmente é fruto do regime climático de Porto Alegre cujas características são bastante conhecidas. Contudo, a observação das medidas de dispersão, nos dão uma demonstração de que a participação dos gastos com vestuário não são aproximadamente as mesmas, salvo quando são observadas duas classes próximas uma da outra. Conota-se pois que a percentagem da classe de menor renda contra a classe de maior renda apresenta diferenças significativamente grandes. Veja-se em São Paulo a diferença entre o limite superior e inferior da amostra é 10 pontos e em Porto Alegre é de 6,5 pontos.

— Finalmente com referência aos gastos diversos, contata-se a aplicação da “lei” na sua forma original. As amostras apresentam

as seguintes médias, 38,2 para São Paulo e 42,4 para Porto Alegre tendo como variância 85,8 e 31,9 respectivamente, com um desvio em torno da média de 9,6 para São Paulo e de 5,9 para Porto Alegre. Estas medidas demonstram existir variações significativas entre os valores observados. Através da análise das tendências dos valores, pode-se notar crescimento da participação deste tipo de gasto de forma que as classes de menor renda com uma menor participação relativa e as de maior renda tendendo a aumentar esta participação sobre a renda.

Pelo acima exposto, observa-se que a “Lei de Engel” é aplicável também à realidade nacional e que as observações realizadas por Ostheimer (1958), sustentadas pelos comentários de Converse, Huegly e Mitchell (1958), são também verificadas nas amostras brasileiras apresentadas no presente estudo.

COMENTÁRIOS

Embora os princípios enunciados por Engel e Wright sejam de importância transcendental na história de marketing, um ponto deve ser fortemente ressaltado, ou seja, o de que efetivamente, as Leis não devem ser aceitas dogmaticamente por quem está trabalhando em planejamento uma vez que sozinhas, não conseguem explicar alguns comportamentos que somente encontram suporte em outras origens.

As afirmações anteriores pode ser facilmente suportadas por diversos autores. Destaca-se Martineau (1958) que desenvolveu três premissas básicas sobre o padrão de consumo, entre as quais, cita-se a que diz: “os padrões de consumo operam como símbolos de prestígio no sentido de definir afiliação de classe, a qual é uma maior determinante de comportamento econômico que uma renda mais elevada; e a que se refere ao problema psicológico que envolve o padrão de consumo isto é: é muito mais importante perceber que existe diferenças psicológicas de longo alcance entre as várias classes sociais”

Deve-se ressaltar também que além dos

aspectos psicológicos, que podem alterar quantitativamente e aplicabilidade da "lei", mas nunca sua essência qualitativa, outros fatores são intervenientes. Por exemplo, a política que rege a forma de consumo. Em economias com características de economias dirigidas pelo poder central que definem os níveis de demanda de cada unidade familiar, a lei perde sua aplicabilidade uma vez que desaparece o poder decisório do consumidor. Nesta situação a participação dos gastos em alimentação pode ser estável a diferentes níveis de renda em função da determinação do planejamento central de definir o número de calorias que cada unidade familiar deve consumir. A participação dos gastos com vestuário poderão diminuir consideravelmente nos diferentes níveis de renda, por falta de alternativas de consumo, e assim por diante.

Pode-se perfeitamente aceitar as afirmações de Loeb quando se refere ao fato de que a "lei" não é aplicável em situações de crise, pois o que altera o padrão de consumo é o ambiente e não o desejo do consumidor. Como exemplo, desta afirmação, pode-se apresentar a atual situação da Polônia. É senso comum que a população tem demandado muito menos alimentos, embora haja disponibilidades de recursos, pelas dificuldades que vem encontrando a sua economia de abastecer as necessidades das unidades familiares. Assim, afirmar-se-ia que as "leis" efetivamente passam a não ter aplicabilidade universal nas economias, à medida em que as mesmas estejam vivendo momentos de marcantes exceção.

Outros acontecimentos, que poderiam influenciar na aplicação, são situações de expectativas de turbulências político-sociais quando então, momentaneamente as classes de rendas mais altas iniciam um processo passageiro de estocagem de gêneros para que possam atravessar a crise sem sofrer problemas de abastecimento de gêneros de primeira necessidade. Nesta condição especial, a participação de gastos em alimentação aumenta em relação ao nível de renda. Assim nota-se que ocorre um processo inverso, ao que foi propugnado pelo enunciado da "lei".

Voltando ainda a aspectos que podem,

efetivamente, influir na aplicabilidade universal da "Lei de Engel", deve-se destacar fatores tais como cultura, classe social, grupos sociais e forças demográficas, como fatores intervenientes ambientais. Estes criam no consumidor, outras forças mais íntimas que seriam, a percepção, as atitudes e motivos que combinados com as forças ambientais que envolvem os consumidores, fazem com que seja cada vez mais racionais nas suas decisões de compra. Esta racionalidade, motivada pelo desenvolvimento do conhecimento adquirido, influenciam obviamente, os padrões de compra.

A observação acima se deve ao fato de que o padrão de consumo é uma decorrência do processo decisório de compra e, desta forma, é relevante ressaltar que este processo é influenciado em todos os estágios pelas forças motivadoras do comportamento. Estas, já mencionadas no parágrafo acima, constituem-se nas forças ambientais e forças de foro íntimo que envolvem o consumidor.

CONCLUSÃO

No decorrer deste trabalho, a busca da universalidade da "Lei de Engel" foi a constante. Em estudos realizados internacionalmente, tentou-se encontrar suporte para esta premissa. Com a contribuição de trabalhos realizados no Brasil por instituições cientificamente idôneas, procurou-se constatar o que já o havia sido feito em outras economias culturas.

Como conclusão, pode-se ter que os princípios de estruturas de consumo propostas por Ernest Engel em 1857 e, posteriormente complementados por Carrol D. Wright em 1875, são efetivamente aplicáveis. Entretanto, as observações de muitos autores que questionam esta posição, estão corretas, se levar-se em consideração que desenvolveram seus estudos dentro de situações em que as economias em observação estavam em momentos de exceção, como por exemplo, guerras e distúrbios sociais. Situações estas, que são alteradoras de comportamentos do consumidor, facilmente explicáveis por teo-

rias, as quais algumas foram rapidamente abordadas neste trabalho.

Outra conclusão a que se pode chegar é a de que a aplicação das premissas estão condicionadas a uma situação de liberdade de decisões dos consumidores. Isto vale dizer

que, em economias dirigidas, dificilmente ocorrerá a aplicabilidade uma vez que o processo decisório de compra é influenciado por forças do chamado "Planejamento Central"

BIBLIOGRAFIA

- BARNHILL, A. The application of Engel's Law of Personnel Consumption to the European Common Market – 1957/1961.
- BECKMAN, T. N. & DAVIDSON, W. R. *Marketing*. The Ronald Press Company, New York, – 1962. 7ª ed. 873p.
- CONVERSE, P. D. et alii. *Elements of Marketing*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. – 1958. 883p.
- EVANS, J. R. & BERMAN, B. Educators Should Put More Emphasis on Marketing History. *Marketing News*. USA 1981. p.18 july.
- FERBER, R. Our Changing Consumer Market – 1958 apud.
- HOLLOWAY, R. J. & HANCOCK, R. S. *The Environment of Marketing Behavior*. John Wiley & Sons, Inc. New York. – 1964. p.80-91.
- FORRESTER, J. W. *Principles of Systems – Text and Workbook*. Wright-Allen Press, Inc. Cambridge, Massachusetts, USA – 1971.
- HOLLOWAY, R. J. & HANCOCK, R. S. *Marketing para o Desenvolvimento*. Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, Rio de Janeiro. – 1973. 456p.
- HOUTHAKKER, H. S. An International Comparison of Household Expenditure Patterns, Commemorating the Centenary of Engel's Law. in *Econometrica*. – 1957. p.532-551.
- KIRSTEN, José Tiacci et alii. *Orçamento Familiar na Cidade de São Paulo*. Série IPE, Monografias FEA-USP. – 1972. 246p.
- MARTINEAU, Pierre. Social Classes and Spending Behavior. *Journal of Marketing* vol. 23, nº 2 out. 1958. p.121-130.
- OSTHEIMER, R. H. Who Buys What? Life's Study of Consumer Expenditure. *The Journal of Marketing*, – 1958. 23 260-272.
- WAISELSZ, Jacobo. *Classe Social e o Comportamento do Consumidor: Estruturas de Consumo de Bens Industriais Duráveis e Orçamento Familiar*. Série Documentos para Estudo. UFRS-PPGA. março – 1981. 146p.
- WRIGHT, C. D. *Sixth Annual Report of the Massachusetts Bureau of Statistics of Labor*. Bureau of Labor of Massachusetts, Boston, 1875. 438 p.

UM ESTUDO SOBRE SALÁRIOS DE BACHARÉIS EM ADMINISTRAÇÃO GRADUADOS PELA USP

*Ruy Aguiar da Silva Leme e
Glória Della Mônica Trevisan*

Prof. Catedrático e chefe do Depto. de Administração da FEA-USP.
Prof.^a Assistente do Depto. de Administração da FEA-USP.

O artigo procura identificar os fatores que influenciam na determinação do salário dos Administradores formados pela FEA-USP, em função de algumas variáveis pré-determinadas. Os resultados mostram que existe discriminação salarial quanto ao sexo, influência no número de subordinados e no tempo de formação do indivíduo.

OBJETIVOS

Este artigo baseia-se em dados provenientes de pesquisa realizada, tendo como população alvo bacharéis em administração graduados pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, pesquisa esta que foi objeto de dissertação de mestrado do segundo autor (Trevisan, 1977) orientada pelo primeiro. A metodologia a ser empregada neste artigo, foi desenvolvida pelo primeiro autor, em conjunto com outro orientado (Veras Filho, 1979).

Este trabalho, de caráter exploratório, tem como principal objetivo contribuir na análise de fatores que possam influir na determinação dos salários dos administradores formados pela USP. Acessoriamente são obtidos alguns resultados sobre a origem sócio-econômica daqueles formados.

Para fins de análise será utilizado um modelo tendo como fontes de variações salariais os seguintes fatores:

- diferenças intersetoriais;
- diferenças pessoais entre profissionais;
- posição hierárquica dos profissionais expressa pelo número de subordinados.

A distribuição de salários percebidos pelos bacharéis pesquisados é dada pela tabela 1. Outras características da amostra, que incluiu 334 bacharéis, encontra-se em Trevisan (1977).

MODELO DE ANÁLISE

Esta investigação foi desenvolvida com a finalidade de examinar-se a influência de várias variáveis independentes na determinação dos salários, dentro da categoria abordada. Utilizar-se-á o modelo de regressão múltipla a fim de verificar-se o efeito

conjunto das variáveis independentes na explicação dos salários individuais.

faixa que o profissional se enquadra na tabela 1.

As variáveis independentes são:

Tabela 1
REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES
POR FAIXA SALARIAL (*)

FAIXA	FREQUÊNCIA	
	absoluta	relativa %
1) abaixo de 10 SM	08	2,3
2) acima de 10 até 13 SM	16	4,7
3) acima de 13 até 18 SM	48	14,4
4) acima de 18 até 26 SM	76	22,5
5) acima de 26 até 39 SM	77	23,2
6) acima de 39 até 65 SM	82	24,5
7) acima de 65 SM	24	7,5
não declararam	03	0,9
T O T A L	334	100

(*) Salário mínimo vigente na época da pesquisa:
Cr\$ 376,80.

Sexo (SEXO)

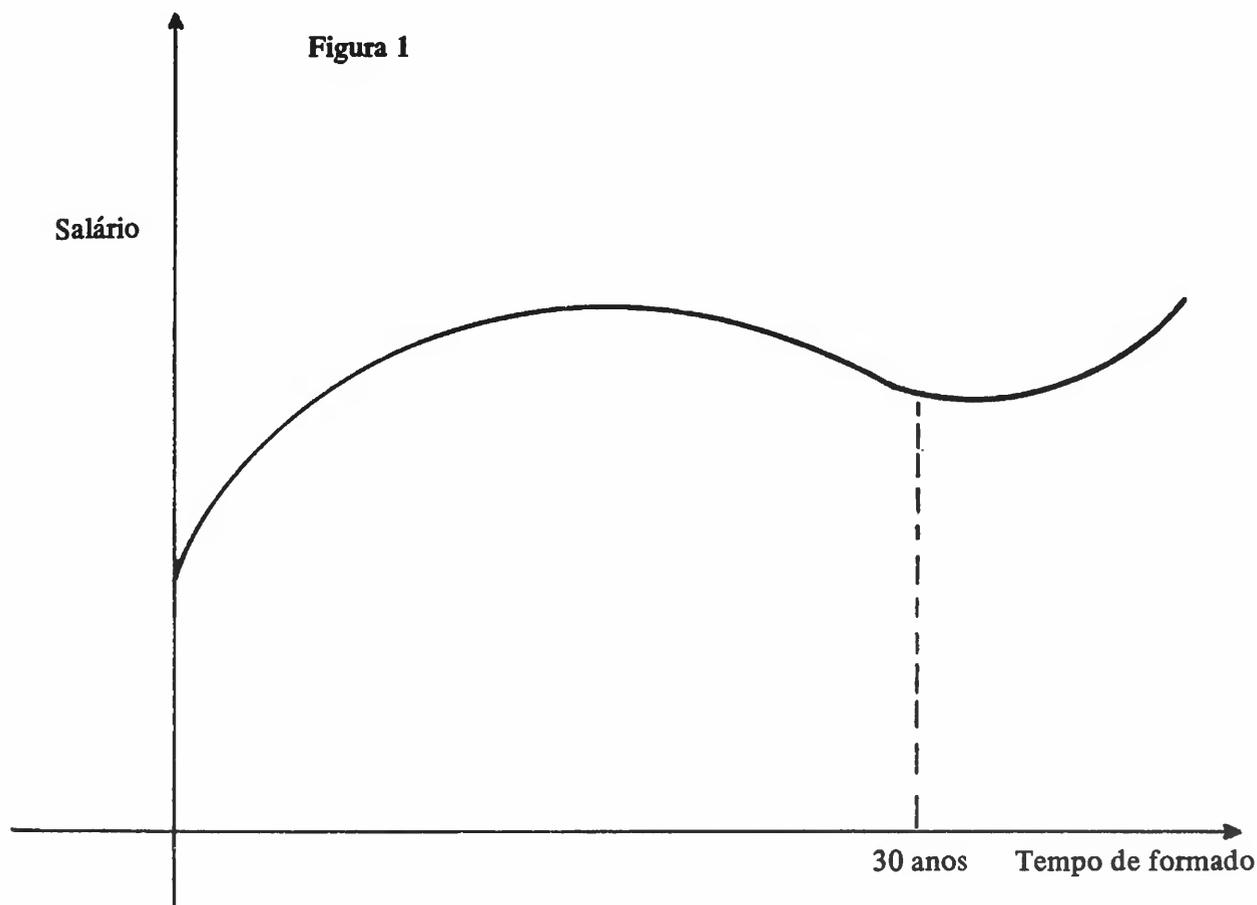
Com esta variável objetivou-se captar em que medida há discriminação entre sexos no mercado de trabalho para a profissão analisada. A variável binária Sexo assume os valores 0 e 1 para os sexos masculino e feminino, respectivamente.

Tempo de Formado (TF, TF²)

Esta variável foi tomada em anos e tenta medir a relação entre a experiência profissional e o salário. Em pesquisas anteriores, não publicadas, o primeiro autor obteve a função parabólica de 3^o grau como a que melhor se ajusta aos dados da função salário — tempo de formado, como representado na figura 1.

DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

A variável dependente na regressão é o salário, definido como variável discreta que pode assumir os valores de 1 a 7, conforme a



Esta curva, no seu primeiro ramo crescente, traduz o efeito da experiência sobre o salário e a saturação deste efeito; no ramo decrescente traduz a redução da produtividade, devido à idade avançada do profissional (na média dos casos); e finalmente no outro ramo crescente representa o fato de que apenas os bem colocados permanecem trabalhando após 30 anos de formados. Isto quer dizer que os profissionais que estão com remuneração, relativamente baixa, após 30 anos de formatura se aposentam elevando o índice salarial médio dos que permanecem trabalhando após esse período. Nesta análise não se trabalhou com o termo de 3.º grau, visto os dados incluírem apenas 11 anos de formado, ficando-se apenas com as variáveis TF e TF²

Período Cursado (PER)

Poder-se-ia supor que os bacharéis que realizaram seus cursos no período noturno, por diversos motivos, tivessem remunerações inferiores àqueles que freqüentaram o período diurno. Por esta razão inclui-se o período cursado como uma variável independente.

A variável binária PER assume os valores 0 ou 1 conforme o período cursado for diurno ou noturno, respectivamente.

Outro Curso Superior (OCS)

Da mesma forma, seria de se esperar que aqueles profissionais que são formados em outro curso superior afim, percebam uma remuneração maior que aqueles bacharéis portadores apenas do título de administradores ao nível de graduação.

A variável binária OCS assume os valores 0 ou 1 conforme o profissional tenha ou não outro curso superior, respectivamente.

Setor nos quais os Profissionais atuam (SET1 e SET2)

— Setor Público: Órgãos da Administração Direta.

— Setor Privado.
— Setor Misto. Sociedade de Economia Mista.

Através dessa variável procurou-se identificar possíveis diferenças salariais em função do setor no qual os bacharéis atuam.

Os valores das variáveis binárias SET1 e SET2 são dadas pela matriz:

	SET1	SET2
Privado	0	0
Público	1	0
Misto	0	1

Número de Subordinados Diretos e Indiretos (SUB e SUB²)

Através desta variável tentou-se verificar se o fato de existir um maior ou menor número de pessoas trabalhando sob as ordens de um profissional (direta ou indiretamente) contribui para a existência de diferenças salariais. Esta variável é uma “proxi” do nível hierárquico do profissional, que se espera que influa no nível salarial.

Ramo de Negócios em que o Profissional atua (R1 a R12)

Os profissionais entrevistados foram enquadrados em 13 ramos profissionais que receberam 12 variáveis binárias R1 a R12 conforme a matriz:

Pós-graduação (CPG)

Para testar a influência de cursos de pós-graduação considerou-se dois níveis desta variável, presença de curso de pós-graduação seja pós-graduação simples, mestrado ou doutorado e ausência de pós-graduação associados respectivamente aos níveis 0 e 1 da variável binária CPG.

RAMO	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
INDUSTRIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMERCIAL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSTR. CIVIL	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SECURITÁRIA	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANCEIRA	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
BANCÁRIA	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTE	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
COMUNICAÇÃO	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
PUBLICIDADE	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
SAÚDE	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
EDUCAÇÃO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
SERVIÇO EM GERAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
OUTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Idade de Formatura do Bacharel (IF e IF²)

Utilizou-se esta variável no primeiro e segundo graus de forma a captar-se alguma influência da maior ou menor maturidade do estudante no curso, sobre seu futuro salário.

Origem Sócio-Econômica do Bacharel (SECO)

Esta variável foi introduzida de modo a se poder verificar em que medida o fato dos bacharéis pesquisados pertencerem a diferentes estratos sócio-econômicos, poderia influenciar a determinação de seus salários. A

expectativa é de que salários mais elevados estejam associados a origem sócio-econômica mais elevada.

A forma de se medir esta variável está explicada no apêndice do trabalho.

RESULTADO DA REGRESSÃO

Fazendo-se a análise de regressão pela técnica da acumulação seletiva (step-wise), a ordem em que as variáveis entraram na regressão foi = TF, SUB, SEXO, SUB², TF², SET1, R11, R4, R1, IF, IF², R8, SECO, PER, R10, R12, R6, OCS, CPG, R5, SET2, R7, R2, R3.

Somente as seis primeiras variáveis entraram significativas ao nível de 5% fornecendo a regressão:

$$\begin{aligned} \text{Salário} = & 2,5264 - 0,9320 \text{ SEXO} + 0,3784 \text{ TF} - 0,0164 \text{ TF}^2 - 0,3972 \text{ SET1} \\ & \quad \quad \quad (-4,2747) \quad \quad (0,47849) \quad \quad (-2,3285) \quad \quad (-2,1092) \\ & + 0,5132 \text{ SUB} - 0,0355 \text{ SUB}^2 \\ & \quad \quad \quad (4,7010) \quad \quad (-2,5463) \end{aligned}$$

onde os valores entre parentesis são os t de student. Esta regressão apresenta um R² igual a 0,4497 e um R² corrigido igual a 0,4396.

A regressão com todas variáveis independentes presentes, sem levar em conta sua significância, forneceu:

$$\begin{aligned}
 \text{Salário} = & 2,6717 - 0,9294 \text{ SEXO} + 0,3704 \text{ TF} - 0,0153 \text{ TF}^2 + 0,0908 \text{ PER} \\
 & \quad \quad \quad (-4,0568) \quad \quad \quad (4,4335) \quad \quad \quad (-2,0743) \quad \quad \quad (0,6312) \\
 + & 0,0784 \text{ OCS} - 0,2800 \text{ SET1} - 0,0582 \text{ SET2} + 0,2037 \text{ R1} + 0,0479 \text{ R2} \\
 & \quad \quad \quad (0,4723) \quad \quad \quad (-1,1339) \quad \quad \quad (-0,2446) \quad \quad \quad (0,8248) \quad \quad \quad (0,1289) \\
 - & 0,0462 \text{ R3} - 0,2168 \text{ R4} + 0,1439 \text{ R5} + 0,2837 \text{ R6} + 0,1209 \text{ R7} \\
 & \quad \quad \quad (-0,0694) \quad \quad \quad (-1,0200) \quad \quad \quad (0,3236) \quad \quad \quad (0,5709) \quad \quad \quad (0,2069) \\
 - & 0,6590 \text{ R8} - 0,2235 \text{ R10} + 0,3060 \text{ R11} - 0,3664 \text{ R12} + 0,4978 \text{ SUB} \\
 & \quad \quad \quad (-0,5774) \quad \quad \quad (-0,6531) \quad \quad \quad (1,6374) \quad \quad \quad (-0,5465) \quad \quad \quad (4,3643) \\
 - & 0,0354 \text{ SUB}^2 + 0,0127 \text{ SECO} - 0,0697 \text{ CPG} - 0,1397 \text{ IF} + 0,0125 \text{ IF}^2 \\
 & \quad \quad \quad (2,4451) \quad \quad \quad (0,7629) \quad \quad \quad (-0,4193) \quad \quad \quad (-1,3989) \quad \quad \quad (1,2147)
 \end{aligned}$$

que apresenta um R2 igual a 0,4648 e um R2 corrigido de 0,4232.

Os coeficientes das variáveis presentes nas duas regressões são praticamente iguais com exceção do coeficiente de SET1. Isto demonstra que as demais variáveis, presentes nas duas regressões, estão isentas de colinearidade, podendo se aceitar sua significância, ao nível de 1% ($|t| \geq 2,6$) para SEXO, TF e SUB e ao nível de 5% ($t \geq 1,97$) para TF² e SUB²

Já para a variável SET1, cujo coeficiente é muito diferente nas duas regressões, há presença de colinearidade. Investigando a matriz de correlação verificamos que a única variável bastante correlacionada com SET1 é R10 (correlação + 0,60). A introdução de R10 na última regressão reduziu em valor absoluto o coeficiente de SET1 da primeira regressão. Nestas condições a significância, ao nível de 5%, de SET1 na primeira regressão, deve ser considerada com reserva pois pode incluir, em parte, o efeito de R10, ausente nesta regressão.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos em parte confirmam expectativas mas em parte também são inesperados.

Na primeira categoria de confirmação de expectativa tem-se:

— A discriminação salarial com relação ao trabalho feminino que em igualdade de condições, se coloca em média uma faixa abaixo do trabalho masculino (dentro das faixas da tabela 1).

— A importância da experiência, traduzida pelos anos de formado, na determinação do salário. Como a resposta dos salários é parabólica, com segundo grau negativo, verifica-se o rendimento decrescente da experiência sobre o salário, ou, em outras palavras, que o acréscimo de salário, devido ao acréscimo de um ano de experiência, decresce com o crescimento da mesma.

— A importância do nível hierárquico, traduzido pelo número de subordinados, na determinação do salário. Também neste caso a resposta é parabólica com segundo grau negativo.

Na segunda categoria de resultados relativamente inesperados tem-se:

— A ausência de importância do período em que o aluno estudou sobre o seu futuro salário. É ponto pacífico entre os educadores, que o período diurno de estudo é superior ao período noturno. A falta de significância da variável PER indica que os alunos do noturno possuem outros atributos que compensam a inferioridade de seu curso.

— A ausência de importância de outros estudos, seja outro curso superior, seja curso de pós-graduação, na determinação do salário. Aparentemente a influência da instrução no salário se satura com um único curso superior, no caso deste ser administração.

— A ausência de importância da origem sócio-econômica dos alunos, na sua futura remuneração. Era de se esperar que os alunos de classe social mais elevada, encontrassem mais facilidade em melhor se colocarem

profissionalmente de modo especial no caso de formados em administração. Esta facilidade existe obviamente de maneira particular nos primeiros anos de formados, mas de qualquer forma, os alunos de origem sócio-econômica mais baixa têm atributos que compensam esta desvantagem.

Os dados levantados sobre a origem sócio-econômica dos formados permite obter outras conclusões. Assim muito se discute sobre a democratização do ensino, entendida como o acesso de alunos de origem sócio-econômica mais baixa a níveis mais elevados de ensino. A correlação do índice da origem sócio-econômica com a data de formatura, com o valor positivo de 0,177, é significativo ao nível de 1%, o que demonstra que durante o período observado houve evidência de aumento do nível médio de origem sócio-econômica dos alunos, e portanto ausência de democratização de ensino.

Finalmente desejamos comentar o sinal negativo de SET1, significativo ao nível de 5% na primeira regressão. De per si este fato traduziria o fenômeno bastante conhecido do setor público SET1 pagar menos que os privado ou misto. Mas por outro lado, temos que considerar a colinearidade entre SET1 e R10, esta última variável, representando o ramo da educação. Esta colinearidade significa que na amostra havia muitos casos de administradores no ramo de educação e no setor público, não podendo se afirmar qual destes dois atributos é responsável pela depreciação do salário.

CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

O trabalho confirma várias expectativas sobre a determinação de salários, a saber a discriminação salarial quanto a mulher, a influência do número de subordinados e do número de anos de formado sobre os salários. Ao contrário do que poderia se esperar, o período de estudo, noturno ou diurno, outros cursos superiores ou de pós-graduação e a origem sócio-econômica não influem nos alunos.

Por outro lado o trabalho apresenta algumas limitações:

— Vale apenas para o universo do qual se extraiu a amostra — egressos do curso de administração da Universidade de São Paulo. Em boa parte vale também para os egressos do curso de economia da mesma Universidade, como foi demonstrado em outro trabalho orientado pelo primeiro autor (Veras Filho, 1979). Sua validade para outros profissionais só poderia ser verificada por outras pesquisas.

— É possível se fazer algumas restrições ao emprego da análise de regressão no presente trabalho. A mais importante seria no entender dos autores, o uso de uma variável discreta para representar o salário, que sendo a variável dependente deveria ser uma variável contínua. Contudo, esta restrição dificilmente invalida as conclusões.

— Finalmente, é de se comentar o baixo valor de R^2 obtido na regressão, cerca de 45%, mostrando que apenas as variáveis consideradas explicam baixa porcentagem da variação dos salários.

APÊNDICE: ORIGEM SÓCIO-ECONÔMICA DOS BACHARÉIS

Para quantificar o status da origem sócio-econômica dos bacharéis em administração, empregou-se um índice já consagrado na literatura (vide, por exemplo, Bianchi e Pastore, 1972).

Este índice leva em conta três atributos dos pais dos bacharéis, na época em que este era estudante:

- instrução do pai;
- instrução da mãe;
- ocupação do pai.

A instrução dos pais recebeu um grau de 1 a 8 dentro da seguinte escala: 1) analfabeto ou primário incompleto; 2) primário completo; 3) primeiro ciclo incompleto; 4) primeiro ciclo completo; 5) segundo ciclo incompleto; 6) segundo ciclo completo; 7) superior incompleto; 8) superior completo. A ocupação do pai do estudante recebeu um grau de 1 a 7 correspondente a escala de prestígio ocupacional de Hutchison (1960) revista por Gouveia (1965).

A matriz de correlação entre as variáveis selecionadas é a seguinte:

	Instrução do pai	Instrução da mãe	Ocupação do pai
Instrução do Pai	—	0,61	0,48
Instrução da Mãe	0,61	—	0,34
Ocupação do Pai	0,48	0,34	—

Por meio de uma análise fatorial obtém-se no primeiro fator as seguintes cargas fatoriais para as três variáveis:

VARIÁVEL	CARGA FATORIAL
• Instrução do Pai	0,89
• Instrução da Mãe	0,66
• Ocupação do Pai	0,69

O índice de origem sócio-econômica, atribuído a cada elemento integrante da amostra, é dado pelo somatório das variáveis, multiplicadas pelas respectivas cargas fatoriais. Algebricamente este índice equivale à seguinte expressão:

$$SECO = (E_1 CF_1) + (E_2 CF_2) + (E_3 CF_3)$$

onde:

SECO = índice de origem sócio-econômica.

E_1 = escore do indivíduo no item instrução do pai.

CF_1 = carga fatorial correspondente: 0,89.

E_2 = escore do indivíduo no item instrução da mãe.

CF_2 = carga fatorial correspondente: 0,66.

E_3 = escore do indivíduo no item ocupação do pai.

CF_3 = carga fatorial correspondente: 0,69.

BIBLIOGRAFIA

- GOUVEIA, A. J. *Professoras de amanhã*. Rio de Janeiro, CBPE, INPE, MEC, 1965.
- HUTCHINSON, B. *Mobilidade e trabalho*. Rio de Janeiro, CBPE, INPE, MEC, 1960.
- PASTORE, J. & BIANCHI, A. M. *A regionalização do ensino superior em São Paulo*. São Paulo, IPE/USP, 1972.
- TREVISAN, G. D. M. *As atividades profissionais dos bacharéis em Administração graduados pela USP, de 1964 a 1974*. São Paulo, dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP, 1977.
- VERAS FILHO, J. M. *Diferenciais de salários dos economistas formados pela USP*. São Paulo, dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP, 1979.

NOTAS E COMUNICAÇÕES

A MATEMÁTICA DO REAJUSTE SEMESTRAL AUTOMÁTICO DOS SALÁRIOS

José Augusto G. da Silveira

Prof. do Depto. de Administração da FEA – USP

A lei em vigência que dispõe sobre a correção semestral automática dos salários (Lei nº 6.708, de 30 de outubro de 1979, regulamentada pelo Decreto nº 84.560, de 14 de março de 1960, e alterada pela Lei nº 6.886, de 10 de dezembro de 1980)⁽¹⁾ tem causado muita celeuma. Para alguns, ela seria a principal causa do desemprego que está havendo no país. Para outros, não teria nada a ver com isso. Alguns consideram-na uma vitória dos trabalhadores de renda mais baixa, um bem-vindo instrumento de redistribuição de renda. Outros acreditam que ela é a decretação da extinção da classe média

brasileira.

O fato é que toda essa vozearia, todas essas discussões, das quais têm participado ministros de Estado, líderes trabalhistas, intelectuais, empresários, políticos, religiosos, enfim, representantes de todos os segmentos da sociedade, não tem ajudado a melhorar a compreensão dos aspectos matemáticos da questão, isto é, da matemática que está por trás da letra da lei. Essa matemática é o objetivo primordial deste artigo.

Um trecho da lei

Para explicitar a matemática abrangida pela correção semestral automática dos salários, é conveniente transcrever o caput do segundo artigo da Lei nº 6.708, com as modificações introduzidas pela Lei nº 6.886.

(1) A Lei nº 6.708 foi publicada no Diário Oficial da União de 30 de outubro de 1979; o Decreto nº 84.560 no de 14 de março de 1980; a Lei nº 6.886 no de 11 de dezembro de 1980.

É o seguinte:

“Art. 2º — A correção efetuar-se-á segundo a diversidade das faixas salariais e cumulativamente, observados os seguintes critérios:

I — até três vezes o valor do maior salário mínimo, multiplicando-se o salário ajustado por um fator correspondente a 1,1 da variação semestral do Índice Nacional de Preços ao Consumidor;

II — de três a dez salários mínimos aplicar-se-á, até o limite do inciso anterior, a regra nele contida e, no que exceder, o fator 1,0;

III — de dez a quinze salários mínimos aplicar-se-ão, até os limites dos incisos anteriores, as regras nele contidas e, no que exceder, o fator 0,8;

IV — de quinze a vinte salários mínimos aplicar-se-ão, até os limites dos incisos anteriores, as regras neles contidas e, no que exceder, o fator 0,5;

V — acima de vinte salários mínimos aplicar-se-ão as regras dos incisos anteriores até os respectivos limites e, no que exceder, o fator 0 (zero).”

Simbologia

No desenvolvimento da matemática⁽²⁾ da atual lei salarial, será adotada a simbologia abaixo:

I_i : correção semestral aplicável no período i , expressa como fração decimal, ou seja, o correspondente Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC) dividido por 100%;

a: um salário entre 1 salário mínimo (1M) e 3 salários mínimos (3M);

b: um salário entre 3M e 10M;

c: um salário entre 10M e 11,5M;

d: um salário entre 11,5M e 15M;

e: um salário entre 15M e 20M;

f: um salário acima de 20M.

É também necessário salientar que não

(2) Não é apresentada bibliografia específica, pois qualquer texto de matemática de nível do curso secundário, que trate de progressões aritméticas e geométricas, expõe o suficiente para compreensão do desenvolvimento matemático efetuado neste artigo.

serão considerados os aumentos de produtividade. Sua inclusão complicaria desnecessariamente o modelo sem, em contrapartida, trazer grandes vantagens de generalização. De qualquer maneira, a taxa de aumento de produtividade poderia ser considerada conjuntamente com o respectivo INPC, sem alterar a formulação que será apresentada a seguir.

Salário invariável

O valor 11,5 salários mínimos não aparece mencionado na lei por não ser um dos limites das regiões que se caracterizam por um determinado fator multiplicador do INPC. Mas ele é um ponto especial por representar o valor do salário que não é afetado pela aplicação da lei salarial vigente, qualquer seja o valor do INPC.

Isso é fácil de ser verificado. Um salário de $(10 + x)M$, reajustado de acordo com a lei em vigor, passa a ter o seguinte valor após o reajuste:

$$3(1+1,1I_i) + 7(1+I_i) + x(1+0,8I_i) \quad (1)$$

Para que não houvesse alteração no seu valor, em termos de salários mínimos, a expressão (1) teria de igualar a:

$$(10+x)(1+I_i) \quad (2)$$

Igualando (1) a (2) e resolvendo, encontra-se para x o valor 1,5, desde que I_i seja diferente de zero. Portanto, visto que x não ultrapassa 5, qualquer que seja a correção, diferente de zero, um salário de 11,5 mínimos se mantém inalterado na atual lei salarial. Ele também se manteria constante se a lei em vigência fosse a de 30 de outubro de 1979, que previa apenas quatro fatores multiplicadores (1,1 entre 1M e 3M, 1,0 entre 3M e 10M, 0,8 entre 10M e 20M e 0,5 acima de 20M) ao invés de cinco, como a lei de 10 de dezembro de 1980. Quando o INPC é igual a zero, então não apenas o salário de 11,5M se mantém constante, mas qualquer outro também se mantém invariável.

Fórmulas

A – Um salário entre 1M e 3M se eleva, enquanto permanece na faixa, de acordo com a fórmula geral:

$$a_i = a_{i-1} \left(\frac{1+1,1I_i}{1+I_i} \right) \quad (3)$$

Com os I_i constantes, a série transforma-se em uma progressão geométrica com razão igual a $[(1+1,1I) \div (1+I)]$.

B – Um salário entre 3M e 10M se eleva, enquanto dentro da faixa, de conformidade com a fórmula geral:

$$b_i = b_{i-1} + 3 \left(\frac{1+1,1I_i}{1+I_i} - 1 \right) \quad (4)$$

ou

$$b_i = b_{i-1} + \frac{0,3I_i}{1+I_i} \quad (5)$$

Com os I_i constantes, a série é uma progressão aritmética com razão igual a $[0,3I \div (1+I)]$. Essa razão representa a elevação da porção de salário igual a 3M. O restante mantém-se constante, em termos de salários mínimos, pois o fator de correção do INPC é unitário.

C – Um salário entre 10M e 11,5M cresce de acordo com a fórmula geral:

$$c_i = (c_{i-1} - 10) \frac{1+0,8I_i}{1+I_i} + 10 + \frac{0,3I_i}{1+I_i} \quad (6)$$

Com os I_i constantes, com c_0 igual a 10M, e considerando apenas a parcela que excede a 10M, notada por c'_i , tem-se a seguinte série:

$$c'_0 = 0$$

$$c'_1 = \frac{0,3I}{1+I}$$

$$c'_2 = \frac{0,3I}{1+I} + \frac{0,3I}{1+I} \frac{1+0,8I}{1+I}$$

$$c'_3 = \frac{0,3I}{1+I} + \frac{0,3I}{1+I} \frac{1+0,8I}{1+I} + \frac{0,3I}{1+I} \left(\frac{1+0,8I}{1+I} \right)^2$$

$$c'_n = \frac{0,3I}{1+I} \left[1 + \frac{1+0,8I}{1+I} + \left(\frac{1+0,8I}{1+I} \right)^2 + \dots + \left(\frac{1+0,8I}{1+I} \right)^{n-1} \right]$$

$$+ \dots + \left(\frac{1+0,8I}{1+I} \right)^{n-1} \Big]$$

ou

$$c'_n = \frac{3}{2} \frac{(1+I)^n - (1+0,8I)^n}{(1+I)^n} \quad (7)$$

Evidentemente, com n tendendo a infinito, c'_n tende a 1,5.

D – Um salário entre 11,5M e 15M decresce de acordo com a seguinte fórmula geral:

$$d_i = (d_{i-1} - 11,5) \left(\frac{1+0,8I_i}{1+I_i} \right) + 11,5 \quad (8)$$

Com os I_i constantes, com d_0 igual a 15M, e considerando apenas a parcela em excesso a 11,5M, denominada d'_i , obtém-se a seguinte progressão geométrica:

$$d'_0 = 3,5$$

$$d'_1 = 3,5 \left(\frac{1+0,8I}{1+I} \right)$$

$$d'_2 = 3,5 \left(\frac{1+0,8I}{1+I} \right)^2$$

$$d'_n = 3,5 \left(\frac{1+0,8I}{1+I} \right)^n$$

Obviamente, com n tendendo a infinito, d'_n tende a zero.

E – Um salário entre 15M e 20M diminui, enquanto permanece na faixa, segundo a fórmula geral:

$$e_i = (e_{i-1} - 15) \frac{1+0,5I_i}{1+I_i} + 3,5 \left(\frac{1+0,8I_i}{1+I_i} \right) + 15 \quad (9)$$

Com os I_i constantes, com e_0 igual a 20M, e considerando somente a parcela excedente a 15M, e'_i , tem-se a seguinte série:

$$e'_0 = 5$$

$$e'_1 = 5 \frac{1+0,5I}{1+I} - \left(3,5 - 3,5 \frac{1+0,8I}{1+I} \right)$$

ou

$$e'_1 = 5 \frac{1+0,5I}{1+I} - \frac{0,7I}{1+I}$$

$$e'_2 = \left(5 \frac{1+0,5I}{1+I} - \frac{0,7I}{1+I} \right) \frac{1+0,5I}{1+I} - \frac{0,7I}{1+I}$$

ou

$$e'_2 = 5 \left(\frac{1+0,5I}{1+I} \right)^2 - \frac{0,7I}{1+I} \cdot \frac{1+0,5I}{1+I} - \frac{0,7I}{1+I}$$

$$e'_3 = 5 \left(\frac{1+0,5I}{1+I} \right)^3 - \frac{0,7I}{1+I} \cdot \left(\frac{1+0,5I}{1+I} \right)^2 -$$

$$- \frac{0,7I}{1+I} \left(\frac{1+0,5I}{1+I} \right) - \frac{0,7I}{1+I}$$

$$e'_n = 5 \left(\frac{1+0,5I}{1+I} \right)^n - \frac{0,7I}{1+I} \left[\left(\frac{1+0,5I}{1+I} \right)^{n-1} + \right.$$

$$\left. + \left(\frac{1+0,5I}{1+I} \right)^{n-2} + \dots + 1 \right]$$

ou

$$e'_n = 5 \left(\frac{1+0,5I}{1+I} \right)^n - \frac{7}{5} \cdot \frac{(1+I)^n - (1+0,5I)^n}{(1+I)^n}$$

ou

$$e'_n = \frac{32(1+0,5I)^n - 7(1+I)^n}{5(1+I)^n} \quad (10)$$

F – Um salário acima de 20M diminui, enquanto se mantém nesta faixa, de acordo com a fórmula geral:

$$f_i = (f_{i-1} - 20) \left(\frac{1}{1+I_i} \right) +$$

$$+ 5 \frac{1+0,5I_i}{1+I_i} + 3,5 \cdot \frac{1+0,8I_i}{1+I_i} + 11,5$$

ou

$$f_i = (f_{i-1} - 20) \left(\frac{1}{1+I_i} \right) +$$

$$+ \frac{8,5 + 5,3I_i}{1+I_i} + 11,5 \quad (11)$$

Simulações

Desvendadas as fórmulas, podem ser calculados os números de períodos necessários para que ocorram determinados aumentos em salários inferiores a 11,5M e para que aconteçam determinadas quedas em salários superiores a 11,5M, para diferentes índices de preços.

Com o INPC constante e igual a 40%, o valor em torno do qual a correção tem gravitado ultimamente, um salário de 1M demora 40 semestres para elevar-se a 3,1M. Um salário de 3M requer 82 semestres para ascender a 10M. Um salário de 10M precisa de 46 semestres para atingir 11,4M.

Ainda com o INPC igual a 40%, um salário de 15M leva 60 semestres para reduzir-se a 11,6M. Um salário de 20M consome 10 semestres para transformar-se em 15M. Um salário de 30M cai para 20,2M em 4 semestres; para 19,3M em 5 semestres. Um salário de 50M cai para 40,5M em um semestre; para 33,7M em dois semestres; para 28,9M em três semestres. Um salário de 100M cai para 76,2M em um semestre; para 59,2M em dois semestres; para 47,1M em três semestres; para 19,7M em 10 semestres.

Esses comportamentos estão ilustrados na figura, onde as séries, que são discretas, estão aproximadas por curvas.

As curvas mostram que, com uma correção de 40% ao semestre, os ordenados entre 15 e 30 salários – faixa na qual se enquadra grande parte dos vencimentos da classe média – caem abruptamente.

É claro que, com uma correção semestral menor, as quedas nessa faixa não são tão pronunciadas. Mas, mesmo assim, continuam sendo muito mais rápidas do que as elevações. Com um INPC de 10%, por exemplo, um salário de 20M cai para 15M em 32 semestres; um salário de 30M cai para 25M em 5 semestres e para 20M em 15 semestres. Por outro lado, um salário de 1M leva 122 semestres para chegar a 3M; um salário de 3M, 257 semestres para alcançar 10M; um de 10M, 145 semestres para atingir 11,4M.

De qualquer maneira, um fato é incontes-

tável. Com o INPC nas alturas dos 40%, a aplicação da lei salarial durante apenas alguns poucos semestres altera completamente a hierarquia dos salários na faixa 15M-30M.

Indagações

O exercício matemático que foi desenvolvido suscita algumas indagações interessantes. Uma primeira é a seguinte: estarão de fato, em termos médios, os salários inferiores a 11,5 mínimos aumentando e os superiores a 11,5M diminuindo? Ou será que aqueles abaixo de 11,5M não estarão caindo também — ou se mantendo —, em decorrência de demissões e novas contratações a salários mais baixos? Recente declaração do Ministro do Trabalho, afirmando que o salário médio real está diminuindo⁽³⁾, leva a crer que é mais provável os salários acima e abaixo de 11,5 mínimos estarem diminuindo simultaneamente. Porém, certeza sobre isso apenas com trabalhos de campo, que ainda não surgiram, talvez por causa da pouca idade da lei.

Trabalhos de campo também poderão demonstrar como as empresas de diferentes tipos estão fazendo reajustes semestrais (a lei especifica apenas o reajuste mínimo). Sabe-se que as estatais estão obrigadas a respeitar

(3) Na matéria "A lei não será alterada, no curto prazo", em "Negócios em Exame", edição de 21 de outubro de 1981.

religiosamente a lei. Mas as nacionais privadas e as multinacionais, como estarão fazendo os reajustes? De acordo com a lei, ou mais generosamente? E entre setores diversos, estará havendo maneira diferenciada de realizar os reajustes?

Uma outra pergunta que surge é esta: foram previstas as alterações (para menos) na arrecadação do imposto de renda/pessoa física decorrentes da aplicação da nova lei? Ou elas serão compensadas, à medida em que forem detectadas, por modificações nas alíquotas do tributo ou nos limites das faixas das diversas alíquotas.

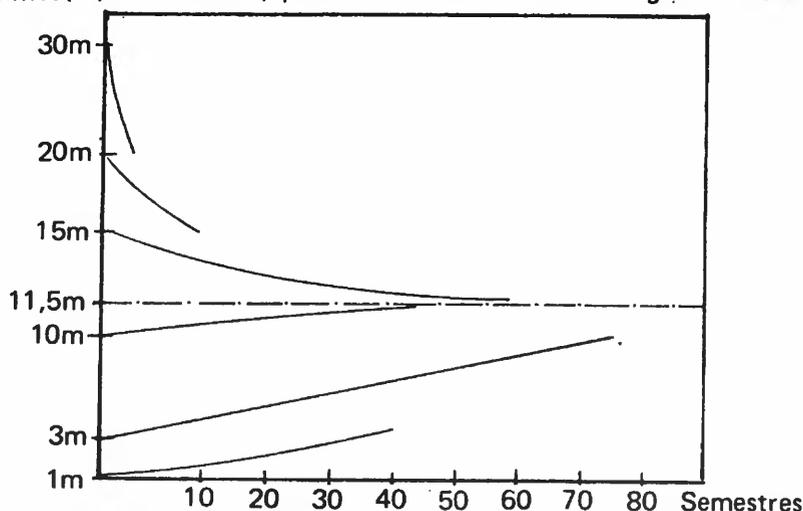
Mais uma: será que foram considerados os riscos para a existência e estabilidade dos mercados de bens e serviços para a classe média? Ou será que se pretende equilibrar a eventual contração desses mercados com a futura expansão de mercados para a classe baixa. Será que isso já está ocorrendo?

Outra ainda: a nova lei salarial, que, teoricamente, elevaria os salários mais baixos tanto mais rapidamente quanto maior fosse a inflação, não seria um incentivo para a manutenção, demagógica, de altas taxas inflacionárias?

Será que a lei salarial é algo que foi feito para durar? Ou será que é apenas uma experiência efêmera, uma tentativa-e-erro com algumas dezenas de milhões de pessoas?

São indagações, entre outras, que um mero exercício de matemática traz.

Salários Mínimos(M) Evolução de alguns Salários, de acordo com a atual correção semestral automática, para um INPC constante e igual a 40%



COMO ENFRENTAR OS DESAFIOS ESTRATÉGICOS GLOBAIS DOS ANOS 80

Luis Gaj

Professor Assistente de Administração Geral do Departamento de Administração da FEA-USP

Este trabalho é basicamente um relato da Conferência do British Institute of Directors sobre "Administração Estratégica Global dos anos 80", que realizou-se em Londres em outubro de 1981.

Uma das principais palestras foi de H. I. Ansoff que falou da evolução das respostas estratégicas num meio em transformação. Inicialmente, um meio estável, representado pela época chandleriana, onde estrutura segue a estratégia, de uma força relativamente tranqüila. A seguir H.I. Ansoff fala da transformação deste meio estável em um meio gradativamente instável, onde se inicia o trabalho de planejamento estratégico, a partir de planos periódicos, geralmente planos anuais. A partir de uma certa época, a aceleração da mudança tem transformado o ambiente de estável em imprevisível, surgindo então a necessidade da Administração Estratégica dos sinais fortes e a Administração Estratégica dos sinais fracos.

Assim, são divididos em quatro os estágios de respostas estratégicas:

- Estágio Reativo — Chandleriano
- Estágio do Planejamento Estratégico (que representa a integração entre Ambiente e Estratégia)
- Estágio de Administração Estratégica que incorpora CAPABILIDADE (para lidar com surpresas)
- Estágio de Administração dos Desenvolvidos Estratégicos (onde o Ambiente e o Desenvolvimento da empresa interagem num processo de tempo real).

Várias destas palavras usadas no trabalho de H. I. Ansoff, exigem uma melhor explicação. A Administração dos Desenvolvidos Estratégicos, consiste em uma análise dos fatos positivos e negativos, internos e externos que podem de alguma forma afetar o desenvolvimento. Estes fatos são analisados em sua intensidade e especialmente em sua urgência, a fim de elaborar respostas de

acordo com o IMPACTO que provocam.

Dois elementos principais compõem a CAPABILIDADE: por um lado os próprios EXECUTIVOS (dirigentes, administradores, diretores) com 3 componentes: COMPORTAMENTO, TALENTO, HABILIDADE; e por outro lado a ORGANIZAÇÃO que inclui o CLIMA e a CULTURA reinantes, a competência e a capacidade de lidarem com fatos novos e desafiantes.

O que Ansoff propõe na sua apresentação é o uso da ANÁLISE DO PERFIL que consiste em: observar o ambiente interno e externo em que a organização atua, enquadrando este ambiente dentro de uma variação de turbulência, analisar a estratégia atual ou seja, as adaptabilidades, antecipações e medidas já tomadas e ao mesmo tempo analisar as CAPABILIDADES dos MANAGERS e da ORGANIZAÇÃO, como ponto de partida para correções no processo estratégico, em tempo.

H. I. Ansoff escreveu em 1.980, "Ensaio sobre implantação de Administração Estratégica" como parte de um novo livro em que analisa a RESISTÊNCIA À MUDANÇA com bastante profundidade, sendo esta a causa do fracasso de muitas empresas. Ele atribui esta resistência a 2 fatores: COMPORTAMENTAL e SISTÊMICO. O fator comportamental é condicionado por motivos culturais e de valores reinantes, onde aquilo que sempre deu certo no passado, deve dar certo no futuro, e por motivos políticos, onde a luta pelo poder e os interesses pessoais nem sempre são coincidentes com os organizacionais. O fator sistêmico é representado pela capacidade (inclusive tempo físico) de dedicar-se a cuidar de aspectos de mudança e à capacidade ORGANIZACIONAL e dos DIRIGENTES de lidar com a mudança.

A somatória dos incrementos de ambos os fatores $C + S =$ descontinuidade na ordem estabelecida, ou seja, criação das condições para mudança.

A seguir foram apresentados (na Conferência de Londres) vários trabalhos de empresas, pesquisadores e consultores, dos quais relatamos de forma sucinta os principais aspectos:

1. A PHILIPS fez um desenvolvimento que foi colocado como sendo a forma de se lidar com os desafios dos anos 80.

Este desenvolvimento foi sintetizado como sendo o resultado da aplicação de um plano de 3 etapas interligadas e que é uma filosofia de se lidar com as pessoas. Estes 3 componentes são:

– PARTICIPAÇÃO – através de grupos de trabalhos – reuniões

– INTEGRAÇÃO – um dos pontos mais difíceis de se atingir

– REVITALIZAÇÃO – comunicação das decisões: é um dos pontos mais importantes do processo.

O expositor da PHILIPS mencionou que, tanto no Japão como nos EUA, o enfoque dos recursos humanos é o mais importante para a administração do futuro. Desenvolver capacitação para mudança. Elevar o nível. Introduzir novas formas organizacionais e novos sistemas para atender aos fatores SOCIAIS E HUMANOS, é o futuro já presente na PHILIPS.

Esta filosofia faz crescer a qualidade das decisões. A tomada de decisões participativa facilita a integração. Por outro lado não pode existir descentralização onde não há integração. Ambas devem sempre correr em paralelo.

Uma recomendação para facilitar a integração e para revitalizar a empresa é que os órgãos de STAFF sejam centralizados, porém integrados e não dissociados da operação.

2. JAMES DEAS da G.S.I., apresenta um trabalho sobre as dimensões da Administração Estratégica.

Na Introdução de Administração Estratégica em companhias de serviços (no caso, é uma empresa de Processamento de Dados) mais importante do que a função de planejar, mais importante do que a implantação, é construir um processo organizacional para adaptação ao ambiente em mudança.

Existem 3 dimensões no comportamento estratégico, que são

a. Preponderância dos recursos humanos sobre os recursos materiais.

b. Ausência de "buffers" com o ambiente:

- comportamento reativo devido a ausência de estoques
- contato direto da produção pessoal com o ambiente

c. Definições do negócio:

- definição tecnológica
- medida dos mercados
- negócios internacionais
- carteira de potencialidades sinérgicas
- validade da curva de experiência
- dilema estratégico: mais mercado ou reposição estratégica

Os problemas que James Deas analisa como barreiras na integração do processo estratégico nas organizações são quatro:

a. *A Cultura dominante*, que é representada por vários elementos a seguir:

Profissionalismo e a estrutura de poder criada em torno dele

Qualidade/Custo, como fatores que não podem ser alterados

Tradição e Conservadorismo, como argumentos para não mudar

Comportamento reativo predominante, em vez de comportamento explorativo ou empreendedor

. Aversão ao risco, ou medo de errar

Pouco "drive" ou força de impulso na organização

b. *A Percepção dos Problemas*. Esta percepção dos problemas depende de:

Campo de Visão: que segmentos do ambiente nós estamos observando.

Profundidade de Visão: quão analiticamente cada um analisa cada segmento do ambiente.

A falta de um conhecimento adequado dos problemas, leva ao vício da percepção e, portanto, às falhas de diagnóstico.

c. *Noções da Mudança*. Duas noções podem existir e prejudicar o processo estratégico:

Fácil de Mudar, que pode significar subestimar investimentos, provocar discontinuidade no orçamento e pensar que Administração Estratégica é um exercício intelectual.

Impossível de Mudar, o que impede a mudança.

d. *Sistemas de Reconhecimento ou Recompensa*

A orientação a curto prazo e a despreocupação com a estratégia se manifesta no desestímulo à tarefa de planejar. É necessário haver um reconhecimento da importância da preocupação com o ambiente e uma recompensa na forma de estímulo positivo.

3. O terceiro trabalho foi apresentado por WOODARD, do Grupo McKinsey e Co. que levantou a pergunta de como sobreviver num mundo competitivo com: custos subindo, preços baixando e capacidade ociosa aumentando, e apresentou as seguintes soluções: *Visão* para ver as alterações que ocorrem no ambiente, *Liderança Forte* para conduzir a empresa e para criar carisma e motivação e *Coragem* para assumir riscos.

Estas são as principais características necessárias para o executivo moderno.

4. RUMELT, da Universidade da Califórnia, acrescenta a necessidade do uso de computadores para o sucesso das organizações. Novas tecnologias automatizadas são ferramentas ao alcance da empresa para reduzir custos diretos e indiretos. Reforçou também a posição de H. I. Ansoff sobre a necessidade de administrar cuidadosamente os acontecimentos estratégicos, o que poderia se dar também o nome de estratégia de oportunidade, se bem que nem sempre se trata de oportunidades, muitas vezes são ameaças a serem enfrentadas.

Um fator de grande importância que ele coloca pela primeira vez é o da necessidade de incluir nas rotinas empresariais as técnicas de avaliação para alocação de recursos: A escolha de opções alternativas deve ser levada em consideração, porém não deve ser o único fator decisivo. Qual o retorno sobre o capital investido por exemplo, ao adquirir uma nova empresa. Outras alternativas como reduzir o capital e o negócio ou investir para melhorar a distribuição, devem ser analisadas através de técnicas de avaliação.

5. A ICI, apresentou o modelo 5C. Este modelo é utilizado em computador para avaliar a posição da empresa em sua evolução

e as possibilidades e tendências do lucro. De uma certa forma é semelhante ao método de análise do Strategic Planning Institut que recolhe anualmente informações de empresas e do ramo de negócios para comparar as evoluções sofridas no tempo, e desta análise projetar as tendências ou alertar sobre perigos não totalmente evidentes pela simples observação.

Os 5C são:

Posição Competitiva

Concorrentes — nº de, e vantagens de tamanho e economia de escala

Clientes — nº dos responsáveis por 50% das vendas

Custos e sua Estrutura — intensidade do capital, capital fixo, capital total, custos fixos e custos variáveis e depreciações.

Utilização de Capacidade do setor industrial e da empresa em análise em particular:

Este modelo com 14 parâmetros no total, é processado em um pequeno computador.

6. O SPI na pessoa de MANDRY, apresentou uma idéia de como funciona o sistema PIMS.

Trata-se de uma análise dividida em SBU — Strategic Business Units, o que H. I. Ansoff denomina de AEN — Áreas Estratégicas de Negócios.

O SPI desenvolveu um sistema de análise onde o grande destaque está na participação no mercado, e no RSI (Retorno sobre Investimento). O modelo desenvolvido envolve a análise de 5 táticas básicas:

- Marketing
- Qualidade Relativa dos Serviços
- Qualidade Relativa dos Produtos
- Novos Produtos
- Política de Estoques

Adicionalmente o modelo reconhece que as despesas de P&D são necessárias para atingir mudanças na qualidade relativa dos serviços e produtos.

Para alterar a divisão de mercado inicia-se com um objetivo de participação futura. Este objetivo implica num plano para atingi-lo. Exige um profundo conhecimento da situação real de mercado e durante o plano são medidos os eventuais desvios que geram correções no próprio plano.

O esforço de marketing é medido através de uma comparação entre o total de gastos de marketing e as vendas. A equação de mudança na participação de mercado dentro do modelo, indica que, estando todo o resto igual, as empresas que aumentam suas despesas de marketing num ritmo maior do que o crescimento do próprio mercado tendem a aumentar a sua participação no mercado.

Com relação à qualidade relativa dos serviços, compara a qualidade oferecida com a qualidade dos serviços dos concorrentes. A equação da participação no mercado, incorporada ao modelo indica que estando todo o resto igual, os negócios que aumentam a qualidade dos serviços em relação aos concorrentes, tendem a incrementar sua participação no mercado.

O SPI compara a percepção da qualidade relativa dos produtos da empresa, com a percepção da qualidade relativa dos produtos dos concorrentes.

Acréscimos na qualidade relativa dos produtos irão provocar acréscimos na participação do mercado.

Os novos produtos são apresentados como uma porcentagem das vendas. A idéia de novos produtos relativos compara com os lançamentos de concorrentes. A conclusão deste tópico é que os negócios que aumentam o nível de novos produtos relativos, tendem a aumentar o nível de participação no mercado.

Sobre Política de Estoques, o modelo pressupõe uma relação entre estoques de produtos acabados e empenhos, e linhas de abastecimento. Quando os estoques são elevados, não há necessidade de empenhos, os pedidos são entregues imediatamente sem atrasos.

Se existe o empenho é porque não tem estoque. Os dois elementos são analisados em função do atraso de entregas que provocam, das quantidades de produção necessárias para obter a otimização dos volumes empregados e dos prazos de entrega.

O SPI aplica PIMS em 260 organizações com mais de 2.000 AEN, e as pesquisas realizadas mostram que são três os fatores

determinantes do nível de lucro:

- PARTICIPAÇÃO NO MERCADO
- INTENSIDADE DO INVESTIMENTO
- FATORES DA EMPRESA

7. GALBRAIT, professor de Ciências Sociais na Universidade da Califórnia, apresentou um trabalho sobre mapas de Sinergia.

Sinergia pode ser definida como $2 + 2 = 5$ ou, a soma das partes é maior do que as duas partes. Representa a economia obtida pela combinação de atividades múltiplas de mercados e produtos.

A condição para existência de sinergia é o surgimento de elementos comuns entre produtos e mercados potenciais, que permitam aproveitar as partes indivisíveis.

Os efeitos podem ser tanto de *benefícios* como de *vulnerabilidades*.

Fazer mapas de sinergia auxilia na elaboração da estrutura necessária na organização. Por exemplo, dentro de uma empresa com 3 linhas de produtos, na fabricação de: sorvetes, chocolates e batatas fritas, o Marketing pode ser o fator de sinergia, e a estrutura pode ser divisionalizada por produtos, com uma centralização da função comercial.

Já no caso de fabricação de raquetes de alumínio, esquis de alumínio e acessórios de alumínio para barcos, a sinergia pode ser encontrada tanto na tecnologia de trabalho com o alumínio, como na comercialização, e a estrutura poderá ser: Produção, Vendas, e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).

8. PIERRE WALK, apresentador do caso Shell, explicou que sua empresa usa modelos e cenários para desenhar uma estratégia Geo-Política. Os modelos são representações da realidade e os cenários são figuras que colocam uma possível situação de escolha para o futuro, ou de antecipação de acontecimentos.

Os aspectos que a Shell considera ao elaborar a sua estratégia geo-política são duas partes do ambiente:

A 1ª parte do ambiente compreende demografia, ou seja, concentrações populacionais, economia (oferta e demanda) e tecnologia.

A 2ª parte do ambiente compreende aspectos sociais, como: volumes em mudança, aceitabilidade e negócios, relações com governo e aspectos políticos, tais como, estratégia do país produtor, políticas energéticas e novas legislações. Além destas duas partes ambientais, temos ainda o concorrente para considerar.

Pierre Walk citou ainda um provérbio árabe que diz: "aqueles que contam sobre o futuro, mentem, mesmo que eles digam a verdade" É preciso modéstia e qualidade quando se trabalha com Administração Estratégica, para não transformar o processo numa finalidade em si. O importante não é criar imagens do futuro. O importante é criar condições para decisões claras e adequadas ao futuro, com uma visão ampla.

9. BRUCE SCOTT da H. B. School apresentou trabalho sobre matrizes estratégicas.

A 1ª matriz que elaborou foi a da posição de cada país. De um lado a produtividade e do outro o nível de vida.

Alta produtividade e alto nível de vida:

– Alemanha e Suíça

Alta produtividade e baixo nível de vida:

– Japão, Hong-Kong, Coreia, Singapura, Taiwan

Baixa produtividade e alto nível de vida:

– EUA, Canadá, Austrália, Suécia, Noruega, Inglaterra, Dinamarca

Baixa produtividade e baixo nível de vida:

– México, Venezuela, Brasil, etc...

A 1ª pergunta foi: Como concorrer com países que têm alta produtividade e baixo padrão.

A seguir, Bruce Scott mostrou as tendências de crescimento. Os alemães estão caindo em produtividade, os americanos estão forçando uma queda no nível de vida e aumento de produtividade. Os japoneses têm forte tendência em melhorar o nível de vida e o Brasil, tendência a aumentar a produtividade.

Para se entender os mecanismos de alteração das matrizes é preciso analisar onde estão sendo alocados os recursos. Também existem outros fatores como corrupção e

organização dos países, que influem nas tendências.

10. IVEZ DOZ do INSEAD, falou do aparente paradoxo do Japão, onde existe um trabalho estratégico coerente de longo prazo e pouco planejamento estratégico formal.

Ele fala de uma visão descritiva da Administração Estratégica em 3 níveis:

a. **INICIAÇÃO**

Discrepância de operação – propostas.

Planejamento essencial – sub-unidades do negócio.

b. **INTEGRAÇÃO**

Prioridades – Penetração nas prioridades globais.

Estratégia para o todo em unidades.

Tipo e Nível de riscos nos projetos.

Posições pessoais e aceitação dos riscos.

c. **ORGANIZAÇÃO OU CÚPULA**

Em que o conselho acredita – Finança, Operação, Desenvolvimento.

Aceitabilidade financeira e dos riscos pela cúpula.

Postura competitiva desejada.

ACORDO SOBRE RECURSOS ESTRATÉGICOS

	Definição	Acordo	Contexto
Organização "Cúpula"			Prioridades do Conselho ↓
Integração		Desejos da Organização ↓ ↑ Desejo das Subunidades	
Iniciação	Discrepâncias ↓ Novos Projetos ↓ Trabalho intenso de planejar		

PROBLEMAS POTENCIAIS

	Definição	Acordo	Contexto
Organização "Cúpula"			Conflitos de cúpula Contexto ã desenvolv. Inconsistências Confusão de papéis
Integração		Falta de informação Suporte cúpula ã claro Falta de experiência Falta de credibilidade	
Iniciação	Só inform. operacionais Especialização Falta de visão Erro de emissão		

**ESTRUTURA SÓCIO-CULTURAL
JAPONESA**

1. Comportamento Individual:
 - Homogeneidade Cultural e Ética
 - Organização Coletiva
 - Ênfase nas Relações Pessoais
 - Prevalece o Espírito sobre a Letra
 - Consenso
 - Dependência na Identidade Grupal
2. A Empresa:

- Sistema Social, não Unidade Econômica
- . Necessidade de Afiliação e Identidade da Empresa
 - Atendimento aos Empregados
3. Principais Atores são interdependentes:
 - Bancos
 - Universidades
 - Capital
 - Trabalho
 - Governo

ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS JAPONESAS

	Definição	Acordo	Contexto
Cúpula			Controla mas encoraja dissidências. Estimula espírito Senso de direção. Proces. de decisão formal.
Integração		Respons. dual – OP e ST Identificação com o espírito da empresa. Estrutura de poder fluída.	
Iniciação	Coleta sistêmica dados Não espec. horizontal Avaliação externa Consenso Integração Múltipla		

11. Um dos últimos apresentadores foi o Professor PHILIPPE DE WOOT, da Universidade de Louvain, que falou sobre o tema: Administração Estratégica da Corporação do Futuro.

Ele colocou três proposições para debate na Conferência:

1ª proposição: De Administração Estratégica para Desenvolvimento Estratégico.

2ª proposição: Atender necessidade social como a mais importante estratégia.

3ª proposição: Finalidade das organizações deve ser mais clara do que atualmente.

Na ótica de uma perspectiva para a década de 80, as propostas colocadas levam a entender o processo como sendo tal que as empresas privadas adotam cada vez mais uma posição de atender às pressões sociais, enquanto que as empresas públicas, pelas mesmas pressões sociais são obrigadas a se tornarem mais eficientes e por conseguinte, lucrativas (pelo menos não deficitárias).

Os países capitalistas adotam a nível mais macro, atitudes sociais para atender às reivindicações e os países socialistas se tornam mais burocráticos e com exigências de maior consumismo.

A FALSA DICOTOMIA ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Gileno Fernandes Marcelino

Professor Assistente de Administração Geral do Departamento de Administração da FEA – USP

INTRODUÇÃO

Este trabalho defende uma *tese*: a de que *o conhecimento em administração avança através da pesquisa científica e da observação resultante da prática*. Durante o desenvolvimento desse trabalho, tentaremos demonstrar, portanto, que a administração é mais do que pesquisa pura ou observação pura, é mais do que respostas aprendidas pela experiência ou métodos de gerenciamento estabelecidos através de pesquisa. Na realidade, a administração, em seus 80 anos de evolução sistemática do conhecimento, não chegou a ser uma ciência e é certamente mais do que uma arte, embora, como afirmam Simon e March (1952) “muito do que sabemos ou cremos a respeito das organizações deriva do bom senso e da experiência prática dos administradores. A maior parte desta sabedoria jamais foi

submetida ao teste rigoroso do método científico”

De qualquer maneira, o que pretendemos provar neste trabalho é que a *dicotomia entre teoria e prática é tão falsa quanto a dicotomia entre ciência e arte* na definição de administração e que a evolução do conhecimento certamente se enriqueceu com a contribuição de teóricos e práticos, de pesquisadores e executivos que a partir de métodos sistemáticos de investigação ou da simples reflexão sobre as suas experiências generalizaram alguns conceitos que orientam hoje as organizações modernas.

Na nossa concepção, *a administração é, antes de mais nada, uma filosofia de ação*. Por filosofia, no caso específico, entendemos um conjunto de conceitos teóricos e práticos que objetivam o desenvolvimento da organização. Uma filosofia de administração,

portanto, é uma fusão de vários elementos, entre eles, teoria e prática, e seu sucesso vai depender da habilidade com que se faça a mistura certa.

Evidentemente, *a administração*, como qualquer outra ciência social, *deve ser estudada de acordo com o método científico. Mas a administração não deve tornar-se uma ciência*; ou seja — uma série de leis como guias para a ação. A razão para essa assertiva já foi mencionada: ela é a fusão de numerosas variáveis nas proporções certas e com sensibilidade política.

Na realidade, se é verdade que *durante muito tempo predominou entre os estudiosos da administração um interesse maior pelas práticas e técnicas da organização*, por outro lado, *nota-se um crescimento contínuo e constante de pesquisas em administração* o que vem talvez tornar proféticas as palavras de Roethlisberger (1941) “*embora teoria sem prática constitua especulação improfícua, a prática sem a teoria é intransmissível. As duas devem ser cultivadas conjuntamente, se quisermos aprender pela experiência e estar em condições de transmitir o que aprendemos*”.

DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

Acreditamos que vale a pena fazer um ligeiro retrospecto histórico da evolução do conhecimento administrativo para mostrar a importância da pesquisa e da prática no seu desenvolvimento. No nosso entendimento, *a administração evoluiu de forma dialética, com teses, antíteses e tentativas de síntese*, as quais não faltaram, certamente, contribuições de práticos e pesquisadores.

Assim, se quisermos sintetizar a evolução das teorias da organização, podemos, à semelhança do que fez Charles Perrow em seu artigo sobre “A pequena e gloriosa história da administração” identificar *duas correntes principais*, compondo as *teses e antíteses* de que falávamos: de um lado, os *engenheiros* preocupados com um enfoque *mecanicista*, transformando os homens em meras peças de engrenagem para o funcionamento eficiente da organização. Do outro

lado, os *humanistas* (antropólogos, sociólogos e psicólogos) enfatizando a *fundamental importância dos recursos humanos* na organização e, pelo menos, *duas tentativas de síntese* entre concepções tão diametralmente opostas, com os *estruturalistas* e os *modernos teóricos da escola de sistemas*, estes mais bem sucedidos do que aqueles em sua tentativa de aproveitar as contribuições positivas das escolas que os antecederam.

Do ponto de vista da pesquisa e da prática, os *primeiros autores da escola clássica* como não podia deixar de ser, se apoiaram muito mais em *ensaio e erro* do que os *humanistas* que trouxeram para a administração a sua bateria de *testes psicológicos*. Os teóricos do comportamentalismo, em contraste com os autores da escola clássica, se interessaram pelas hipóteses empiricamente verificáveis sobre a conduta humana, nas organizações complexas. Os modernos pesquisadores da teoria de sistemas tentam integrar o enfoque tradicional dos clássicos com o enfoque comportamentalista, mas, ao contrário dos enfoques anteriores, freqüentemente de *caráter descritivo e normativo* como os clássicos ou *experimental* como os comportamentalistas, *a teoria moderna da administração é conceitual, analítica e empírica*.

Portanto, em síntese, até a *década de 20* colocou-se a *ênfase na sistematização do trabalho e da fábrica*, apoiada em técnicas e práticas que objetivavam a eficiência da organização. Nos *anos 40*, o interesse principal concentrou-se na *pesquisa das atitudes e condutas do homem*, suas motivações e finalidades individuais e grupais. Após a *segunda guerra mundial*, os pesquisadores e práticos da administração reconheceram a importância de alguns dos conceitos da escola clássica bem como a importância dos homens nas organizações, mas reconheceram também, e principalmente, que *as organizações são um sistema social* e devem ser entendidas como tal.

Uma vez mais a investigação sistemática dos pesquisadores se junta a vivência dos “*practitioners*” para construir o avanço do conhecimento administrativo. É o que

pretendemos demonstrar ao analisarmos as áreas de planejamento e controle e estrutura organizacional, duas das funções básicas já identificadas pelo modelo gerencialista de administração.

PLANEJAMENTO E CONTROLE

Uma das primeiras contribuições efetivas para o desenvolvimento da administração foi dada pelos empresários ingleses que promoveram a Revolução Industrial. *Embora de forma não sistematizada, a administração começou aí, pelas funções de controle e planejamento.* Era a primeira tentativa de implantação do sistema fabril, com a busca de racionalização dos custos de produção e ênfase em um controle de estilo militar que levou algumas fábricas da época a se transformarem em autênticos campos de concentração. E é evidente, nesse ambiente, a contribuição da observação e da transmissão oral destas práticas e técnicas gerenciais.

Historicamente, portanto, podemos citar dois entendimentos básicos sobre planejamento e controle:

— O primeiro considera o planejamento e controle como uma atividade de racionalização. O planejamento está vinculado a uma situação de escassez de recursos e o controle à melhor forma de utilizar tais recursos. Admite-se que essa melhor escolha decorra de uma análise racional das necessidades e recursos e esta é a tarefa do planejamento.

— O segundo considera o planejamento e controle como um processo de decisão. Planejar passa a significar decidir por antecipação e o controle objetiva, fundamentalmente, corrigir os desvios.

Os dois entendimentos coexistem e se entrecruzaram, o que faz com que, muitas vezes, sejam compreendidos como um só. *Na prática, no entanto, conduzem a atuações bem distintas.* Segundo o primeiro entendimento, o prioritário é a racionalidade da proposição, daí o processo de planejamento e controle envolver sistemática de diagnóstico e proposição e a elaboração de planos, onde as análises estão documentadas e as proposições formuladas por escrito. Isto não

elimina o entendimento do planejamento como uma atividade de racionalidade, mas evidencia que *não se trata de uma racionalidade em si, porém vinculada a decisão, ou seja, o planejamento pode ser entendido como uma atividade para tomar a decisão mais racional.* É, neste sentido, um instrumental para a melhor decisão e, portanto, um acessório inútil sem o principal, que é a decisão. Esta, aliás, tem sido a experiência prática de todo um esforço de planejamento e controle no Brasil, tanto governamental, como empresarial e, inclusive, causa de seu descrédito.

O outro entendimento é o do planejamento e controle como um processo de decisões. A decisão planejada é a que se toma por antecipação em função de determinadas intenções. A decisão não-planejada é aquela que o dirigente tem que tomar, premido pelas circunstâncias, sob pressão, para resolver problemas urgentes, ou ainda, para homologar fatos consumados.

Este é o conceito mais recente de planejamento, muito bem expresso por Ackoff (1974) para quem o planejamento é, nitidamente, um processo de tomada de decisões cujas características são:

1. planejamento é algo que fazemos antes de agir, isto é, tomada antecipada de decisões;

2. planejamento é necessário quando a consecução do estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões;

3. planejamento é um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.

De acordo com esse entendimento, *tem-se um processo de planejamento quando se formula um objetivo a alcançar e se adota um conjunto de decisões, ações e recursos para se atingir efetivamente esse objetivo.* Por outro lado, pode-se considerar a organização como um conjunto de unidades interdependentes em que se tomam decisões. O planejamento visa também permitir a integração dessas decisões (e das correspondentes ações) realizadas nas diversas unidades. Assim, so-

mente a existência de um esquema abrangente de referência como os planos pode evitar o conflito intra-organizações. Ao lado dessa função de manutenção, o planejamento é também o principal instrumento utilizado para promover mudanças organizacionais.

Na realidade o planejamento entendido desta maneira é um instrumento muito "badalado" mas pouco efetivado, em nosso meio. *Falta-lhe, ainda, maior consistência conceitual e metodologias adequadas aos conceitos estabelecidos.* Um dos problemas é se associar ao planejamento um exercício sofisticado de levantamentos, diagnósticos, análises, proposições, num país carente de instrumentais mínimos de análise. Daí ser usual a colocação dos nossos dirigentes empresariais, segundo a qual eles são do *fazimento* e não do *planejamento*. Num país às voltas com uma recessão econômica, a tendência do empresário é deixar de lado essa visão do planejamento como uma tomada antecipada de decisão e preocupar-se com a sobrevivência a curto prazo, esquecendo-se, naturalmente, que pode nadar acima das ondas e morrer na praia. Para contrabalançar essa tendência, é importante a idéia do planejamento estratégico como uma alternativa de adaptação à turbulência do ambiente. O trabalho de Ansoff (1965) é, aliás, um bom exemplo de "mix" entre teoria e prática. Professor e consultor de empresa, tem desenvolvido pesquisas e ajudado alguns dirigentes a resolver os problemas de longo prazo de suas organizações, inclusive no Brasil.

Evidentemente, planejamento estratégico e operacional são níveis diferentes de planejamento e, dependendo do tamanho e complexidade da organização, pode surgir a necessidade da existência de um segundo nível de planejamento, o de integração (Ansoff, 1965) cuja função primordial é traduzir a estratégia elaborada pelo primeiro nível (o estratégico) para o terceiro nível (operacional). O dado importante é que eles não só se completam como, pelas pressões da crise atual, devem acontecer no mesmo período do planejamento.

Já existe, no Brasil, uma boa experiência de planejamento e controle, quer a nível governamental, quer a nível empresarial. Mas *a situação hoje, sem dúvida alguma, favorece muito mais ao "practitioner" do que ao pesquisador.* A preocupação atual, já assinalada, é com a sobrevivência à crise econômica. O importante é que essa situação de fato não leve o pesquisador do planejamento ao desânimo. Mais do que nunca seus serviços serão necessários para consolidar o planejamento e controle como processos institucionalizados, especialmente, o chamado planejamento contingencial.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os primeiros princípios de estrutura organizacional foram delineados, de uma maneira sistemática, pelos autores da escola clássica. Portanto, ao contrário do que ocorreu com o planejamento e controle, em relação a estrutura organizacional houve até um excesso de conceituações teóricas, muitas vezes divergindo apenas quanto a terminologia. Na realidade, em termos de estrutura, apesar de ser um campo bastante pesquisado predominam até hoje na maioria das nossas organizações as alternativas organizacionais idealizadas pelos clássicos. O dado importante é que é uma das funções mais estudadas e onde o esforço conjunto de pesquisas e observações permitiu chegarmos a algumas conclusões. Assim, uma primeira e importante conclusão, sobre a qual não paira mais dúvida hoje em dia, *é a de uma abordagem contingencial à estruturação das organizações.* Os estudiosos descobriram que no processo de delineamento de uma estrutura organizacional, pelo menos quatro condicionantes tinham que ser levados em conta: o ambiente externo, a natureza das atividades e tecnologia que a organização utiliza, os objetivos e estratégias que ela estabelece e os recursos humanos de que dispõe. Assim, pesquisadores e observadores descobriram que explicar os dados requeria deles uma especificação das condições sobre as quais o uso de uma dada forma organizacional é contingencial.

Aliás, há 20 anos atrás, Alfred Chandler já dizia que a “estrutura segue a estratégia” Nas pesquisas sobre estrutura, um grande número de metodologias foi utilizado, desde métodos e estudos históricos até observação direta. Apesar dos diferentes métodos utilizados algumas conclusões são comuns:

a) a distinção entre formas mecânicas e orgânicas (Burns e Stalker, 1961) é comprovada pelos estudos.

b) novas formas organizacionais (divisional e descentralizada) desenvolveram-se para ajustar-se às condições de mudanças do ambiente (Chandler, 1962).

c) a influência da tecnologia nas formas de estruturação da organização (Woodward, 1965).

d) a teoria da diferenciação e integração de Lawrence e Lorsch (1967) – são estados antagônicos; quanto maior a diferenciação mais elaborados precisam ser os mecanismos integradores.

e) a diferenciação aumenta a necessidade de mão-de-obra gerencial (Blau e Schoenberr, 1971).

f) mudanças estruturais para lidar com maior incerteza do ambiente relacionam-se com a necessidade de processar mais informações (Galbraith, 1971).

g) as unidades organizacionais parecem mudar suas estruturas através do tempo (Duncan, 1971).

Como indica a relação acima, na área de estrutura organizacional desde os clássicos até recentemente, houve um esforço sistemático de pesquisas e observações que permitiu a consolidação de um corpo de conhecimentos sobre estrutura. Nesse esforço, colaboraram pesquisadores acadêmicos como Lawrence e Lorsch e “practitioners” como Sloan e Drucker além de um misto de pesquisadores e práticos como Chandler. Um progresso substancial foi feito mas é evidente que faltam ainda alguns temas importantes que necessitam de pesquisa como, por exemplo:

– Os processos de interação entre organização e ambiente;

– Os problemas de poder nas organizações, até certo ponto esquecidos pela teoria

mas básicos nos processos de mudança organizacional;

– os conflitos dentro das organizações, inclusive os conflitos entre objetivos organizacionais e objetivos pessoais.

O fundamental, é uma vez mais, utilizarmos a observação empírica e a pesquisa sistemática para entendermos o processo de adaptação das organizações ao ambiente externo em permanente mutação e como esse processo repercute no clima organizacional. Esse é, tipicamente, o campo da administração da mudança onde algumas metodologias poderosas como as *metodologias de desenvolvimento organizacional* foram desenvolvidas. Foi mais um campo onde o esforço conjunto de pesquisadores e “practitioners” deu bons frutos. Por considerá-las como uma extensão da área de estrutura organizacional, abstivemo-nos de comentá-las. Apenas para dar um exemplo dessa cooperação bem sucedida citamos a “action research” e o “survey feedback” como modelos de integração entre teoria e prática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do texto, já foram feitas algumas considerações. À guisa de conclusão, repetimos: *no nosso entendimento, teoria e prática, pesquisa e observação são dois lados da mesma moeda que se completam para o avanço do conhecimento administrativo*. Atingir uma integração real entre esses dois elementos componentes do conhecimento administrativo deve ser o objetivo fundamental de todos os que se dedicam a essa área. E este é um objetivo prático. A administração, em seu sentido amplo, determina o tipo de sociedade que temos e vamos legar aos nossos filhos. A administração trata de missões e objetivos institucionais, de valores sociais e individuais bem como das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, instrumentos essenciais para dar eficiência e eficácia às organizações. E nós sabemos que a nossa é uma sociedade de organizações.

É nesse sentido que dissemos na introdução que, na nossa concepção, *a administração é, antes de mais nada, uma filosofia de*

ação, composta de teoria e prática. Usamos o termo filosofia aqui não no sentido de princípios básicos ou verdades universais mais no sentido institucional de tentar descobrir os princípios de ação e condutas humanas. A ênfase é, portanto, instrumental – um conjunto de teoria e ação que, juntas, dão origem ao crescimento e desenvolvimento organizacional.

No dizer de Dimock (1967): há uma afinidade entre técnicas e ciência de um lado

e arte e filosofia de outro. *A administração, em seus escalões mais elevados, é temperamental e criadora, exatamente como todas as formas de expressão artística são temperamentais e criadoras. Porém, qualquer filosofia de administração deve estar apta a passar pela prova de fogo da ciência: deve ser capaz de validade empírica, isto é, de julgar pelos resultados e deve ser também capaz de posterior previsão e planejamento.*

BIBLIOGRAFIA

MARCH, James e SIMON, Herbert. *Organizations*. New York, John Wiley e Sons, 1952, p. 1.

ROETHLISBERGER, F. I. *Management and Morale*. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1941, p. 139.

ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Rio, Livros Técnicos e Científicos, 1974. p. 2.

ANSOF, Igor. *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, 1965.
Idem, *Ibidem*.

DIMOCK, Marshall E. *Filosofia da Administração*. Rio, Fundo de Cultura, 1967. p. 19.

FINANCIAMENTO DA PESQUISA AGRÍCOLA

Paulo Varela Sendin

Engenheiro Agrônomo com Especialização em Economia Rural pela ESALQ USP. Técnico da Fundação Instituto Agrônômico do Paraná – IAPAR

INTRODUÇÃO

Em épocas de crise econômica, como a que ocorre no Brasil, as definições de prioridades governamentais passam a se embasar mais na conjuntura e no imediatismo, reforçando o tradicional enfoque do setor público brasileiro em elaborar grandes programas de longo prazo que nas decisões do dia a dia são relegados a um plano secundário.

Assim, em períodos como o atual, as atividades governamentais que geram retornos de longo prazo tendem a sentir os efeitos da crise de forma mais intensa que outras áreas. Exemplos claros são os investimentos em pesquisa, saúde e educação que (nos períodos de crise geral) passam por problemas específicos mais intensamente.

No caso particular da pesquisa científica e

tecnológica e, mais precisamente, a dirigida ao Setor Agrícola, ocorreram problemas especialmente agudos em 1980, problemas estes que extravasaram dos limites internos das instituições e foram amplamente veiculados pela imprensa.

O presente trabalho tem por objetivo uma análise (bastante elementar e não exaustiva) dos problemas de captação de recursos para a pesquisa agrícola no Brasil, propondo ainda algumas alternativas e buscando, essencialmente, fomentar o debate técnico da questão tendo em vista que a discussão emocional/ideológica já vem sendo feita a nível da imprensa.

Esse debate técnico se faz especialmente necessário num momento de crise para as instituições de pesquisa e espera-se que tenha efeitos positivos no sentido de que sejam direcionados maiores esforços da Administração de Pesquisa para este tópico, que não

tem sido abordado num volume de trabalhos proporcional à sua importância.

TIPOS DE PESQUISA AGRÍCOLA

A pesquisa em geral tem sido classificada, em relação ao imediatismo de seu alcance, em básica e aplicada. Embora seja importante essa diferenciação, o grau de fluidez dessa conceituação é muito grande e a zona intermediária entre os dois tipos é bastante difusa.

Para fins de desenvolver as proposições a serem feitas nos itens seguintes deste trabalho, julgamos mais conveniente adotar, especificamente para a Pesquisa Agrícola, uma classificação⁽¹⁾ que propõe 4 tipos de pesquisa, segundo os principais beneficiários de seus resultados:

1 – BENEFÍCIO SOCIAL E PRIVADO GRANDES

Neste tipo de tecnologia tanto o agricultor como a sociedade se apropriam dos benefícios gerados pela pesquisa.

Assim, uma nova variedade que garanta maiores produções ao agricultor, sem acréscimo relevante nos custos, lhe dá um grande benefício imediato (maiores lucros) e a médio e longo prazo esses ganhos, no todo ou em parte, são transferidos à sociedade como um todo (consumidores) através de preços mais baixos.

2 – BENEFÍCIO SOCIAL GRANDE E BAIXO BENEFÍCIO PRIVADO

Neste caso a sociedade se apropria da maior parte dos ganhos originados da pesquisa, enquanto o agricultor que a adota não tem seus lucros acrescidos substancialmente.

Como exemplo podem ser citadas as técnicas de controle de erosão que têm custos altos mas garantem a preservação de

um patrimônio que, a longo prazo, é da sociedade como um todo (a terra e os rios que vão ser prejudicados pela erosão) enquanto que os efeitos *imediatos* para o agricultor não são tão relevantes, especialmente se apenas fizer uso da terra sem ter sua posse.

3 – BENEFÍCIOS SOCIAIS E PRIVADOS PEQUENOS

Isto ocorre quando o aplicador da tecnologia consegue absorver quase todo o ganho por ela gerado, ficando a sociedade como um todo com a menor parte dos benefícios.

São geralmente tecnologias de acesso restrito a uma pequena parcela dos produtores não provocando mudanças significativas na oferta do produto. Dessa forma os ganhos obtidos pela redução dos custos unitários são absorvidos pelos poucos produtores que usam a nova tecnologia enquanto os preços de mercado permanecem estáveis.

4 – RESPONSABILIDADE DO FINANCIAMENTO DA PESQUISA

Ocorre quando a tecnologia gerada é de pequena significância na redução dos custos econômicos ou sociais, tanto para o usuário particular como para a sociedade.

Podem ser pesquisas de pequeno interesse prático ou, às vezes, de natureza intermediária na obtenção posterior de uma tecnologia classificável nos tipos anteriores.

RESPONSABILIDADE DO FINANCIAMENTO DA PESQUISA

É de se esperar que o agente financiador da pesquisa seja, sempre que identificável, o próprio beneficiário da mesma.

Isso fica claro quando se verifica, na área agrícola, que as grandes firmas de insumos químicos, sementes, equipamentos agrícolas, etc, dedicam parte significativa de seus lucros a atividade de P. D.

Essa postura empresarial obviamente não visa o desenvolvimento da agricultura ou o bem estar social. A preocupação básica das

empresas, num sistema capitalista, é a obtenção e maximização de lucros. Dessa forma os eventuais benefícios econômicos pela iniciativa privada serão apenas e tão somente, os necessários à indução da adoção da tecnologia, resguardada a prioridade do lucro da entidade (empresa) geradora da mesma.

Sendo assim é bastante provável que a empresa privada se dedique com maior afinco aos tipos de pesquisa citados em 1 e 3, pois o "benefício-privado" mais substancial dessas pesquisas lhe garantiriam uma margem maior de lucro que poderia ser "dividida" como o usuário final, induzindo-o a utilizá-la.

Ainda assim, é natural a inclinação para o tipo citado em 3 pois o primeiro tipo citado (1) leva a lucros rapidamente decrescentes ao adotante da tecnologia (embora o mercado para a "venda" da mesma se expanda).

De qualquer forma fica claro que alguns tipos de tecnologia agrícola tendem a ficar relegados a um segundo plano pela iniciativa privada: os de benefícios sociais relativamente mais elevados.

Neste caso é imprescindível que o Governo se responsabilize pelo financiamento da Pesquisa, já que a apropriação final dos benefícios deverá ser distribuída de maneira generalizada pela população, tanto no meio rural (redução de custos) como urbano (redução de preços ao consumidor) ou em ambos (redução dos custos ambientais).

O governo, apropriando-se de parte dos recursos do público, deve portanto, destiná-los às atividades que permitem maiores retornos sociais e econômicos à população em geral.

O GOVERNO COMO FINANCIADOR DA PESQUISA AGRÍCOLA

Em princípio, as entidades governamentais de pesquisa deveriam dirigir seus esforços para o desenvolvimento de tecnologia dos tipos 1 e 2, que garantam retorno social elevado.

Normalmente a distribuição do ônus

desse financiamento entre os governos nacionais, regionais e locais deveria estar vinculada ao nível de apropriação dos recursos do público (impostos e taxas) por parte desses diferentes níveis de administração pública.

Em países de poder (e recursos) mais descentralizados os recursos destinados à pesquisa agrícola seguem esse padrão e mesmo os recursos de nível nacional são distribuídos regionalmente em proporção a fatores fixos (população rural, produção agrícola, etc) ou como contrapartida de recursos regionais (Arnon, 1975).

Dada a relativa especificidade da pesquisa agrícola em relação às condições ecológicas é natural que se espere uma participação maior a nível regional (estadual) no financiamento da mesma. Essa participação, entretanto, pode ser obstaculizada por distorções na política fiscal do País (como no Brasil), quando a arrecadação de impostos é distorcida e concentrada no nível federal.

Essa concentração a nível federal gera, obrigatoriamente, maior responsabilidade do poder central no financiamento da pesquisa (e dos demais gastos estaduais), podendo ocasionar, por sua vez, uma distorção das aplicações se a *decisão* de como aplicar os recursos também permanece a nível federal.

O município, geralmente o componente mais fraco (especialmente no Brasil) no contexto da administração pública, dificilmente pode participar diretamente do esforço de pesquisa, mesmo porque a especificidade da tecnologia gerada não costuma ser tão grande a ponto de se fazer necessária a geração de informação para uso exclusivo local.

No processo de geração/adoção de tecnologia deveria o município participar mais intensamente da fase de *adoção*, colaborando com os governos estadual e federal na manutenção dos quadros *locais* de extensão, especialmente tendo em vista a necessidade, geralmente presente, de se transformar as informações científicas obtidas pela pesquisa em sistemas de produção aplicáveis ao

município ou mesmo regiões específicas dele.

O VOLUME DE RECURSOS PARA PESQUISA AGRÍCOLA

Sendo a pesquisa uma modalidade de investimento é natural que os recursos a ela alocados sejam proporcionais ao "tamanho da indústria", da prioridade que a evolução da produtividade dessa "indústria" tem e à probabilidade de se obter retornos do investimento feito

No caso dos países subdesenvolvidos e de agricultura com baixa produtividade, o investimento proporcionalmente alto em Pesquisa Agrícola se justifica pela preponderância do Setor Agrícola e pela alta probabilidade de retornos, pois estes são muitos mais significativos nos níveis mais baixos de produtividade, tornando-se proporcionalmente menores à medida que tecnologias mais sofisticadas são absorvidas pelos sistemas de produção.

No Brasil vários estudos já foram feitos demonstrando os altos retornos obtidos com investimentos em pesquisa, tanto na forma de aumentos de produtividades como na redução de custos econômicos ou ambientais (3) (4) (5) (Ayer e Schuh, 1974; Dirigente Rural, 1980 e Oliveira et al, 1980).

Dessa forma não vemos razão para, mais uma vez *justificar* o investimento em pesquisa agrícola pois a necessidade e os altos índices de retorno já têm sido muito abordados.

O volume de recursos destinado à pesquisa nos países desenvolvidos tem se situado em torno de 2,5% do PIB, enquanto que nos países subdesenvolvidos essa percentagem se reduz para 0,1% ou 0,2%.

Parece existir uma correlação entre a renda per capita e a percentagem do PIB destinado à pesquisa (6 e 7) (Ciência e Cultura, 1979; Dirigente Rural, 1980). No caso do Brasil essa relação tem se situado bastante abaixo dos padrões internacionais de países da mesma renda per capita.

Em grandes números o PIB brasileiro foi estimado (em 1980) como em torno de U\$ 237 bilhões, sendo a participação do Setor Agrícola de pouco mais de 10% ou U\$ 24 bilhões.

Aos níveis praticados internacionalmente para países de renda per capita semelhante (pouco menos de U\$ 2.000) esperar-se-ia uma aplicação em pesquisa agrícola de 1,5% a 1,8%. Dessa forma, para um PIB agrícola de U\$ 24 bilhões, o investimento anual em pesquisa agrícola deveria ser de U\$ 396 milhões ou cerca de Cr\$ 21 bilhões (1980).

Nesse ano foram alocados através da EMBRAPA cerca de Cr\$ 8,0 bilhões à pesquisa agrícola. As alocações de contrapartida dos Estados atingiram pouco mais de Cr\$ 2,5 bilhões⁽⁸⁾. Dessa forma é altamente improvável que se tenha atingido o montante de Cr\$ 21,0 bilhões citado, no parágrafo anterior.

Em recente artigo na Revista Ciência e Cultura, Costa e Seidl⁽⁹⁾ (Dirigente Rural, 1980), analisando as dotações de Ciência e Tecnologia da União, chegam à conclusão que no período 1975/79 os recursos destinados a essa rubrica tem se situado em torno de 2,2% do Orçamento e pouco mais de 0,2% do PNB (1975/78). Neste contexto a Agricultura seria até, de certa forma, privilegiada pois passou de uma média de 10,3% do total (1975/78) para 14,0% em 1979.

Finalizando esta rápida abordagem é interessante destacar que o próprio Estado reconhece a precariedade das dotações para Ciência e Tecnologia já que o III PBDCT, aprovado pelo Decreto nº 85.118 de 03.09.80, afirma que: "Nos últimos anos tem se verificado um decréscimo, em termos reais, dos recursos orçamentários das entidades executoras e financiadoras da área científica e tecnológica."

ALOCAÇÃO DOS RECURSOS

Tendo como dado básico que os recursos destinados à pesquisa em geral e à agrícola em particular são reduzidos e inferiores aos

necessários, cabe ainda destacar a distribuição dos mesmos.

Em termos de distribuição por produtos o citado em⁽¹⁰⁾ Oliveira, 1980 demonstra a distorção ocorrida nessa distribuição ao longo dos anos.

Essa distorção é explicável pelo poder de pressão dos interessados nas culturas de exportação ou destinadas à indústria, muito superior ao que vem sendo exercido pelos produtores e consumidores de produtos de abastecimento alimentar interno. Esse "poder de pressão" acaba distorcendo até mesmo a postura do próprio pesquisador que é atraído para produtos de exportação e/ou industrializáveis que apresentam perspectivas de adoção de tecnologia dita "moderna", conferindo-lhe, muitas vezes, um "status" superior ao dos técnicos dedicados a culturas mais "humildes" como feijão, arroz ou mandioca. Esse "status" é evidenciado pela cooptação junto às empresas de insumos e equipamentos "modernos" que incentivam os pesquisadores dos produtos "mais importantes", concedendo-lhes recursos para pesquisas e/ou viagens de estudos, ao mesmo tempo que os requisitam para palestras de divulgação de seus produtos, sempre inseridos nos sistemas de produção elaborados para as culturas de "tecnologia moderna"

Uma outra abordagem da alocação de recursos é a importância da *continuidade* ao longo do tempo.

Esse aspecto é muitas vezes, mais importante que o próprio volume dos recursos⁽¹¹⁾ (Ciências e Cultura, 1980) pois uma instituição pequena, bem administrada, pode produzir excelentes resultados se seus recursos de implantação e operação forem compatíveis com a programação a ela atribuída.

O que ocorre no Brasil é o nascimento de instituições com grande volume de recursos para implantação em seus primeiros anos de vida, após o que suas atribuições são expandidas para atender às necessidades políticas dos governos, sem a correspondente contrapartida de recursos adicionais⁽¹²⁾ (Carrazzi, 1980).

A descontinuidade de recursos suficientes

para a manutenção das equipes de pesquisa e de suas despesas operacionais gera insegurança, conflitos e desmantelamento das equipes, com a evasão dos melhores técnicos e funcionários e conseqüente descontinuidade dos trabalhos.

Qualquer decisão futura de retomar o nível de operação de uma instituição que passou por esse processo, apresenta altos custos econômicos (reinício das pesquisas quase sempre do zero) além do ônus de se reabilitar a credibilidade institucional, fator básico (e nem sempre visualizado pelos responsáveis pela tomada de decisão nos altos escalões de governo) em qualquer instituição científica *séria*.

MECANISMOS DE FINANCIAMENTO

Já vimos que a responsabilidade da sustentação do esforço de pesquisa agrícola deve recair sobre a sociedade como um todo (beneficiária do progresso) e que é imprescindível que os níveis de recursos sejam adequados ao volume e qualidade do trabalho requerido.

Na evolução das entidades públicas brasileiras em geral e das de pesquisa em particular, observa-se uma tendência na busca de modelos organizacionais que garantam flexibilidade administrativa e facilidade de obtenção de recursos não derivados dos orçamentos normais do Governo⁽¹³⁾ (Marcovitch, 1979).

Assim as entidades de "administração direta" evoluem para Autarquias, estas para Fundações e por fim para Empresas.

Toda essa ginástica semântica não altera entretanto, a situação básica de dependência dos recursos governamentais, nem isso poderia deixar de ocorrer tendo em vista a função social das entidades de pesquisa.

Para liberar as entidades de pesquisa da excessiva tutela do poder público, com sua costumeira ingerência devida a fatores político-partidário, seria necessária a existência de mecanismos de captação isentos das decisões imediatistas dos governantes e que

pudessem ser administrados diretamente pelos órgãos de pesquisa, sob a supervisão de Conselhos de Administração com representantes da comunidade científica, de associações de profissionais ligados ao Setor, de entidades de produtores e trabalhadores agrícolas e do próprio governo.

Em seguida passamos a sugerir 4 grandes linhas de obtenção de recursos que poderiam ser adotadas alternativas ou simultaneamente e que, sob a supervisão de um Conselho como o descrito acima, garantiriam a independência das entidades de pesquisa agrícola frente às ingerências político-partidárias.

FUNDO DE PESQUISA

Um Fundo de Pesquisa, instituído pelo próprio poder público a partir de percentuais fixos de arrecadação de ICM ou outro tributo e acrescido de doações obtidas junto ao setor privado, poderia resolver de forma permanente a necessidade de recursos estáveis.

Esse Fundo poderia ser administrado por uma instituição financeira estatal, na forma do PIS/PASEP, garantindo-se à entidade de pesquisa apenas os retornos do capital do Fundo, mantendo-se seu volume sempre crescente.

Mesmo que os recursos iniciais a ele destinados fossem volumosos, não se tratariam de recursos “gastos” mas sim investidos.

Dessa forma em pouco tempo as dotações orçamentárias anuais destinadas aos órgãos de pesquisa poderiam substituídas pelos rendimentos derivados do Fundo, garantindo-se a longo prazo a existência e mesmo a expansão da entidade.

TAXAÇÃO DIRETA DE PRODUTOS

Outro mecanismo de captação passível de ser utilizado é a taxação direta sobre os produtos agrícolas (ou insumos).

Neste caso não deveria haver uma relação *direta* entre a arrecadação derivada de *um* produto e a destinação desses recursos à

pesquisa *nesse* produto. É preferível a existência de um Conselho (citado anteriormente) que julgue as prioridades de pesquisa pois a destinação automática não contemplaria novos produtos e privilegiaria a atual estrutura de produção. Além disso, produtos de subsistência não deveriam ser taxados a fim de que seus preços não fossem elevados, a não ser que os aumentos de produtividade (e redução de custos) derivados da pesquisa viessem a justificar tais taxações.

Atualmente tal tipo de taxação já ocorre em alguns produtos como o café (embora não seja destinado à pesquisa), cacau (destinado à pesquisa e desenvolvimento regional, mas em fase de mudança quanto à destinação) e trigo (Fundo de Desenvolvimento das Pesquisas com Trigo – FDPT, recolhido às Cooperativas Agrícolas).

Outra forma paralela seria a taxação de insumos agrícolas cujos fabricantes se beneficiam do esforço de pesquisa e extensão das entidades públicas, sem entretanto devolver de forma direta os benefícios auferidos.

Esses recursos poderiam ser utilizados diretamente pelas entidades de pesquisa ou adicionados ao Fundo (Fundo de Pesquisa).

FINANCIAMENTO DIRETO DO INTERESSADO

Alguns tipos de pesquisa (tipos 1 e 3 citados no item Tipo de Pesquisa Agrícola, acima) poderiam ser financiados diretamente pelos interessados, já que correspondem a um retorno privado elevado.

Para tanto essas pesquisas deverão ter seu custo calculado de forma bastante precisa, incluindo-se aí um “over-head” significativo que garantisse a transferência de recursos para pesquisas de maior interesse social.

Além disso os recursos devem ter baixo nível de burocracia em seu controle (para evitar sobrecarga e expansão dos setores de apoio da entidade) e ter alta flexibilidade de uso.

É importante que esses recursos *não* constituam uma parte substancial do orçamento da entidade (no máximo 10%) e que

estejam distribuídos por uma “carteira de projetos” bastante diversificada, de forma a que a entidade não sofra de uma dependência muito grande em relação a determinado financiador privado e venha a ser vítima de ingerências indevidas. Além disso, a carteira ampla permite uma continuidade na obtenção dos recursos pois à medida que alguns projetos se encerram outros tomam seu lugar.

Mais uma vez esses recursos podem ser usados, no todo ou em parte, para ampliar o “Fundo de Pesquisa”, garantindo a continuidade e expansão das disponibilidades futuras.

RECURSOS PRÓPRIOS

Em alguns casos (consultoria, treinamentos) podem ser confundidos com o item anterior.

Em geral as entidades de pesquisa agrícola produzem sementes genéticas ou básicas de alta qualidade que são comercializadas e garantem entrada de recursos próprios.

Além disso, derivada da produção de semente e mesmo da pesquisa ocorre a existência de descartes ou material para consumo que podem ser vendidos. A pesquisa pecuária gera produtos, animais de abate, reprodutores, sêmen, etc, que também são transformados em recursos.

Finalmente, a capacidade laboratorial e técnica instalada nas instituições de pesquisa permite a venda de serviços de análises que se somam aos acima citados.

É necessário, entretanto, que a geração de recursos próprios não desvirtue a finalidade básica da instituição, recebendo prioridades indevidas. Para isso deve se garantir que tais recursos não ultrapassem uma determinada porcentagem do orçamento (15/20%) ou seja, não promovam uma demasiada dependência dos mesmos de forma a que os administradores das instituições não se vejam forçados, eventualmente, a dar maior prioridade à produção de bens e/ou serviços (com a finalidade de captar recursos) em detrimento da própria pesquisa.

Caso isso ocorresse, na disputa pelos recursos internos de pessoal, terras, laboratórios, etc, (que sempre ocorre quando a instituição opera através de vários programas) o “programa de produção” acabaria sendo aquinhoadado com maiores recursos em prejuízo dos programas de pesquisa.

CONCLUSÃO

A pesquisa agrícola no Brasil tem passado por período de altos e baixos derivados da maior ou menor visão dos governantes e do poder de pressão dos interessados em sua efetivação.

No momento a prioridade concedida a Agricultura é míope e imediatista, não enxergando o necessário embasamento tecnológico, vinculado às condições ecológicas das diversas zonas de produção, imprescindível a um desenvolvimento agrícola sem sobressaltos e viável a médio e longo prazos.

A sistemática de financiamento da pesquisa agrícola existente se embasa apenas no impacto político que os recursos a ela destinados venha a ter, não garantindo a continuidade das programações, a formação e manutenção de equipes de pesquisadores e pessoal de apoio e a própria sobrevivência institucional.

É preciso encontrar novas formas de captação de recursos para a pesquisa agrícola, que garantam de forma *permanente* a continuidade do esforço de pesquisa e seu direcionamento para aquelas ações que tenham o maior retorno social.

A criação de Fundos de Pesquisa, associados a outras formas diretas de captação de recursos, é a única maneira de se conseguir um razoável nível de segurança e tranquilidade aos administradores e pesquisadores, permitindo um direcionamento correto do esforço de pesquisa e um desenvolvimento planejado das instituições.

NOTAS

- (¹) Esta classificação vem sendo usada pela EMBRAPA e nos parece bastante adequada para os fins deste trabalho.
- (²) Arnon descreve o processo de alocação de recursos à pesquisa agrícola nos Estados Unidos da seguinte forma: *“La asignación total a las investigaciones agronómicas, aunque depende principalmente de un su ministro continuo de fondos, puede dividirse entre regiones o instituciones con arreglo a una fórmula predeterminada. Por ejemplo, en los Estados Unidos los fondos e la investigación agrícola se distribuyen con arreglo a la siguiente fórmula: el 20 por ciento se asigna por igual a cada estado; el 52 por ciento como mínimo se asigna con arreglo a los efectivos de la población rural y agrícola de cada estado en relación con la población rural y agrícola total de los Estados Unidos, y un 25 por ciento como máximo se asigna a los estados para las investigaciones cooperativas, en las que dos o más estaciones experimentales participan en la investigación de un problema común. A los fondos no federales corresponde un 75 por ciento aproximadamente de las consignaciones totales asignadas a las estaciones experimentales en los últimos años. Los créditos estatales ascienden a un 70 por ciento de los fondos no federales, por cuanto las cantidades procedentes de esta fuente dependen evidentemente de la base tributaria de cada estado y de su voluntad de imponer gravámenes a sus ciudadanos. Los donativos de funciones e industrias representan alrededor del 7 por ciento de todos los fondos no federales, y los ingresos procedentes de derechos y ventas un 13 por ciento aproximadamente (Peterson, 1969).”*
- (3) Ayer e Schuh analisaram a pesquisa em Algodão em São Paulo e concluíram que: *“A taxa de retorno social desses investimentos foi bastante alta, sendo estimada em 90%. Parece que o programa de pesquisa e desenvolvimento é responsável, em grande parte, pelo grande volume das exportações de algodão nas últimas décadas, e ao mesmo tempo, responsável por um pequeno declínio no preço do produto e dos tecidos de algodão.”*
- (⁴) Em entrevista com um pesquisador do IAC – Dr. Milton Fuzatto – o Dirigente Rural destaca que: *“Atualmente, constituem objeto freqüente de discussão a oportunidade e os benefícios dos gastos governamentais realizados na pesquisa científica. Os dados deste artigo podem, eventualmente, contribuir para o debate em torno do assunto. De início, pode-se notar que o acréscimo anual de 1,9 bilhões, provocada na renda bruta de uma única cultura no Estado, equivale a cinco vezes o orçamento total do IAC no ano de 1979. Somente o aumento da arrecadação do ICM, devido à comercialização da produção adicional proporcionada pelas novas variedades, se aproxima de 290 milhões de cruzeiros em um único ano. Com esse aumento arrecadado em apenas um ano, que equivale a 80% do orçamento total do IAC em 1979, o Governo do Estado pode custear, ao nível dos gastos atuais – francamente superestimados – os trabalhos realizados com o algodão nesse órgão de pesquisa, por um período superior a 28 anos”*
- (5) Oliveira et alli em trabalho publicado pela EMBRAPA analisam o retorno do investimento em pesquisa com soja e concluem: *“Considerando os itens, gastos com trator e equipamentos; combustível (óleo diesel) e gastos com inseticidas, verifica-se que a tecnologia recomendada pela EMBRAPA representa uma economia de Cr\$ 772,48 por hectare em relação à tecnologia utilizada pelo agricultor. Se tomarmos em conta, para efeito de cálculo, uma área de 8,5 milhões de hectare, teríamos uma economia, aproximada, diretamente ao nível dos produtores, de 6,6 bilhões de cruzeiros. Essa importância é de 1,6 vezes maior do que o orçamento realizado da EMBRAPA em 1979, 4 bilhões de cruzeiros, e 25 vezes mais do que o montante de recursos gastos pelo CNPSO em 5 anos (1975 a 1979), 262 milhões de cruzeiros, a preços constantes de 1979.”*
- (6) A Revista Ciência e Cultura compara a alocação de recursos entre vários países industrializados e conclui que a Inglaterra pratica um relativo sub-investimento em pesquisa: *“Na verdade, porém, o produto inglês per capita é pouco mais que metade do dos outros países industrializados. Então o dinheiro efetivamente aplicado em pesquisa é muito menor na Inglaterra do que em outros países desenvolvidos. Os Estados Unidos gastam 200 dólares per capita anualmente com P e D, a Alemanha emprega 116, a Suécia 171, a Holanda 146, a*

França 130, o Japão 103. A Inglaterra dedica ao setor apenas 92 dólares per capita anualmente."

- (7) Em entrevista concedida ao Dirigente Rural Gabriel L.S.P.Silva, com base em trabalho elaborado no IEA da Secretaria da Agricultura, afirma que: *"há claras indicações de subinvestimento em pesquisa, a nível nacional e, especialmente, no Estado de São Paulo, citando números que permitem comparações com padrões internacionais. Já em 1959 – salienta o técnico –, o investimento em pesquisa em São Paulo, correspondente a 0,33% do valor do produto agrícola, era inferior ao padrão internacional para países da mesma faixa de renda per capita, que alcança 0,49%. No caso do Brasil, conquanto inexistentam dados para a mesma comparação, sabe-se que a relação deveria ser ainda mais baixa, tendo em vista que nessa época o sistema federal era bem menos desenvolvido que o paulista. A relação para 1974 é de 0,81% em São Paulo, enquanto em países de renda per capita semelhante atingia 1,83%. Para o Brasil, a mesma relação era de 0,58%, quando o padrão internacional é de 0,92%. O pesquisador do IEA acrescenta que para o ano de 1977 se estima a relação de 0,62% para São Paulo e 0,93% para o país e comenta que se verifica melhoria relativa da situação em termos nacionais e sensível deterioração dos investimentos em termos paulistas."*

- (8) Com base em quadro publicado em "EMBRAPA – Ano 8"

- (9) COSTA e SEIDL analisam o investimento da União em Ciência e Tecnologia entre 1975 e 1979 e concluem que: *"Com relação ao PNB, os investimentos passaram de 0,35 (em 1975) para 0,62 (em 1978). O crescimento é bem superior ao verificado em outros países, mas o índice em 1978 é muito baixo se comparado ao de países mais desenvolvidos (entre 1,5% e 0,3%)"* e *"O Ministério da Agricultura teve suas dotações para Ciência e Tecnologia aumentadas de um fator 10..."*

- (10) O Dirigente Rural, em entrevista concedida por Gabriel C. S. P. Silva e citando trabalho realizado no IEA da Secretaria da Agricultura de São Paulo, destaca que: *"Outro aspecto inquietante, identificado pelo técnico, é a constatação de que a pesquisa*

sistematicamente privilegiou os produtos exportáveis, em detrimento dos de consumo interno. Num período de cinquenta anos (1927-77), em termos nacionais, corresponderam aos primeiros 61% do número total de pesquisas (no levantamento, levou-se em conta o número de artigos científicos em pesquisa agrícola publicados naquele intervalo de tempo). Com base nessa verificação, o especialista registra que, sob o ponto de vista tecnológico, as condições de crescimento da produção de alimentos de consumo doméstico são – e provavelmente continuarão a ser por muito tempo – desfavoráveis em relação ao segmento exportador. Diz ainda que não se pode mesmo afastar a possibilidade de que o hiato tecnológico entre ambos os grupos de produtos se amplie no futuro."

- (11) Trabalho da UNESCO apresentado em Ciência e Cultura conclui que: *"Até certo ponto, é claro, pode-se afirmar com base científica que a qualidade do trabalho de uma unidade de pesquisa não depende da sua riqueza."*; e *"Embora ninguém esperasse uma ligação íntima entre recursos financeiros e qualidade, a aparente ausência de qualquer ligação (...) é de grande importância para a política de ciência"*; e *"... a simples concentração de dinheiro numa unidade não traz necessariamente a esperada eficiência."*

- (12) Em artigo publicado pela Folha de Londrina (15.10.80) o então Secretário da Agricultura de Pernambuco, Emílio Carazai, diz sobre empresas estatais que *"... constituídas com objetivos específicos e meios limitadamente dimensionados para finalidades determinadas ... qualquer alteração na adequada proporcionalidade entre meios e fins, nestas empresas, revela incapacidade decisional"*. Mais adiante: *"... vêem-se as empresas estatais submetidas ao imediatismo do próprio governo, normalmente encastelado na monomania economista de tecnocratas, quase sempre xucros a respeito de administração empresarial"*

- (13) MARCOVITCH analista a estrutura jurídico-organizacional de algumas instituições de pesquisa e salienta que: *"A personalidade jurídica não é um fim, mas uma condição que deve refletir a missão e os objetivos da instituição de pesquisa."*

BIBLIOGRAFIA

A POBRE ciência inglesa. *Ciência e Cultura*, 31(10):1187, 1979

ARNON, I. *Planificación y programación de investigaciones agronomicas*. Roma, FAO, 1975.

AYER, H. W. & SCHUHI, G. E. Taxas de retorno social e outros aspectos da pesquisa agrícola: o caso da pesquisa de algodão em São Paulo, Brasil. *Agricultura em São Paulo*, 21(1):23, 1974.

CARAZZAI, E. Empresas governamentais. *Folha de Londrina*, 15/10/80.

COSTA, E & SEIDL, P. R. A evolução do programa de ciência e tecnologia no orçamento da União. *Ciência e Cultura*, 33(1):9, 1981.

EMBRAPA ano 8; relatório anual de atividades. Brasília, 1981.

MARCOVITCH, J. Em prol de instituições de pesquisa eficazes. *Ciência e Cultura*, 31(4):395, 1979.

NOVAS variedades de algodão aumentam a renda da lavoura. *Dirigente Rural*, 19(7):13-5, 1980.

OLIVEIRA, T. G. et al. *Manejo de pragas na cultura da soja: um caso de sucesso da pesquisa*. Brasília, EMBRAPA/DDT, 1980. (EMBRAPA. DDT. Documentos, 1).

PRIORIDADE à pesquisa agrícola. *Dirigente Rural*, 19(9):15-21, 1980.

QUALIDADE da pesquisa e recursos financeiros. *Ciência e Cultura*, 32(4):490, 1980.

RESENHA DE LIVROS

ECOLOGIA DE EMPRESAS: UM ESTUDO DO AMBIENTE EMPRESARIAL

Autores: Sergio Baptista Zaccarelli
Adalberto Américo Fischmann
Ruy Aguiar da Silva Leme

Editora: Atlas S/A

Ano de Publicação: 1980 – 1a. edição

Avaliador: João Salvador Furtado

Biólogo, pesquisador científico no Instituto de Botânica e assessor de planejamento da CPRN – Coordenadoria da Pesquisa de Recursos Naturais, Secretaria de Agricultura e Abastecimento.

De artigo exploratório, em 1971, e tese de doutoramento, em 1972, surge, agora o livro “Ecologia de empresas”, cuja proposta, de caráter mais abrangente, destina-se à análise e interpretação da empresa, para administração comparada.

Os autores foram buscar, no livro de E.P. Odum, “Ecologia”, as bases para a criação de “estrutura conceitual de apoio”, parafraseando os conceitos da ecologia biológica, “já depurados e cristalizados pelos muitos anos de existência desta ciência”. Conseqüentemente, a ecologia de empresas já nasce em fase de vida adulta.

A lógica do raciocínio fundamenta-se na assumpção de que a empresa constitui sistema de atividades e de pessoas que exhibe,

no ambiente sócio-econômico, processos comparáveis aos observados nos sistemas biológicos, na natureza.

A equivalência básica, proposta por Zaccarelli, Fischmann & Leme, parte das analogias célula-trabalhador, tecido-grupo de trabalhadores, órgão-área funcional da empresa, aparelho-empresa, ser-ecossistema empresarial e, finalmente, comunidade-sistema econômico.

Não se deve contar com a fácil incorporação dos conceitos, por parte de empresários e elementos de governo, aos quais o texto é particularmente endereçado. Os autores esperam que os administradores, que vierem a se tornar “ecólogos de empresas”, tenham oportunidade de aperfeiçoar suas bases de raciocínio e lógica de visão mais estruturada e sistêmica. Na realidade, a biologia é muito mais coerente do que a melhor das estruturas organizacionais, até agora inventada pelo homem e poderá, a nível da empresa, proporcionar melhores bases para a permanência.

A ecologia de empresas propõe-se à “decodificação” dos problemas da administração, em suas unidades materiais e energéticas para, em subsequente ordenação, visualização das melhores alternativas de mudanças.

Entre biólogos, a ecologia é considerada “ciência de interfaces” em função de seu caráter interdisciplinar e natureza transetorial, nas tentativas de interpretação dos processos básicos que sustentam os sistemas vitais. Para tanto, são combinados estrutura, função e composição de elementos vivos (bióticos) e não-vivos (abióticos).

Para biólogos, este conceito está embutido na proposta de ecologia de empresas, mas, como é admitido pelos autores, poderá escapar da percepção de empresários e responsáveis pela administração pública que pouco se preocupem com as articulações lineares, entre os diferentes fatores que definem o ambiente onde as organizações devam atuar. Os capítulos 2 (Rede de Suprimento) e 10 (O futuro da ecologia de empresas) são particularmente importantes para a visão do papel, posição e oportunidades para a empresa.

De que forma, porém, estarão administradores a aceitar as analogias envolvendo tilápias com faturamento e inovação, ou biomassa e aumento de capital? A expectativa é de que o capítulo 3, reservado a Agentes e fatores ecológicos, possa contribuir.

Outro aspecto importante, na proposta de administração comparada refere-se aos problemas das “interações” abordadas nos capítulos 4 a 7, respectivamente o ponto forte da empresa, Composição do ambiente empresarial, Interação entre empresas e Evolução do ambiente empresarial.

Como os autores admitem, ainda não foram inventados bons indicadores ecológicos, para a administração comparada, ao contrário do que já existe para a ecologia biológica. Aqui está, portanto, grande oportunidade para administradores e, poderiam ser adicionados, economistas, sociólogos, psicólogos e, por que não, também para biólogos que se decidam por contribuir para o embasamento interpretativos e avaliativo da ecologia de empresas.

A futurologia, notadamente segundo a técnica de predição (forecasting), recebe tratamento especial, no capítulo 10. De acordo com os proponentes da teoria, as

incertezas que hoje existem poderão ser minimizadas, através da “forma ordenada de análise que permita ao crítico julgar o seu grau de credibilidade”

A nível de desempenho geral, no “ecossistema sócio-econômico”, é importante analisar as paráfrases biológico-empresariais que envolvem termos e conceitos de simbiose, mutualismo, comensalismo, neutralidade, antibiose e parasitismo, no capítulo 6. Em função de perspectivas materiais, energéticas e, acima de tudo, temporais, haverá melhores condições para formulação de políticas mais realísticas e melhor compreensão de fenômenos que envolvem o mercado livre, protecionismos, monetarismo e liberalismo econômico.

Zaccarelli, Fischmann & Leme citam, como atributos específicos da ecologia de empresa, em relação à ecologia biológica, a capacidade para formulação de estratégia da empresa e a formulação de análises futuroológicas. Longe de questionar o ponto de vista, vale à pena sugerir dois campos, nos quais a biologia tem muito a ensinar a administradores de empresa e da causa pública. Um é o de engenharia genética, ou de DNA-recombinante, onde o homem demonstra habilidades para manipular o código genético e utilizar sistemas celulares economicamente (biotecnologia). Neste caso, a literatura revela que os seres vivos “contra-reagem”, na tentativa de voltar ao estágio anterior, com modificações a níveis moleculares de tanta precisão e especificidade, que causariam enormes espantos a muitos planejadores experientes. O outro é o de manejo de recursos naturais, em sua visão contemporânea de conservacionismo científico, gestão ambiental autossustentada, preservação, proteção e recuperação de ambientes, notadamente frente a impactos humanos, nos níveis futuroológicos (assessment e forecasting) dos mais legítimos.

A biólogos, a proposta de Zaccarelli, Fischmann & Leme agrada duplamente. Revela a importância da lição da vida, que tanto o “Homo technologicus” como o “Homo economicus” ainda não aprenderam suficientemente, em suas análises convencionais de custo-benefício e aconselhamentos

temporais do que é economicamente viável. Em segundo lugar, reforça a importância da visão sistêmica, para os problemas da sociedade.

Não seria, entretanto, uma proposta utópica? Possível; o tempo haverá de dizer, em prazo relativamente curto, fazendo nascer a esperança de que seja possível, algum dia, surgir um novo método de administração e controle. Algo como o REPENSAR — Rede de Princípios Ecológicos na Administração de Recursos, capaz de substituir modelos já existentes, como PERT-CPM, LOB, e outros.

À margem da proposta, até aqui vista com

otimismo, há três preocupações, de abrangência variável. Uma: até que ponto a visão ecológica, que se baseia no equilíbrio harmônico dos processos vitais, para auto-sustentação de recursos, será um substitutivo para a filosofia econômica e administrativa que visa, em primeiro lugar, o lucro e, sempre que possível, com direitos privatizados e custos socializados? Outras, são de cunho extremamente contemporâneos e locais: quanto tempo seria preciso para que não surgissem propostas de cursos de pós-graduação em ecologia de empresas e as indefectíveis lutas para regulamentação de classes de ecólogos de empresas, ecólogos de governo e outras variantes cartoriais?

ESTATÍSTICA APLICADA A CIÊNCIAS HUMANAS

Autor: Jack Levin

Editora: Harbra Editora Harper & Row do Brasil Ltda.

Edição: (1978)

Avaliador: Denis Donaire

Professor Assistente da FEA-USP

O livro pode ser dividido em dois aspectos: no aspecto formal e no aspecto de conteúdo. Quanto a parte formal, o livro divide-se em 3 partes:

Parte I — Descrição

Parte II — Da descrição à tomada de decisões

Parte III — Tomada de decisões

Nas partes I e II onde se fala em organização de dados, gráficos, medidas de tendência central, variabilidade, curva normal, amostras e populações, nada há que o diferencie dos demais livros que se encontram no mercado a não ser o fato de que procura abster-se de demonstrações matemáticas, procurando mais o aspecto prático, o

que por vezes impede uma visão mais acurada sob o ponto de vista técnico.

Na parte III, além de falar sobre testes de diferenças entre médias e análises da variância, cumpre destacar os capítulos em que fala do Qui-Quadrado e outros testes não paramétricos, correlação e aplicação de procedimentos estatísticos a problemas de pesquisa, onde consegue transmitir uma série de testes, coeficientes e informações não usuais em textos idênticos, sem qualquer complexidade.

Quanto ao conteúdo, poderíamos dizer que ele atinge o objetivo para o qual foi dirigido, ou seja, a área de ciências humanas, onde normalmente há uma maior dificuldade na compreensão das formulações matemáticas, embora em algumas oportunidades, deixa de dar o embasamento técnico necessário para a compreensão do assunto. De um modo geral, consideramos um bom lançamento para o mercado atualmente bastante concorrido.

MATEMÁTICA APLICADA A ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

Autor: Edward T. Dowling

Editora: McGraw-Hill

Edição: 1a. Edição em Português — 1981

Tradução: Heron Carlos Esvael do Carmo

Revisor Técnico: Marco Antonio Sandoval
de Vasconcelos

Avaliador: Jairo Simon da Fonseca
Prof. Titular da FEA/USP

O livro contém tópicos de cálculo Diferencial e Integral que o caracteriza como um livro texto para uma disciplina de Complementos de Matemática do curso básico de Economia ou Administração de Empresas.

Os capítulos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 16 e 17 constituem uma parte bem diferenciada, desenvolvendo tópicos típicos de Cálculo diferencial e integral com exemplos principalmente na área de Economia. Tais capítulos abordam itens como: Derivadas e as Regras de Diferenciação; cálculo de Funções de Múltiplas Variáveis; Revisão das funções Logarítmicas, Exponenciais com aplicações em Economia e Administração. Nos capítulos 16 e 17 são desenvolvidos a

parte do cálculo Integral, os conceitos de Integral Definida e Indefinida.

Os capítulos 10,11,12,13,14 e 15 tratam dos fundamentos de Álgebra Linear, com os três últimos abordando o tema da Programação Linear. Estes capítulos referentes à programação, somos da opinião que poderiam ter sido omitidas pelo autor, uma vez que não fazem parte do programa de uma disciplina de Complementos de Matemática.

Uma 3ª e última parte, o livro é constituído pelos capítulos 18,19 e 20 onde é tratado o tópico referente às equações Diferenciais e a Diferenças com aplicações aos modelos econômicos.

De uma maneira geral, o livro é bastante didático, observando-se que o autor teve o objetivo de omitir demonstrações, ressaltando o máximo possível as aplicações na Administração mas bem mais acentuada na área de Economia.

Somos da opinião que trata-se de um livro útil para os estudantes da disciplina já referida nesse texto, mas sem acrescentar novidades referentes à matéria abordada.

ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESO

Autor: Richard H. Hall

Editora: PHI Editorial Prentice Hall Internacional

Ano de Publicação: Original 1972 — Em Espanhol: 1973

Tradução: Stella de Feferbaum (Licenciada em Filosofia de la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá)

Avaliador: Cléber Aquino
Prof. Assistente da FEA/USP

Aparentemente este livro está desatualizado. Quando se entra em contato com ele esta impressão desaparece e se torna mais atualizado do que muitas publicações recentes no campo da administração. Como

estrutura básica, ele pode ser utilizado em qualquer curso de administração e muito longe de se tornar dissociado com a época em que vivemos e com os problemas que as organizações estão enfrentando.

O livro apresenta quatro partes distintas. A primeira, refere-se a natureza, aos tipos e as metas da organização. A segunda é toda dedicada ao estudo das estruturas organizacionais, destacando-se comentários em relação ao tamanho, complexidade e formalização das mesmas. Estas duas partes correspondem a abordagem estática sobre as organizações, como se estas não tivessem vida e funcionamento. A terceira e quarta partes

dizem respeito ao dinamismo e funcionamento das organizações. A terceira, ainda inspirada no modelo fechado, destaca os seguintes pontos: poder e conflito, liderança e tomada de decisão e comunicações. O ponto forte desta unidade refere-se às reflexões do autor sobre o poder e conflito, tratado com respeitável precisão e praticamente uma abordagem inovadora, porque são raros os autores de Administração preocupados com esta questão. A última parte do livro aborda o relacionamento das organizações com a sociedade, com o ambiente externo. Aqui aborda dois temas importantes. A influência do meio ambiente e os reflexos das mudanças sociais sobre as organizações.

Analisando-se o plano da obra do livro, conclui-se facilmente pela sua atualidade. Apesar de editado em 72, estuda temas como poder, conflito, meio ambiente, mudanças sociais e os reflexos nas organizações, raramente tratados nos textos considerados modernos. Ademais, sente-se no conteúdo a racionalidade na abordagem contribuindo para o leitor ter um sentimento real no estudo da organização.

A perspectiva do autor se aproxima de uma análise sociológica, dentro de uma perspectiva sistêmica, quando o comportamento humano na empresa é considerado dentro de uma moldura maior, acima das abordagens behavioristas que privilegia fatores de personalidade, como se o desempenho do trabalhador pudesse ser tratado solto no espaço. A abordagem sistêmica revela um

grau de ingenuidade do autor, porém respeitamos sua atitude, porque na época em que o livro foi escrito e mais ainda, na fase de sua formulação, a teoria de sistema aberto estava contaminando os teóricos de administração.

O livro foi feito no contexto americano, fator indiscutivelmente limitante, quando se trata de usá-lo para estudantes na realidade brasileira. Este fator pode ser facilmente superado se o professor ou o próprio estudante tiverem a maturidade de utilizar o livro como ponto de partida, como linha central de orientação, tratando no entanto, de enriquecê-lo com exemplos e reflexões sobre a empresa brasileira. A conjugação destes dois esforços serão de grande eficácia para uma aprendizagem sobre a estrutura e funcionamento das organizações.

As duas primeiras partes são válidas. Mas o grande mérito do livro se encontra nas partes restantes, especialmente a terceira. A última emerge como uma introdução ao estudo da interação da organização com o ambiente externo. Para se aprofundar neste ponto há necessidade de se recorrer a outras fontes.

O livro é de grande utilidade para todas as disciplinas de administração, especialmente para Teoria de Administração e estruturas organizacionais. Poderá ser utilizado tanto ao nível de graduação como pós-graduação, dependendo do direcionamento e da metodologia utilizados pelo docente. Um livro indispensável no estudo das organizações.

CONCEITOS DE COMPORTAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO

Autor: David R. Hampton

Editora: Coleção Economia e Administração

Ano de Publicação: Original 1968

Edição E.P.U. Editora

Tradução: 1973 — Ana Maria Smith

Pimentel

Avaliador: Eunice L. Kwasnicka

Profª Assist. Doutora da FEA/USP

O objetivo do autor em organizar o presente livro foi o de procurar agrupar idéias de autores da área de Comportamento Organizacional que transmitem os principais conceitos teóricos. Para tanto, selecionam publicações de autores como McGregor, Heizbeig, Schein, Argyris, publicações essas já bastante divulgadas em outras obras.

Portanto, o livro não apresenta grandes originalidades em termos de assuntos.

O organizador da obra inclusive não toma o cuidado de comentar ao final de cada capítulo, acrescentando algo sobre o que foi apresentado.

Outro ponto fraco do livro é que não abrange todos os assuntos pertinentes ao comportamento organizacional, deixando um hiato entre um tópico e outro como podemos observar entre os capítulos 2 e 3. O autor no capítulo 2 procura ainda levantar questões sobre os indivíduos, iniciado no capítulo 1 e já no capítulo 3 entra nos Aspectos Organizacionais propriamente ditos,

sem falar sobre o elemento grupo, que seria o nível imediatamente seguinte ao do indivíduo.

O ponto forte que o livro apresenta é o de agrupar em um só volume, artigos clássicos da área Comportamental facilitando ao estudante em suas pesquisas bibliográficas. O livro nesse aspecto torna-se um clássico do assunto e muito interessante para os cursos de graduação. Considerando que, tanto em cursos de Psicologia Aplicada à Administração quanto Comportamento Organizacional os alunos deverão conhecer os pensamentos dos autores clássicos das áreas, o livro reúne um bom conjunto deles, embora incompleto.

PERSONNEL MANAGEMENT

Autores: Herbert J. Chruden e

Arthur W. Sherman, Jr.

Editora: South-Western Publishing Co.

Ano de Publicação: Original: 1977

Edição: 5a.

Avaliador: Cléber Aquino

Prof. Assistente do DA FEA/USP

O conteúdo do livro volta-se para o estudo das funções de Pessoal, com o livro em sete partes. A primeira, refere-se a análise da função de pessoal dentro da abordagem sistêmica, porém com certa limitação, porque a abordagem sistêmica mencionada se volta para área de Recursos Humanos pouco considerando os demais públicos da empresa. Ademais, eles apresentam esta abordagem com certo grau de ingenuidade, deixando de reconhecer a existência de conflitos na condução da área e a função ideológica da mesma na gestão dos empregados da organização. Mesmo assim o uso da análise sistêmica no estudo de problemas de pessoal constitui um pequeno avanço no trato da especialidade, tão contaminada pelas abordagens prescritivas. Nesta primeira parte, comentam o papel da gerência de pessoal, a organização e as atribuições da área, a organização do pessoal e finalmente

fazem referências a um programa de pessoal. A novidade reside neste último tópico. No Brasil é comum a RH trabalhar ao sabor das circunstâncias sem uma prévia programação.

A segunda parte diz respeito a organização do Staff de pessoal, prestando serviços às outras unidades. Como é comum nas abordagens americanas, eles se limitam a recomendar serviços de recrutamento, seleção e testes psicológicos. Isto não significa que o trabalho do staff de pessoal se restrinja a estas atividades. Nos outros capítulos tratam das funções.

A parte terceira, "Maximizing Employes Potencial" está constituído de três tópicos: O desenvolvimento do empregado e a gerência deste desenvolvimento, a avaliação de desempenho e motivação e satisfação do trabalho. Mesmo bem estruturado, o livro nesta parte revela evidente limitação. O trabalhador é visto como uma simples peça, que deve ser intensamente desenvolvida (para produzir mais, então deixa de ser desenvolvimento para ser simples treinamento) e os fatores de motivação ainda são tratados ao nível micro, quando a motivação tem fatores mais globais, inclusive extrapolando a própria empresa.

Comparado com os livros brasileiros sobre o mesmo assunto, a quarta parte introduz uma significativa novidade, com o estudo de aspectos comportamentais na organização, enfatizando aspectos de clima de trabalho, comunicações, liderança e uma gratificante surpresa: administração da mudança. Esta unidade merece ser lida.

A quinta parte retrata a preocupação da empresa americana. Como eles têm um sindicalismo sólido (pelo menos bastante superior ao nosso) o conteúdo aqui é todo dedicado ao relacionamento da função de pessoal com os sindicatos. A penúltima unidade, trata da administração salarial, com um capítulo final sobre benefícios. Neste aspecto, nada acrescenta com relação a experiência brasileira.

Finalmente, o livro trata de um assunto raro e até inexistente na literatura nacional sobre pessoal. Comenta aspectos de pesquisa da área para então traçar algumas tendências da administração de pessoal no futuro. Como ocorre na totalidade dos textos americanos, os capítulos são ilustrados com casos (obviamente da realidade americana).

No decorrer da leitura do livro, sente-se uma posição correta dos autores. Eles defendem a necessidade da transferência das funções de Pessoal para gerentes e supervisores, ficando o staff (o brasileiro Departamen-

to de Recursos Humanos), com a tarefa de planejar, organizar e acompanhar as atividades das funções de pessoal, num trabalho conjunto com os referidos executivos. Esta posição é simpática e de indiscutível utilidade, mormente quando comparada com a realidade brasileira, onde os DRH, centralizam todas as atividades da especialidade.

O livro se aplica aos cursos de graduação de RH, depois que o aluno tenha recebido uma abordagem introdutória do mesmo. Para os cursos de pós-graduação somente como texto complementar pois o conteúdo dele reproduz na sua quase totalidade mais comuns, apresentando poucas novidades, que permitem reflexões mais profundas. A única limitação para os cursos de graduação é o Inglês. Didaticamente, o livro está bem estruturado, não só na apresentação dos temas, como na apresentação gráfica. E a validade da publicação aumentará se alunos e professores enriquecerem o texto com exemplos e casos nacionais. Caso contrário, o livro funcionará como simples fonte de introjeção dos valores americanos no trato das questões de pessoal, que o estudante brasileiro está cansado de receber.

A linguagem está agradável. O livro é recomendável.

A ARTE DE ADMINISTRAR: PRINCÍPIOS E PRÁTICAS — LIVRO TEXTO E LIVRO DE EXERCÍCIOS

Autores: James Riggs e A. James Kalbaugh

Editora: Livraria Pioneira Editora

Ano de Publicação: 1981

Avaliador: Cyro Bernardes

Prof. Assist. Doutor da FEA/USP.

Um livro com o título de “arte” de administrar sempre chama atenção daqueles que buscam abordagens diferentes das que enfocam a administração como teoria ou ciência. Mas, se os autores visualizam a administração como “arte” — esta decorren-

te da prática —, também acham que deve ser aprendida pelo estudo de uma “ciência” — esta como o conjunto das observações e experimentos, cujo cenário é a empresa.

Dentro dessa hipótese constitui objetivo do livro texto ensinar tais princípios, reforçando a aprendizagem por meio de exercícios constantes de um livro guia, complementar ao primeiro. Por outro lado, o subtítulo “princípios e práticas” indica tratar-se de obra introdutória à administração. Dessa maneira, destina-se a cursos

regulares universitários (a exemplo da disciplina "Introdução à Administração do currículo das Escolas de Economia e de Contabilidade), a cursos de curta duração para a formação de gerentes, e a auto-instrução por parte de leigos.

Além das vantagens já mencionadas: de ter em correspondência um livro de exercícios (que muito facilita o trabalho do professor e a aprendizagem dos alunos) deve ser chamada a atenção para a forma pictórica da apresentação dos assuntos. Dessa maneira, os vários gráficos, quadros, esquemas e figuras muito ajudam a compreensão dos temas expostos, aliás uma técnica didática, como bem os autores destacam.

Entretanto, alguns reparos devem ser feitos. Em primeiro lugar, são tratados

tantos e tão variados assuntos que estes acabam pulverizados e dentro de abordagens superficiais, o que deve dificultar o entendimento e a memorização por parte dos alunos. Todavia, este defeito é encontrado também em muitos outros livros introdutórios da administração. Em segundo lugar, nota-se a ênfase nas funções financeira e produção com prejuízo das funções mercadológicas e recursos humanos.

Outras críticas poderiam ser feitas, mas que não invalidam a utilidade prática desta obra, sobretudo se o professor suprir as deficiências observadas. Em resumo, trata-se de um livro introdutório, que compete com os muitos outros traduzidos ou de autores nacionais.

SERVIÇO AO LEITOR

MARKETING

E. Jerome McCarthy

Tradução do mais recente livro publicado pelo autor nos EUA, contendo as mais novas idéias no campo da Administração. Resultado da grande experiência de McCarthy em Empresas e Universidades, trata-se da obra mais atualizada na área de Marketing atualmente no Brasil.

524 páginas

Ref.: 1

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.710,00

Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.900,00



PANORAMA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Frederico Antonio Guida

Já em sua 2ª edição, este livro-síntese, agraciado com o Prêmio Brahma de Administração e Gerência de 1978, ainda é o único em língua portuguesa que oferece ao leitor uma perspectiva geral, panorâmica e integrativa das idéias e doutrinas administrativas.

332 páginas

Ref.: 2

Preço p/ assinante: Cr\$ 1.170,00

Preço p/ não-assinante: Cr\$ 1.300,00

FINANÇAS PÚBLICAS

R. A. Musgrave e P. B. Musgrave

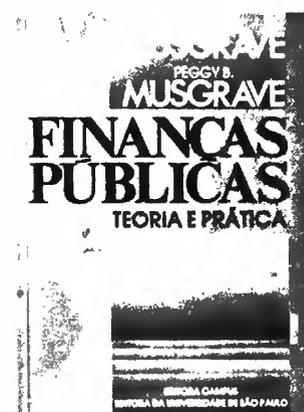
Segunda edição de um famoso texto publicado originalmente nos EUA sobre a política do setor público, que é também a obra mais completa e eficiente para uma perfeita compreensão de Finanças Públicas e suas múltiplas aplicações.

676 páginas

Ref.: 3

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.583,00

Preço p/ não-assinante: Cr\$ 2.870,00



HISTÓRIA DO PENSAMENTO ECONÔMICO

E. K. Hunt

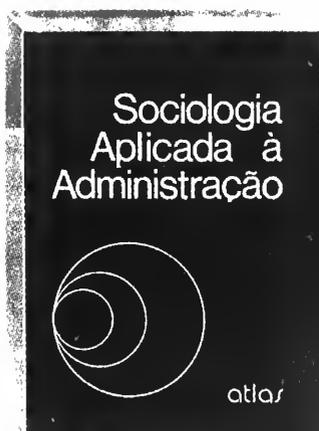
Com um enfoque que abarca todas as escolas do pensamento econômico, trata-se de um excelente texto para todos os currículos de graduação em economia, sendo também recomendado para profissionais da área.

542 páginas

Ref.: 4

Preço p/ assinante: Cr\$ 2.160,00

Preço p/ não-assinante: Cr\$ 2.400,00



SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO

O Comportamento Organizacional — *Cyro Bernardes*

Pela sua atualidade, pela sua capacidade em explicar problemas administrativos, pela sua praticidade, este texto objetiva esclarecer, com base sociológica, e na linguagem do administrador, as situações gerais e particulares do comportamento das pessoas e dos grupos nas organizações, propondo orientações para que seus integrantes se sintam mais satisfeitos no ambiente de trabalho, mais gratificados e, conseqüentemente, mais produtivos. Portanto, o inter-relacionamento Sociologia/Administração é abordado visando facilitar a compreensão dos comportamentos das pessoas e dos grupos nas organizações.

234 páginas

Preço p/assinante: Cr\$ 990,00

Preço p/não-assinante: Cr\$ 1.100,00

Ref.: 5

PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Psicologia do Comportamento Organizacional — *Cecília Whitaker Bergamini*

Uma nova edição revista e ampliada de obra que trata dos principais aspectos da psicologia do comportamento humano nas organizações, enriquecida com exemplos verdadeiros ocorridos durante vários anos de experiência prática dentro de empresas brasileiras. A avaliação do desempenho humano, o aconselhamento de pessoal, as pesquisas motivacionais para elevar o grau de satisfação individual, os programas de desenvolvimento de recursos humanos, os estudos sobre as condições ambientais, a análise dos sistemas promocionais e a assessoria da alta direção da empresa são, entre outras, algumas das atividades que têm demandado a contribuição do psicólogo no campo da administração de empresas.

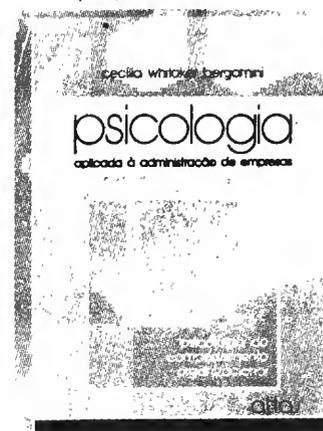
A presente edição introduz um temário novo, focalizando a *Dinâmica do Relacionamento Interpessoal nos Pequenos Grupos*, revendo os principais pressupostos do *Fenômeno da Liderança* e dando um novo desencadeamento ao *Aspecto da Motivação*.

175 páginas

Preço p/assinante: Cr\$ 710,00

Ref.: 6

Preço p/não assinante: Cr\$ 790,00



ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO — *H. A. Harding*

Parte do enfoque de que o processo produtivo não se limita apenas à usinagem dos produtos definidos e à escolha de métodos e de técnicas operacionais, mas também se envolve com as demais atividades básicas da empresa — pois que participa dos estudos sobre especificação do produto, trata de questões relacionadas a custos e aos aspectos financeiros da manutenção de estoques. Este texto faz uma abordagem abrangente dos múltiplos aspectos da administração da produção, de forma introdutória, com o objetivo básico de fornecer uma visão de conjunto dessa área. Divide-se em três partes: especificação do produto; projeto do processo; controle da produção. Traz ainda exemplos extraídos da realidade, gráficos, fluxogramas e modelos de operações, além de questões de avaliação.

207 páginas

Preço p/assinante: Cr\$ 765,00

Preço p/não-assinante: Cr\$ 850,00

Ref.: 7

TEORIA GERAL DO EMPREGO, DO JURO E DA MOEDA

John Maynard Keynes

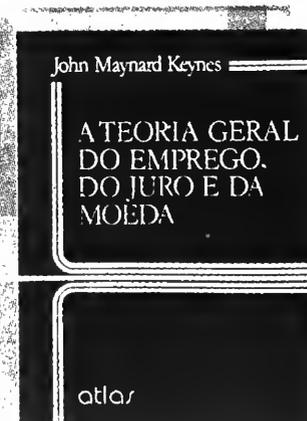
Pelo impacto causado no pensamento econômico contemporâneo, a *Teoria Geral* é considerada a peça-chave da *revolução keynesiana*, manifestadamente em três planos distintos: no acadêmico, ao introduzir métodos e análise que conduziram ao desenvolvimento da moderna macroeconomia; no da condução do processo econômico nas nações ocidentais, ao rejeitar a idéia do automatismo das forças de mercado na geração permanente do pleno emprego e ao propor medidas de ação imediata para a remoção das perplexidades geradas pela Grande Depressão — sem ferir as raízes do sistema liberal; no ideológico, ao rejeitar como forma de correção dos problemas cruciais do desemprego e da desigual distribuição da renda e da riqueza a coletivização dos meios de produção e a estatização dos investimentos. Leitura indispensável, pois que objetiva evitar as diversas falácias de interpretações.

328 páginas

Preço p/assinante: Cr\$ 1.440,00

Preço p/não-assinante: Cr\$ 1.600,00

Ref.: 8



ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Marcos Cobra

Este livro situa o verdadeiro papel da administração de vendas dentro do amplo contexto do marketing moderno. Reúne, ainda, um conjunto de características de natureza operacional que o recomendam não apenas como material básico para cursos universitários, mas, principalmente, como Manual para soluções de problemas encontrados na prática.

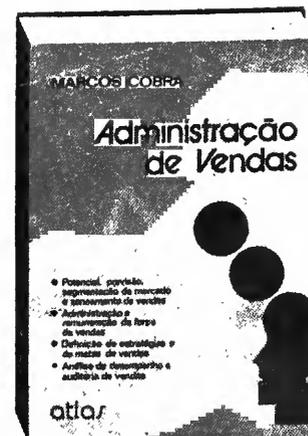
Ressalte-se, ainda, a presença da realidade brasileira em, praticamente, todos os capítulos, especialmente nos que lidam com os aspectos relacionados ao estudo dos diferentes mercados existentes no País.

400 páginas

Preço p/assinante: Cr\$ 1.080,00

Preço p/não-assinante: Cr\$ 1.200,00

Ref.: 9



CONTABILIDADE INTERMEDIÁRIA

Equipe de Professores da FEA/USP

Texto que se aprofunda no estudo da técnica contábil, abordando suas implicações com aspectos econômicos, financeiros, jurídicos e fiscais. Discute os problemas de avaliação em contabilidade, os métodos de mensuração e registro e os sistemas de informação contábil, além de ressaltar as dificuldades técnicas para a definição das diferentes categorias contábeis que integram os conceitos de ativo, passivo e patrimônio líquido. Mostra ainda como diferentes critérios de avaliação decorrem de diferentes políticas contábeis, com implicações no sistema de informação global da empresa e no processo decisório. Contém exercícios para verificar a assimilação da matéria.

336 páginas

Preço p/assinante: Cr\$ 1.170,00

Preço p/não-assinante: Cr\$ 1.300,00

Ref.: 10

ORGANIZAÇÕES — Comportamento, Estrutura, Processos

J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, J. H. Donnelly, Jr.

A proposição central deste texto é mostrar que os estudos sobre estrutura e processos organizacionais alcançam maior sentido quando precedidos da análise do comportamento humano. Sendo as pessoas um recurso comum a todas as organizações, mostra que o desempenho e os papéis de cada uma delas estão vinculados, em grande parte, à satisfação de suas necessidades — desde as mais simples até as relacionadas aos subjetivos conceitos de auto-realização e auto-estima.

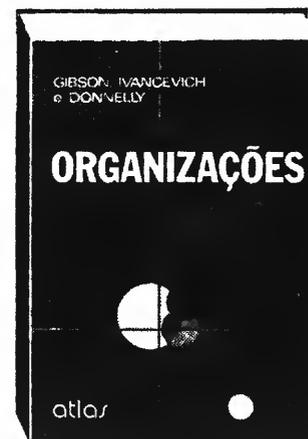
Trata também da interação contínua entre as organizações e o ambiente externo, relacionando a eficácia organizacional ao nível de percepção do conjunto de todos os fatores ambientais que afetam seu funcionamento.

480 páginas

Preço p/assinante: Cr\$ 1.350,00

Preço p/não-assinante: Cr\$ 1.500,00

Ref.: 11



RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

Flávio de Toledo

Livro que trata, essencialmente, da gestão de recursos humanos em um ambiente caracterizado pela mudança sócio-política, acelerada por dificuldades econômicas que atingem direta ou reflexivamente todos os setores e por negociações sindicais, cujo foco abrange não só os níveis salariais, mas também a construção da suficiência organizacional, legal e política do movimento sindical.

Trata de tópicos como: crise econômica e alguns comportamentos das organizações; crise econômica e ARH; prioridades e estratégias de RH em tempos de crise; RH e os desafios presentes e futuros; relações sindicais e RH.

96 páginas

Preço p/assinante: Cr\$ 342,00

Preço p/não-assinante: Cr\$ 380,00

Ref.: 12

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS Um Enfoque Gerencial 3ª edição

Milton Augusto Walter
Hugo Rocha Braga

- Vol. 1 — Estrutura
- Vol. 2 — Análise e Interpretação
- Vol. 3 — Exercícios Programados
- Vol. 4 — Casos Reais para Análise

Com uma abordagem prática e objetiva, esta obra, agora na sua 3ª edição, reúne, de maneira criteriosa e de fácil assimilação, as mais modernas técnicas de análise econômico-financeira das empresas. Totalmente revista e atualizada, para incluir as inovações contábeis da Lei n. 6.404/76 e do Decreto-lei n. 1.598/77 com todos os seus pareceres, instruções e portarias subseqüentes até a data.

Assim, o Volume 1 trata da estrutura das demonstrações financeiras, abrangendo o Balanço Patrimonial, Demonstração de Lucros (ou Prejuízos) Acumulados, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos, Notas Explicativas, Critérios de Avaliação e Sistema de Informações Contábeis.

O Volume 2 apresenta os principais instrumentos de análise e sua interpretação. Apoiado em muitos exemplos, expõe com clareza as técnicas de avaliação de desempenho e de projeções econômico-financeiras, assim como de consolidação de balanços e de planejamento de lucros. Inclui, ainda, um capítulo especial para análise de investimento em

ações e, como inovação, procura sensibilizar o leitor para o estudo da situação econômico-financeira das empresas, utilizando o método de associação e/ou combinação de indicadores.

O Volume 3 compõe-se de exercícios e testes programados que acompanham o texto, e o Volume 4, de uma série de casos reais de empresas nacionais, permitindo a análise do comportamento econômico-financeiro dessas sociedades à luz da conjuntura brasileira.

Preço P/Não Assinante	Preço P/Assinante
Vol. 1 — 1.100,00	Vol. 1 — 990,00
Vol. 2 — 1.480,00	Vol. 2 — 1.332,00
Vol. 3 — 920,00	Vol. 3 — 828,00
Vol. 4 — 1.100,00	Vol. 4 — 990,00

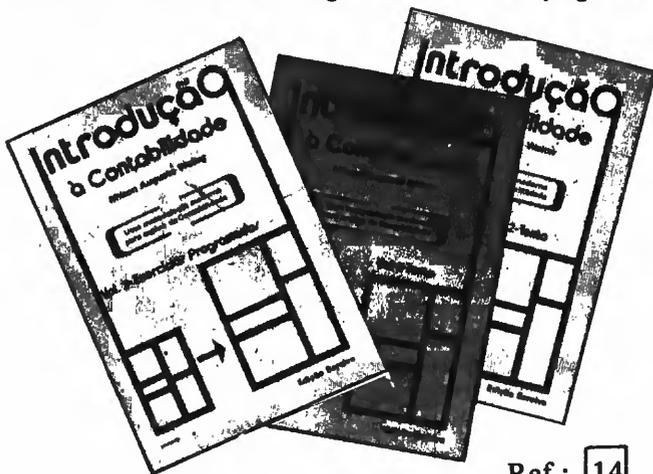
Ref.: 13



INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (Uma Metodologia Moderna para Ensino da Contabilidade)

Milton Augusto Walter.

- Vol. 1 — Programa de Contabilidade Básica (Texto) — 354 páginas
- Vol. 2 — Tópicos Especiais de Contabilidade (Texto) — 220 páginas
- Vol. 3 — Exercícios Programados — 358 páginas



Ref.: 14

Esta obra elaborada em três volumes obedece a uma seqüência didática lógica dos tópicos básicos e complementares de Contabilidade.

No primeiro volume, a matéria versada, numa linguagem simples e convincente, mediante associação sistemática de conceitos, compreende:

1. Patrimônio. 2. Pessoa Jurídica. 3. Equação do Patrimônio. 4. Teoria das Contas. 5. Escrituração Mercantil. 6. Sistema Contábil. 7. Contas Patrimoniais. 8. Contas de Retificação do Ativo. 9. Contas de Compensação. 10. Registro e Avaliação de Estoque. 11. Correção Monetária. 12. Investimentos Permanentes. 13. Contas de Resultado. 14. Lucros a Realizar. 15. Balanço Geral.

O 2º volume da obra expõe, didaticamente, tópicos específicos sobre Contabilidade, abrangendo: 16. Contas de Resultado de Exercícios Futuros. 17. Custos. 18. Princípios e Convenções Contábeis. 19. Demonstrações Consolidadas e 20. Plano de Contas.

O 3º volume reforça a aprendizagem dos conceitos de contabilidade, pois nele estão contidos problemas de múltipla-escolha e testes programados. Nesse livro, há numerosas situações-problema para os alunos resolverem.

Preço P/Não Assinante	Preço P/Assinante
Vol. 1 — 980,00	Vol. 1 — 882,00
Vol. 2 — 720,00	Vol. 2 — 648,00
Vol. 3 — 980,00	Vol. 3 — 882,00

ANÁLISE DE SISTEMAS E GERÊNCIA DE OPERAÇÕES

R. J. Hopemann

Explora os impactos e desafios do novo conceito de sistema em face dos tipos de organização e gerência, e analisa como esse mesmo conceito tem sido aplicado com sucesso em diversas áreas, como por exemplo nos sistemas telefônicos, elétricos, de espaço aéreo, etc.

400 páginas

Ref.: 15

Preço p/assin. Cr\$ 1.170,00 – Preço p/não-assin. Cr\$ 1.300,00



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

MODELO
E
INSTRUMENTOS
DE
EXECUÇÃO

JOSÉ LUIZ HESKETH, Ph. D.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

José Luis Hesketh

Esta obra consiste em um modelo para o desenvolvimento e execução de um projeto de diagnóstico organizacional estruturado de forma a produzir os dados necessários a intervenções no desempenho da organização a fim de aumentar o seu rendimento, especialmente no tocante a programas de formação de mão-de-obra segundo o espírito da Lei 6.297.

120 páginas

Ref.: 16

Preço p/assin. Cr\$ 432,00 – Preço p/não-assin. Cr\$ 480,00

ENGENHARIA DE SISTEMAS

Instituto Nacional de Pesquisa Espaciais

A abordagem utilizada neste trabalho mostra o processo de Engenharia de Sistemas aplicado ao planejamento de um projeto, incluindo a dinâmica do Planejamento e Controle de Projeto, e uma descrição detalhada das técnicas utilizadas em cada um desses passos.

308 páginas

Ref.: 17

Preço p/assin. Cr\$ 900,00 – Preço p/não-assin. Cr\$ 1.000,00



A FORMAÇÃO E A IDEOLOGIA DO ADMINISTRADOR DE EMPRESA

A formação e a ideologia do administrador de empresa

MARIA DE LOURDES MANZINI COVRE

FORMAÇÃO E IDEOLOGIA DO ADMINISTRADOR DE EMPRESA

Maria de Lourdes M. Covre

Localiza a posição, formação e função do administrador de empresa tomando como unidade empírica a Fundação Getúlio Vargas que prepara os agentes históricos cujo conhecimento serve de acumulação de capital.

192 páginas

Ref.: 18

Preço p/assin. Cr\$ 495,00 – Preço p/não-assin. Cr\$ 550,00

“A ECONOMIA E A ABERTURA POLÍTICA”

João Paulo de Almeida Magalhães

Objetivando apresentar os novos rumos que tomou a sociedade brasileira em razão da abertura política, o autor, consolida essa tendência, tornando indispensável a compreensão dos grupos de liderança, para a sua proposta de um diagnóstico das distorções recentes do desenvolvimento brasileiro, apresentado inteligentemente neste livro.

000 páginas

Ref.: 19

Preço p/assin. Cr\$ 495,00 – Preço p/não-assin. Cr\$ 550,00



“PLANEJAMENTO EMPRESARIAL”

Paulo de Vasconcelos Filho

Este livro está dividido em 3 partes:

1. Apresenta três artigos que abordam os aspectos conceituais do planejamento, com as informações necessárias para melhor aproveitamento de 3ª parte, que aborda os aspectos práticos.
2. A segunda parte é dedicada a um balanço das vantagens e limitações do planejamento estratégico, consistindo na mais atual modalidade da atividade de planejamento.

000 páginas

Ref.: 20

Preço p/assin. Cr\$ 1.080,00 – Preço p/não-assin. Cr\$ 1.200,00

“PEQUENA HISTÓRIA DOS EQUÍVOCOS ECONÔMICOS”

Antony Fisher

Fazendeiro, empresário, fundador do Instituto para Assuntos Econômicos (Londres), sugere em seu guia prático para os estadistas modernos, num estilo desprovido de linguagem técnica, com clareza e visão do essencial, explicitando várias maneiras pelas quais as políticas destrutivas do governo podem ser alteradas, tornando-se perspicaz relacionando economia, política e governo.

000 páginas

Ref.: 21

Preço p/assin. Cr\$ 558,00 – Preço p/não-assin. Cr\$ 620,00



SISTEMAS DE INFORMAÇÃO – um enfoque atual

Alciney Lourenço Cautela

Enrico Giulio Franco Polloni

Os professores Cautela e Polloni objetivam com este trabalho, fornecer subsídios para ampliação da “Arte de Administrar a Informação”, cientificando de forma clara e concisa o envolvimento direto ou indireto, que o profissional administrativo tem com o Sistema de Informação Gerencial (S.I.G.).

Este compêndio baseia-se nos princípios modernos do Desenvolvimento Organizacional.

000 páginas

Ref.: 22

Preço p/assin. Cr\$ 882,00 – Preço p/não-assin. Cr\$ 980,00

SERVIÇO AO LEITOR

Receba qualquer das obras publicadas nesta edição, com descontos, através do envio de cheque nominal ao Fundo de Pesquisa do IA-USP. Os livros serão entregues pelo correio sem custos adicionais.

QUEIRAM ENVIAR-ME OS SEGUINTE LIVROS:

DISCRIMINAR NO VERSO

Anexar cheque (nominal ao Fundo de Pesquisa do IA USP) nº
do Banco.

Extrair Nota Fiscal: Nome Pessoal Nome da Firma

Nome:

Endereço:

Cidade: .

Firma:

Endereço:

Cidade: .

C.G.C.: .

CEP: .

CEP: .

. Inscrição:

Tel:

Estado:

Tel:

Estado:

SERVIÇO AO LEITOR

Receba qualquer das obras publicadas nesta edição, com descontos, através do envio de cheque nominal ao Fundo de Pesquisa do IA-USP. Os livros serão entregues pelo correio sem custos adicionais.

QUEIRAM ENVIAR-ME OS SEGUINTE LIVROS:

DISCRIMINAR NO VERSO

Anexar cheque (nominal ao Fundo de Pesquisa do IA USP) nº
do Banco.

Extrair Nota Fiscal: Nome Pessoal Nome da Firma

Nome:

Endereço:

Cidade: .

Firma:

Endereço:

Cidade: .

C.G.C.: .

...

CEP: .

CEP: .

. Inscrição:

Tel:

Estado:

Tel:

Estado:



**Este é o endereço
do novo supermercado
da Cobal na Amazônia.**

A Cobal tem mais um supermercado flutuando no Rio Amazonas: o Tefé, segundo barco comercial movido a álcool do mundo. O primeiro foi o Coari, lançado em 1980, e agora a Cobal está ampliando a sua frota de Mercados Flutuantes com o lançamento do Tefé.

O Tefé vai sair de Manaus carregado de produtos do lar e subirá o Rio Madeira até Porto Velho, fornecendo produtos de qualidade a preços mais acessíveis.

Agora os moradores das regiões ribeirinhas têm um novo endereço para fazer suas compras: nas avenidas principais da Amazônia.

cobal

CIA. BRASILEIRA DE ALIMENTOS
Ministério da Agricultura



SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Local: São Paulo Hilton dias 24 e 25 de maio das 9 às 17 hs
Destinado a Presidentes e Diretores de Empresas

Palestrante: **H.IGOR ANSOFF**

Professor do European Institute for Advanced Studies in Management de Bruxelas

TEMÁRIO:

- | | |
|---|--|
| <i>1 Administração estratégica ontem, hoje e amanhã</i> | <i>5 Formulação estratégica e desenvolvimento das capacidades estratégicas.</i> |
| <i>2 Diagnóstico estratégico</i> | <i>6 O processo de implantação estratégica.</i> |
| <i>3 Desenvolvendo uma mentalidade estratégica através da organização</i> | <i>7 Estudo de Caso "Introdução na Administração Estratégica em uma Firma de Engenharia Diversificada"</i> |
| <i>4 Prioridades estratégicas no Brasil</i> | |

Maiores informações fone: 284.5133 c/Ivone

**A ELETROBRÁS E O INSTITUTO
DE ADMINISTRAÇÃO
ACREDITARAM EM CASOS
VEJA O QUE ACONTECEU**



Este livro é o resultado de esforços desenvolvidos nos programas de treinamento de executivos do setor de energia elétrica do Brasil. Um conjunto de 62 casos de 24 empresas de energia elétrica compõem o livro, sendo: 27 na área de administração geral; 14 em recursos humanos; 9 em administração de suprimentos; 8 em administração financeira e 4 em marketing. Trata-se do único texto em língua portuguesa de casos nacionais e específicos de um setor de atividades.

