

- Um estilo brasileiro de Propaganda
- Genética da marca
- Por que gerente de negócio ?
- As bases sociais do homem consumidor
- Taxas múltiplas de retorno
- Indústrias vs revendedores
- A emoção não vende mais ?
- Marketing: a serviço de quem?
- Criatividade, urgente
- Sedução e lucidez
- Mobilidade, carreira, demissão e "outplacement"
- Breve história da Propaganda no Brasil
- Cultura e Passagem nas organizações
- Da Moral da pizza ao resgate da Ética
- O fenômeno da intervenção estatal

# PARCERIA GOSTOSA.



A parceria gostosa acontece quando a gente gosta do que faz e ultrapassa os limites do relacionamento apenas comercial com os clientes e suas agências de propaganda. Existe uma base de confiança mútua e muito profissionalismo.

O Grupo De Simoni Associados é assim. São 6 empresas que vêm crescendo e se modernizando para oferecer a melhor assessoria e a maior estrutura de serviços promocionais do País.

O resultado tem sido a parceria gostosa em inúmeras campanhas promocionais e de incentivo, eventos no Brasil e no exterior. Os clientes confiam em nossos serviços e admiram o nosso clima de descontração.

Isso torna tudo mais gostoso.

E uma parceria tão gostosa só pode ser um sucesso.

**S  
DE  
SIMONI  
ASSOCIADOS  
A**

CENTRAL DE PLANEJAMENTO,  
ATENDIMENTO E CRIAÇÃO

Tel: (011) 253-2011 - Fax: (011) 284-2509



**Escola Superior de Propaganda e Marketing**

**EXPEDIENTE:**

**Conselho Editorial:**

Francisco Gracioso - Presidente  
Aylza Munhoz  
Eduardo Oyakawa  
José Francisco Vinci de Moraes  
José Roberto W. Penteado Filho  
Julieta de Godoy Ladeira  
Nelson J. Garcia  
Renato Castelo Branco

**Editor:**

José de Castro Fontenelle  
(M.T. 2.405)

**Projeto Gráfico:**

Antônio Celso Collaro  
Celso Calixto Rios

**Editoração :**

Fernando Viana Perfeito

**Capa :**

Celso Calixto Rios

**Digitação:**

Lúcia Maria de Souza

**Composição e Laser Films:**

Laboratório de Computação Gráfica da  
Escola Superior de Propaganda e Marketing.

**Distribuição e Publicidade:**

Editora Referência  
R. François Coty, 228 CEP: 01524-030  
Tel: (011) 274.0766 - Fax: (011) 63.4227  
São Paulo - SP - Brasil

**Redação:**

Rua Dr. Álvaro Alvim, 123, Vila Mariana - São Paulo/SP  
CEP 04018-010 - Tel: (011) 575-6833 Fax: (011) 572-0635

Uma Publicação da Associação

Escola Superior de Propaganda e Marketing - São Paulo/SP

*Os conceitos emitidos em artigos assinados  
são da exclusiva responsabilidade dos autores.*

---

## Apresentação



Com este primeiro número da "Revista da ESPM", a nossa escola realiza um antigo sonho e cumpre um de seus objetivos mais importantes: o de divulgar idéias, estudos e opiniões de nossos professores e de outros estudiosos da Propaganda, Marketing e Administração de empresas; colocando-as ao alcance do mundo acadêmico e dos profissionais dessas áreas.

Neste particular, a ESPM desfruta de condições privilegiadas. Ao longo dos anos, a escola (que surgiu há quase cinquenta anos como um departamento do MASP sob a denominação de Escola de Propaganda de São Paulo) transformou-se num grande cadinho onde se misturam a teoria e a prática. Além de ensinar o que já se faz, a escola procura também discutir e conceituar o que será feito. Muitos dos artigos desta edição, por exemplo, versam sobre idéias novas, mudanças de atitudes e coisas que ainda estão para acontecer entre nós. Parece-nos ser esta, justamente, a grande missão de uma escola de nível superior: catalizar a inquietação científica e criativa de seus mestres e transmitir esta inquietação aos seus alunos e à sociedade.

Desejo aproveitar esta ocasião para agradecer a colaboração dos autores que tornaram possível esta edição, com seus trabalhos. Agradeço especialmente a Marise Ramos, viúva do grande escritor, publicitário e professor que foi Ricardo Ramos, por ter autorizado a inclusão nesta edição de um trabalho inédito do Ricardo. Finalmente, dirijo-me aos nossos leitores para pedir-lhes que nos ajudem, com suas críticas e sugestões, a tornar esta revista cada vez melhor e mais útil.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Francisco Gracioso'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'F' and 'G'.

**Francisco Gracioso**  
Diretor-Presidente da ESPM

# Índice

<b>Um estilo brasileiro de Propaganda</b> Ricardo Ramos	7
<b>Genética da marca: Um instrumento indispensável para a Propaganda.</b> Cristina Carvalho Pinto	21
<b>Por que gerente de negócio ?...</b> Demóstenes Medeiros	23
<b>As bases sociais para o surgimento do homem consumidor</b> Eduardo Oyakawa	29
<b>Taxas múltiplas de retorno</b> Euripedes F.Brasil e Leonardo Pagano	37
<b>Indústrias x Revendedores: um "Braço de Ferro" com desfecho previsível .</b> Francisco Gracioso	45
<b>A Emoção não vende mais ?</b> Hiran Castello Branco	49
<b>Marketing: a serviço de quem ? Controvérsias entre Philip Kotler e a teoria econômica</b> José Francisco V. de Moraes	51
<b>Criatividade, urgente</b> José Predebon	57
<b>Sedução e lucidez</b> Marcos Amatucci	65
<b>Mobilidade, carreira, demissão e "outplacement" de executivos no Brasil: alguns resultados de uma pesquisa empírica.</b> Miguel Caldas	73
<b>Breve história da Propaganda no Brasil</b> Renato Castelo Branco	89
<b>Cultura e passagem nas organizações</b> Ricardo Bresler	97
<b>O fenômeno da intervenção estatal</b> Sérgio Pio Bernardes	111
<b>Da Moral da pizza ao resgate da Ética</b> Roberto Luiz Margato Glingani	119

# Um estilo brasileiro de Propaganda

RICARDO RAMOS\*

S

empre nos pareceu que existe um modelo brasileiro de Propaganda. A princípio tivemos a atenção despertada por uma atmosfera peculiar aos anúncios, como que um tom original e intraduzível. Em seguida percebemos inflexões, modalidades, tendências. E afinal, mesmo levando em conta as influências externas e os naturais cruzamentos, pudemos acreditar num estilo nosso. Ou numa criação publicitária de expressão nacional.

Está visto que não se anda sozinho por tais cogitações, nem se chega sem ajuda à conclusão que tanto amplia e enriquece o nosso patrimônio, em termos de acervo profissional. O caminho se acha mais ou menos balizado. Pelas mensagens, que há muito vêm apontando rumos. Por seus estudiosos, que nelas souberam ver traços essenciais. Ao se examinar a trajetória que fizemos, das peças mais remotas às que marcam os dias de hoje, passando-se pelas várias escalas de permeio, é possível distinguir um perfil. E notar que nele nos identificamos, nitidamente.

Súmula de um povo? Sem dúvida que sim, de corpo inteiro. Se a Propaganda é espelho, teria que nos refletir com fidelidade não apenas em necessidades e aspirações, mas também nas linhas mestras de costumes, comportamentos, do geral estabelecido aos elementos de mudança. E através dela, mais que reconstituímos um período, uma cidade, um segmento social em dada época, ele e suas peculiaridades. Em outras palavras: já que o anúncio busca o ponto de vista do consumidor, nos dá nesse painel de país a figura que o anima. O retrato sem retoques do homem brasileiro.

---

Que homem será esse? Quais os seus contornos, qual a sua índole? Como individualizá-lo, personalizá-lo, separando-o dos demais? As respostas são múltiplas, fatalmente, pois as pessoas não se resolvem em sim ou não. Quer no plano particular, quer no coletivo. Neste caso, se resultamos de três raças (o índio residente, o colonizador branco, o negro escravizado), e faz um século que sobre tal argamassa nós agregamos outras mesclas, européias e orientais, o produto nacional humano é extremamente matizado. Apesar do que, de tantos aportamentos, guarda uma fisionomia. Ao mesmo tempo esquiva e definida. Isso o que somos, constantes em nossas variações. Mesmo assim reconhecíveis.

---

\*Ricardo Ramos (1929-1992). Escritor, jornalista, publicitário. Durante 30 anos, professor da ESPM

As tônicas da nossa formação como povo, como gente. Para onde elas nos conduziram? E de que modo a Propaganda iria reproduzi-las? Aqui, não cabem dúvidas: na base do popular. Oralizado, vendedor, mascateado. Oferecido, gritado, pregoeiro. Durante uns três séculos, antes do advento da imprensa (no Brasil, claro), praticamente só tivemos o ambulante. Quem quer comprar, quem vai querer? A simples oferta, direta e limpa. Encarnando o fundamental da venda.

Afora os avisos de sacristia, manuscritos, escassos, pouco rastreados (talvez a importância maior desses anúncios inaugurais resida na sua própria denominação, que remonta a raízes ibéricas), por todo o período nossa publicidade foi exclusivamente falada. E na linguagem comum, que reproduzia as vozes dos pregões. São trezentos anos de um diálogo simples, entre vendedor e consumidor, que ficaria ecoando. Ele se evidencia como lastro já a partir de 1808, com a publicação do nosso primeiro jornal, nos classificados que principiam a fase histórica da Propaganda brasileira.

---

No seu excelente O Rio antigo nos anúncios de jornais, Delso Renault nos dá um quadro bem delineado, posto que apoiado em pesquisa, em documentação, dos começos da nossa publicidade. E confirma, desde os primórdios do anúncio classificado, a origem do pregão popular nos conduzindo ou afirmando. “Quem quiser um clérigo para capelão, e mestre de primeiras letras, gramática portuguesa, latina e francesa, fale na sacristia do Carmo.”

Isso em 1811, três anos após o nosso aviso de abertura, não casualmente de imóvel. A fórmula se repete, invariável. “Quem achar um vestido...”, em 1820. “Quem desejar aprender...”, em 1821. E serve para anunciar tudo: professores, artífices, livros, dicionários, águas férreas, frutas e vegetais, leques, espelhos, relógios, caixas de tabaco, botas, sapatos, meias, luvas e rendas, vinhos, cobertores, espíritos de cheiros. Por vezes o apelo inicial se desloca, subordinado: “... procura-se um mestre francês, que queira ensinar a língua”.

O predominante comando verbal é “previne”, feito sinônimo de “anuncia”, mas antecipador. Com as suas variáveis previsíveis: “... adverte que a sua sala número 100, na Rua Direita, está agora aberta”; ou “... precisa dois criados pretos, sabendo falar francês”; ou ainda “... procura um rapaz pequeno, nacional ou estrangeiro”. Até mesmo em francês, não se vai além da tradução: “On desire une dame que parle français pour soigner un aveugle.”

E nessa oralidade seguimos: “Compro caranguejos, palmitos, macarrão para sopa.” E “venda e arrematação de várias fazendas de seda, apreendidas por contrabando”. E “um homem se oferece para assentar praça por outro”.

Compro, vendo, ofereço. Às vezes disfarçados, quase sempre explícitos. A expressar meio século de propaganda, e aqui nos referimos aos nossos alicerces, tão ancorados quanto germinadores.

---

Enveredamos assim pela segunda metade do século passado. Quem nos atesta a sequência das formas fixas populares é Orígenes Lessa, no ensaio São Paulo de 1868,

---

que traz como subtítulo Retrato de uma cidade através dos anúncios de jornal. E não apenas registrando, mas com os lúcidos comentários do publicitário atento.

“Querem doces, bons licores, boa cerveja e bons vinhos?” O escritor friza a base oral da oferta, destacando o recurso da enumeração, quase toda qualificada, para nos trazer em seguida uma deliciosa amostra substantiva: “Perfeição para casacas. Dita para sobrecasacas. Dita para coletes...” E o dito alfaiate segue por aí, econômico, alusivo, insistindo na sua perfeição.

Os títulos mais frequentes, conforme essa pesquisa em dois jornais, são: “Atenção”, “Muita Atenção”, “Aviso”. Os apelos, mesmo quando exclamativos, não variam tanto: “Baratíssimo! Mais barato não há!” e “Tão barato sim! Mais barato não!” Enfim, os comandos vão do “Exija” ao “Prefira”, entre autoritários e civilizados, já com a predominância destes. E nos indicam um certo avanço.

Em sua reconstituição da cidade pela propaganda, a São Paulo oitocentista bem menos estudada que o Rio de então, avultam no trabalho de Orígenes Lessa os anúncios de escravos. Há o registro de uma série de classificados, exemplificando compra, venda, aluguel, mas principalmente os de procuram-se. Este descreve um fugitivo de “altura mais que mediana, corpo bem feito, muito barbado, olhos pequenos, nariz afilado”; esse a “mulata pouco clara, testa grande, estatura regular, cabelos grenhos, regular de corpo, seios muito caídos, olhos pretos e muito desenvolta”; aquele o de “estatura menos regular, cheio de corpo, bunda grande, de cor fula”. Aqui o “baixo, reforçado de corpo, olhos grandes e pálpebras muito salientes, cambaio dos pés, é fula”; ali o homem de “estatura alta, cor fula, pouca barba no queixo, tem dentes bonitos e no rosto uma cicatriz”; acolá um outro “tem sinal de golpe de faca de um lado do umbigo ou na virilha, tem mais no alto do peito entre as duas maminhas dois sinais que atravessam, parecendo com marca de escravos africanos”.

Tais anúncios, por força da descrição dos negros fugidos, assumiram enorme relevo. Saibamos qual a extensão da sua importância.

---

Cabe aqui o entreato. Mais ainda, ele se impõe. Os anúncios de escravos, classificados que seguiam os padrões daquela nossa propaganda (dizendo, diretos, descritivos), já mereceram alguma atenção. Será de justiça assinalar, no capítulo, o pioneirismo de Gilberto Freyre. Ele mesmo se declara inovador:

“Orgulho-me de, ainda muito jovem, ter-me antecipado nessa valorização de anúncios de jornal: começo, no Brasil, de uma anunciologia. O anúncio, desde o seu aparecimento em jornal, começou a ser história social e, até, antropologia cultural da mais exata; da mais idônea, da mais confiável.”

Sabemos que os arquivos da escravidão foram destruídos, nos primórdios da República. Essa queima de provas, tão conveniente para tantos, recebeu de Rui Barbosa um comentário infeliz: “Apagamos uma mancha negra da nossa História.” Logo se explica o interesse dos pesquisadores em geral, dos sociólogos em particular. E Gilberto Freyre, com a responsabilidade que o seu nome impunha, nunca regateou à publicidade o valor de contribuição única, referência indispensável a tantas obras sérias, inclusive se particularizando:

“O meu maior afã foi o de reconstituir a figura e recompor a personalidade do

escravo brasileiro do século XIX — africano e descendente de africano — através dos anúncios de jornais: exclusivamente dos anúncios de jornais. Quase desprezando outras fontes de informação. Ou só as utilizando como simples temperos da substância recolhida de fonte até hoje ignorada pelos antropólogos interessados em matéria tão complexa: a presença do escravo africano na civilização ou na vida brasileira.”

Ao falar de uma anunciologia, decerto o sociólogo empresta à Propaganda enorme valor documental. Mais ainda, ao tratá-la como fonte de referência única, ele a considera decisiva para a reconstituição do tipo físico dos nossos escravos e, por extensão, da própria etnia brasileira.

---

Popular, sim. Mas com todas as honras, reconhecida contribuição, e relevante. Mesmo porque a nossa Propaganda, para alcançar os seus objetivos, não poderia alçar-se isolada. Teria de colocar-se ao nível do público visado, com ele identificar-se. Nisso ela denuncia a sua origem, até populista, utilizando-se de um recurso que vem de longe. O verso e a rima. Ajudando a memorizar, guardar a mensagem.

Há tempo que nós versejamos, buscamos os ritmos, as repetições sonoras. Elegemos o metro popular da redondilha. A maior (de sete sílabas), a menor (de cinco). Talvez tenhamos começado antes, porém uma aceita localização inicial nos dá o ano de 1850. Com anúncios de uma loja carioca: “Quem quiser coisinhas boas/ Venha ao Largo do Rocio/ Na casa do Albino Dutra/ A melhor de todo o Rio.” Quem quer comprar, quem vai querer. Sempre em feitiço de convite, nos versos de Casemiro de Abreu (descoberto por Raymundo Magalhães Jr. como o nosso primeiro redator de propaganda), que logo a seguir promoviam o Café Fama, também no Rio de Janeiro: “Ah! Venham, fregueses/ E venham depressa/ Que aqui não se prega/ Nem logro nem peça.”

Uma perfeita aurora da vida ou da poesia publicitária, pois a cadeia de poetas aí principia e não se interrompe. Olavo Bilac, Emílio de Meneses, Bastos Tigre, Hermes Fontes, Basílio Viana, Guimarães Passos, Felipe de Oliveira, Álvaro Moreyra, Guilherme de Almeida, Ribeiro Couto, Menotti del Picchia. Precursores, e muito estimáveis, dos tantos poetas que trabalham ou até há pouco trabalhavam em propaganda. Seria preciso citar nomes? Provavelmente sim, pois representativos de múltiplas tendências em nossa literatura. Jorge Medauar, Paulo Bonfim, J.G.de Araújo Jorge, Mário Chamie, José Monserrat Filho, Décio Pignatari, Carlos Queiroz Telles.

---

Há todo um folclore a respeito de autorias. Quem escreveu o quê, em que momento, qual a primazia. De certo modo, existe a precedência de Casimiro de Abreu, a predominância de Olavo Bilac, a polivalência de Bastos Tigre. Um fez primeiro, outro fez demais, o último fez de tudo.

Se nós sabemos que as quadrinhas da vela Brasileira ou do fósforo Brillante são de Olavo Bilac, que a paródia de *Os Luziadas* para o Bromil é de Bastos Tigre (“Gritando espalharei por toda parte”), existem vários postulantes ao excelente “Veja ilustra passageiro”, do Rum Creosotado. Martins Fontes, Basílio Viana, Álvaro

---

Moreyra? (Por nós perguntado, há quarenta anos, Álvaro Moreyra não se furtou nem garantiu.) Ao revés, Manuel Bandeira, esse imenso minimalista nosso, assinou as suas três mulheres do sabonete Araxá.

Mas isso, convenhamos, não importa muito. O que vale registrar, conforme a citada pesquisa de Orígenes Lessa, é que em 1868 os paulistanos já versejavam a torto e a direito, anonimamente, para o hotel do Passarinho ou em benefício do ator Eloy, com a empresa de Eugênia Câmara representando a peça “A Donzela de Belleville”. Saudades de Castro Alves. E que de São Paulo se estendiam ao Rio, ao Recife, e naturalmente a Salvador.

Teria sido o verso influência do poeta em trânsito, os nossos free-lancers desbravadores? Sim e não. Eles podem ter dado o tom, porque estavam à vontade no verso, sentiam o que representava, mas não se imporiam aos clientes. Nós, os de Propaganda, sabemos que ninguém rema contra a maré do consumidor. E que esse formato publicitário não teria existido, caso não encontrasse a procurada ressonância. Na verdade, o que houve foi uma ida ao gosto popular, com os apoios que o verso e a rima oferecem. Pois não se discute: a propaganda precisa ser lembrada.

Ao longo desses anos, vai para mais de um século, a publicidade rimada vem sendo uma constante nossa. Sem dúvida a sua importância não se mede apenas em termos comparativos, se nós fazemos em maior volume, mas no que isso nos distingue. Aqui, as inclinações e necessidades estão em harmonia. Somos um povo que toca de ouvido, mais para o analfabeto e semi-alfabetizado. De outra forma, como justificar essa dominância da rima publicitária? Uma comunicação que apela para o elementar envolvente, ao câmbio do nosso entendimento à flor da pele. Os nossos slogans, em grande parte, foram ou são rimados. As nossas campanhas, ontem como hoje, têm um ritmo. Cantam e dançam, muito sobre o sincopadas. Quando se afastam disso, da cadência que facilita a compreensão, quase sempre tememos pelo seu resultado ao nível do público, se tomado nas amplas massas de consumidores.

---

Na virada do século, reforçada pelo surgimento das revistas que nos traziam as cores, a influência art-nouveau se tornou mais flagrante em nossa Propaganda. Ilustrações dominantes, sensuais, orientalizadas (sentido misterioso, simetria de arabescos), com tonalidades contrastantes, pouco texto e muito bom gosto. A natureza de tal influxo, nós culturalmente há tanto afrancesados, ninguém recusa. Mas sobre essa cultivada tendência é oportuno observar o que em Paris se definia: ela significava uma reação ao período anterior, neoclássico e decadente, buscava novas técnicas e novos materiais capazes de exprimir a vida industrial moderna.

Sim, estávamos em sintonia com o mundo. E enquanto os apelos sensoriais, europeus, davam uma inesperada fisionomia aos nossos anúncios e cartazes, paralelamente surgiam peças de extrema objetividade, cada vez em maior número, cada vez mais vendedoras. De automóveis e pneus, de máquinas de escrever, de colônias, sabonetes, cremes dentais. Falando inglês em suas marcas famosas. No contraponto visível, alternando o emocional e o pragmático. Sob os dois cursos, bracejamos longo tempo para subir à tona. Ou afirmar o nosso caráter.

Em verdade nos dividíamos. Por índole avulsos, descomprometidos, ficávamos

---

à vontade na escola francesa. Por formação comerciantes, atrelados à venda, ressurgíamos na vocação negociista americana. Isso durou três décadas, com a superposição que ia extinguindo uma fonte e avolumando a outra. Pouco a pouco, até 1930. Então, porque o mercado do Brasil se desenvolvera e os clientes de origem norte-americana predominavam (uma revolução interna apontava essa direção), mudamos de rumo em definitivo. As agências estrangeiras chegaram ao país: Thompson, McCann-Erickson, Lintas. Com elas, um aprendizado técnico de que nem suspeitávamos.

A contribuição dessas agências à nossa formação publicitária tem sido muito e naturalmente estudada. Elas desempenharam, de modo notório, o papel de navio-escola. Ensinando aos grumetes, da abordagem à navegação. Decerto aprendemos. Ou, e principalmente, voltamos adultos às nossas origens. Ibéricas, mercantis. Reprimindo nossa atração pelo encantatório, reforçando nosso interesse pelo negócio. Ainda que a bússola indicasse o lucro, será importante assinalar que nos mantivemos, sem nos descaracterizarmos. E apesar de mais cientes, ou menos inocentes, seguimos brasileiros. Naquilo do nosso popular como expressão.

---

Quase que simultâneo, houve o advento do rádio. Iniciado na década anterior, meio titubeante, só a partir de 30 ele se afirmou como o nosso primeiro grande veículo de massas. Logo feito caudal, engrossando aquele veio popular. Por quê? Porque fundamentalmente oralizado, tão coloquial quanto poemático. Ou não era a proposta da revista no ar? Revista no caso da publicação, com todas as seções de direito, e revista no sonoro espetáculo variado. Sobre as frases feitas, os ditados e refrões, as referências de poesias, canções, gírias, tivemos o musical. Desde os seus começos, o rádio foi spot e jingle. Ou seja: o conversado e o rimado.

Rodolfo Lima Martensen, em suas memórias O Desafio de Quatro Santos, nos dá um excelente quadro desse primeiro tempo do rádio paulistano. Com a larga experiência de locutor, criador de programas e redator publicitário, ele, que já fizera rádio amador na sua cidade natal de Rio Grande, reconstitui fielmente o clima da época. De um lado, mostra a evolução do departamento de propaganda da Lever para a house-agency Lintas (anteriormente, o departamento de propaganda da General Motors fornecera à Thompson os seus melhores profissionais). De outra parte, nos traz o dia-a-dia das gravações, os temas de comerciais, inclusive os versos de peças que ficaram em nossa lembrança. Ressoando.

Uma recente pesquisa entre profissionais de Propaganda nos aponta, feitos matéria de memória, dois spots como recordistas da fase: “Maria, sai da lata”(Azeite Maria) e “Alô, quem fala? Aqui é a tosse”(Xarope São João). Depois, os inesquecíveis “Rodine, a boa enfermeira”, “Seja fã de Fandorine” e “Dura lex sed lex, no cabelo, só Gumex”. Enfim, aquele “Olá, como se sente? Rim doente? Tome Urudonal e viva contente”.

Entretanto, os jingles já predominavam desde 1933, pouco mais de cinco anos após inaugurado o rádio comercial, e entravam fagueiros pelo seguinte decênio. Com “Magnésia leitosa, gostosa, fiel/ Magnésia Leitosa de Orlando Rangel”. Com “Pílulas de Vida do Dr.Ross/ Fazem bem ao fígado de todos nós”. Com “Na sua casa tem

---

barata?/ Não vou lá/ Peço licença pra mandar/ Detefon em meu lugar”. Nos estribilhos: “Se quiser ter bom humor/ E aparência juvenil/ Minorobil, Minorobil, Minorobil.” Mesmo sem ser perguntado, o produto responde: “Melhoral, Melhoral/ É melhor e não faz mal.” Para completar, uma peça fantástica de Lifebuoy, que rima “asseio corporal” com “um sabonete batatal”, que “é mesmo o tal, não tem rival”.

Essa alegre infância do nosso rádio, vista por Sangirardi Jr., um dos seus pioneiros, surge extremamente rica e variada. No entanto, o depoimento do publicitário e radialista se encerra com uma referência à mídia impressa: “Os primeiros anúncios de verdadeira comunicação popular, brasileiros, sem nenhuma cópia de originais americanos, foram os da Casa Matias, com a Virgulina.” Bem lembrado.

---

Um outro lineamento, este mais de conteúdo, nos parece bem marcado. É o que poderíamos chamar nosso veio irreverente. Ele vem de longe, descontraído, trêfego, espalhando-se glosa figuras, mitos e costumes, pode ser olhado como vivo comentário do dia. Mais para o crítico, e todavia sempre com uma ligeireza que lhe abranda a sátira, aproxima-se fortemente do humor popular. E se encaminha por três direções principais.

A mais antiga, herança dos nossos tempos de pasquim, se volta para a política e os políticos. Aqui a irreverência já usou a caricatura, o testemunho de mentira, pôs na berlinda nomes famosos. Afonso Pena, vestido de quimono, promoveu o Bazar do Japão. Pinheiro Machado teve um fraco pelas águas minerais São Lourenço. Rui Barbosa pelos mais diversos produtos, posto que tão clarividente. O Barão do Rio Branco, gordo e saudável, era assim porque tomava o milagroso Manah. Campos Sales preferia os fósforos Brilhante, Barbosa Lima o café Câmara.

Movimentos armados, tão frequentes, viram anúncios como o de uma loja de São Paulo: “O governo é provisório, mas o preço é fixo.” Durante a ascensão do facismo, Mussolini ergue o braço e ordena: “Se avanço, sigam-me! Se recuo, matem-me! Se tomo, vinguem-me! Se o sangue tornar-se impuro, Galenogal!” Sífilis e racismo, Estado Novo, o Barão de Itararé fez anúncios engraçadíssimos. Outros humoristas de plantão, os do rádio (Jararaca e Ratinho, Lauro Borges e Castro Barbosa, Silvino Neto), assumem o período de após-guerra. Acabam-se os testemunhos atribuídos a personalidades, instauram-se o duplo sentido, a alusão, uma certa sutileza.

Com 64, essa propaganda se torna patriótica e agressiva: “Eu te amo, meu Brasil, eu te amo” e “Ame-o ou deixe-o”. Em sequência, tivemos o “Ame-o e deixe-o ir” do X Salão da Criança. “Os Subversivos” da Norton, o “Ah! Que delícia de crise” da Sales. A Xerox estava “eleita antes das eleições”, Castelo Branco “lança sua candidatura” ao abrir sua sucursal em Brasília. E retornam as personalidades políticas, agora sem os nomes e caracterizadas: Kissinger e Reagan, Krushchev e Gorbachev, a voz de Jânio Quadros, o peso de Delfim Neto, a gesticulação de Zélia Cardoso de Melo. Uma frase do Presidente, proclamando que tem “aquilo roxo”, acrescenta novo matiz às cores nacionais. E aparece machistamente em três diferentes anúncios, num mesmo número de jornal. Somos imexíveis nesse alardear.

---

Da abertura até hoje, o fio se reatou. Com anúncios e comerciais para todo paladar. Próximos da farsa, na dança e contradança dos políticos, eles soam como a nossa normalidade se recompondo.

---

Menos velha, mas já um bocado entrada em anos, é a irreverência com que falamos de religião, de Deus, de frades e freiras. Em 1913, um padre testemunhava para o Elixir de Inhamé, logo depois um outro para o depurador do sangue Luesol. Faz muito, como se vê, que a nossa Propaganda se vale de religiosos. E do nome de Deus também, invocado, jurado, ou simplesmente naturalizado.

Para nós, o segundo mandamento nunca teve muita força. Deus é brasileiro pode ser uma afirmação que clareia o futuro e o título de um out-door, com a moça de biquini sumário e a sugestão de que não merecemos tamanha graça alcançada. Sem dúvida é muito amplo o leque dos nossos pecados, se tomarmos ao pé da letra essa inflexão publicitária. Freiras lavam mais branco, frades andam de ônibus e brincam com a louça, padres casam, descasam, ao lado surgem os sacristãos. Temos rabinos, temos gurus. O velho Matias (lembram?) era o macumbeiro da Rua Larga, Mãe Menininha acreditou na máquina Singer. “Monoblocus ecumenicus”, ele e nós também.

Comunicando o seu novo endereço no Rio, a agência mostrou o Cristo Redentor de braços abertos e disse: “A Norton comprou uma casa deste tamanho”. O Banco Itaú, mostrando o seu luminoso do Conjunto Nacional, ripostou: “O Cristo Redentor de São Paulo.” E o jornal O Povo, modestamente: “A voz do povo é quase a voz de Deus.” E outro banco, mineiramente: “Quando quiser um bom conselho, procure o padre ou o gerente do Banco da Lavoura de Minas Gerais.” E o fornecedor azucrinado: “Alltype acha que Deus fez o mundo em 7 dias porque não tinha ninguém por perto dizendo que era urgente.”

As freiras merecem um capítulo à parte. Sem dúvida elas exercem sobre nós enorme fascínio, de outro modo não as tornaríamos obrigatórias em tantos anúncios e comerciais. Passando por cima das explicações (o Dr. Freud aqui ficaria maravilhado), o fato é que as vemos a propósito de produtos e serviços diversos, entregues a atividades as mais imprevisas. Principalmente na televisão, as religiosas aparecem com a maior desenvoltura, dançando em estações rodoviárias, pedalando de bicicleta pelos parques, olhando curiosas a juventude passar, ou como figurantes de um estranho cotidiano. E pasmem, uma delas troca o hábito por uma calça jeans, deixando o convento na motocicleta do seu jovem aliciador. Assim de repente.

É natural que estranhemos a fixação. Ou encaremos, com as devidas reservas, o geral dessa nossa inclinação religiosa. Mas, reconheçamos, nisso a Propaganda sintoniza com a voz popular. Só no item “Deus é brasileiro”, temos as explicações mais variadas. Porque morreu entre dois ladrões, porque apelou para o governo e ele lavou as mãos, porque trabalhou seis dias e nunca mais fez nada.

---

Muito explícita, pois reflete uma atitude que vem de longe e mudando se tornou contemporânea, é a nossa irreverência diante do sexo. Ingênua e pesada, moleca e

---

trocadilhesca, tão gozativa quanto leviana, ela está bem perto do nosso humor. Mestiço, machista. Com alta voltagem da nossa vocação para o deixa cair.

“Ora, pílulas! Use Jontex.” Quem recomenda é a Johnson & Johnson, uma senhora, enquanto os cigarros Califórnia descaradamente aconselham: “Seja infiel.” O Dodge, tão bonito naquele seu modelo, explica a preferência: “Seduzido dentro do automóvel.” A lógica é imbatível: “Toda mulher tem pelo menos duas razões para usar Sutiens Vivian.” E já que falamos nisso, a Sadia, a do peru, organiza a guerra: “Calma, há peito para todos!” Certos produtos favorecem o tom desabrido, como a Granja 3 Pinheiros: “Os ovos estão faltando em sua casa”, “Ovos de que a vovó tem saudade” e “Cada ovo!” Uma livraria pergunta: “Você já se fundiu com alguém?” Uma agência nos adverte: “Esta mulher pode ser a sua perdição.” No Dia das Mães, a Rastro passa o telegrama: “Mamãe, eu te amo. Édipo.”

Ecos de samba se fazem ouvir: “Se a sua mulher pedir desquite por causa do gravador Akai, conceda. Mulher a gente encontra em toda parte.” Que as feministas não nos ouçam. Nem vejam a moça da Shell entrando em mictórios e saunas masculinas. O rapaz da Walita depila umas pernas ótimas, que não são dele, são da mulher. O menininho da Valisere, precoce na sua carreira de voyeurismo, fica de olhos arregalados. O passarinho da Zorba acorda, se espreguiça, põe a cabeça vermelha para fora da cueca. O nu ganha a televisão, frontal, lateral, costal (faz tempo que a mulher só tinha um seio, rápido e desfocado), a troco de chuveiro ou relógio de pulso. E o locutor do comercial de lingerie, depois de mostrar as moças de calcinhas e sutiens, dando as características dos modelos, se anima e pede: “Passa outra vez.” Sim, estamos em pleno mar, ao sabor de ondas quentes e revoltas. Felizmente, sempre existiram as pessoas de bom senso. Elas continuam neste classificado: “Marilena Cassaroli ganhou um volks 72, azul, de um senhor que ajuda. Agora vende o TL por 617,61 mensais, por ter encontrado um senhor que ajuda muito mais. Lagoa. Revendedor Ford.”

Somos a Propaganda mais erótica da América Latina? Uns estão dizendo que sim, meio horrorizados. É possível, até provável, mas que fazer? Falar mal do nosso tempo (ele e sua suposta permissividade) é coisa de velho. Pedir censura, nem pensar. Na época do fio dental, da praia que massifica a nudez, ou da liberação de linguagem, do gesto, das atitudes que desenhavam um novo comportamento, como deveria ser a publicidade? Abstêmia, regressiva, desligada da realidade? Aos indignados com tais rumos, uma sugestão: vejam as revistas do começo do século. Guardadas as proporções, em termos do referido, eram quase licenciosas. E apesar continuamos.

---

Versos e rimas, de uma enorme simplicidade. Irreverência ou mesmo abuso (de abordagem, de expressão), que abrangem a política, a religião, o sexo, normalmente considerados tabus. Um jeito descontraído, muito nosso. Eminentemente popular.

A Nestlé, em anúncio institucional, há cerca de trinta anos citava Noel Rosa: “Nossas coisas, coisas nossas.” Um comercial da Bombril, com trilha rimada, cantada, sambada, há pouco menos tempo ia pelo país falando de carnaval e futebol, cafezinho, botequim, promovendo a mulata de empregada doméstica a estrela. Outros anúncios, outros filmes de TV, faz muito que mostram o nosso dia-a-dia. Naquilo que poderíamos chamar vida brasileira.

---

Aí está, imaginamos, a própria essência da Propaganda. Esse refletir devolvendo, espelhando ir ao encontro. Do mercado comunidade, do povo consumidor. E como lastro o popular de sentido, de língua, de atmosfera. Que são o real do país.

Qual o livro brasileiro tão lido quanto Jeca Tatuzinho, a genial peça publicitária de Monteiro Lobato? Suas tiragens devem andar por volta dos 100 milhões de exemplares. E qual a razão do interesse despertado pelo folheto que narra a história de um caipira, no mais puro eu-era-assim-e-fiquei-assim, graças ao produto tal? Certamente o sabor de coisa nossa, em espírito e forma, na sua plenitude.

---

“Quem não gosta de Samba bom sujeito não é.” Disse a marca da sandália (Alpargatas), repetindo a letra da música. “Ginga, Brasil, ginga”(US Top). “A Caderneta Econômica pede passagem.” Aliás, faz pouco tempo, quando nós rondávamos a hiperinflação, que deu a louca em bancos e cadernetas de poupança: eles cantaram e dançaram na maior euforia. Entretanto, esse clima não é novo. Conforme o já antigo institucional da Rhodia, o negócio é “Samba de flanela e muito lustre na conversa”. Por isso os anúncios de sapatos usam tanto engraxate, na batida do trabalho que é a do samba, da batucada, os instrumentos de marcação ganhando a avenida. No comercial do carro evoluindo pelo asfalto, o samba dos pneus Pirelli, ou na batucada de Sonrisal, “o melhor som do carnaval”.

O samba, exportado e até muito presente na Propaganda norte-americana como bossa-nova, não perde nem para o futebol. Que é veterano em propaganda, vem desde nossa infância de amadores aos dias de hoje, passou pela glória de Pelé, por Garrincha e Gerson, chegou a Sócrates e Zico. Todos atuantes, anunciando adoidados. Com flagrantes de jogos, peladas, rachas na praia. Visões do Maracanã. Seria cansativo enumerar os produtos que foram promovidos às custas do rude esporte bretão, de tanta bola na rede que tivemos e temos.

Uns sobressaíram mais: o “Pacheco Camisa 10”, eufórico, promocional, com sabor de seleção, que virou até nome de shampoo; o do cigarro Vila Rica, aquele do fumante que levava vantagem em tudo, apesar de esportista, discutido e controvertido, endossando a malhada “lei de Gerson”; o do time feminino, todas elas de calcinha e sutiã, marcando por zona e aparando a bola no peito, graças ao revelador De Millus.

Junto com a nova geração, só Pelé continua chutando para Vitasay ou para as Casas Bahia. Mas evocando a pura reflexão popular, gravamos a notável campanha de Havoline: “Se concentração ganhasse jogo, o time da penitenciária não perdia pra ninguém”, “Pênalti é tão importante que devia ser batido pelo presidente do Clube” e “Se macumba ganhasse jogo, o campeonato baiano terminava empatado”. Por trás dela, a inspiração de um filósofo da várzea: o surpreendente Nenê Prancha.

Pelos botequins da vida, a Antarctica na voz de Adoniran Barbosa perguntava: “Nós viemos aqui pra beber ou pra conversar?” O possível consumidor de Malzbier, bem antes, olhava a mulata passando: “Você não sabe o que está perdendo.” O viravira, a primeira bateria, alegremente se bebe cerveja. É uma festa, maior que a festa da uva. Blumenau e outras cidades catarinenses estão aí, com sotaque alemão, para provar até cair. Pelo menos na televisão. A pioneira Antarctica se renova, a Brahma se sofisticou abaianada (João Gilberto), a Kaiser entra de baixinho da Xuxa. E se bebe

---

alucinadamente. O tempo todo, não apenas em determinadas épocas. Antes, nós tínhamos as “Loucuras de Maio”(O Camiseiro), os “Escândalos de Abril”(O Cruzeiro). Agora, não. O porre é hidramático. Talvez porque as verbas, essa eterna miragem do publicitário, tenham sido enfim dolarizadas.

---

Cerveja se pede pelo nome. Mas como pedir cachaça? Aguardente, pinga, branquinha? Se fôssemos ao dicionário, encontraríamos dezenas, centenas de variações. Seguindo a Propaganda, melhor pedir pelo número: 51. “Sabe que você me deu uma boa idéia?”

Ou palpite. O bicho, o jogo do bicho, está em todas. Bem antes do governo bancar as loterias (federal, estaduais) e encampar lotecas, senas e raspadinhas, o Barão de Drummond já faturava oficialmente. Depois, mesmo que esse Jockey Club dos pobres se tornasse ilegal, a febre continuou. Grassando, porque entranhada.

Reparando no zoológico ou circo nacional, há bichos (sempre existiram) para qualquer gosto ou sonho premonitório. Nas velhas marcas: querosene jacaré, cigarro veado, azeite galo, pincel tigre, mate leão. Nos artistas convidados: a girafa da Exposição, o elefante da Cica, o urso da Polar. (A galinha azul da Maggi, estranha à roleta, corre ou cisca por fora.) Nas campanhas: “Cobra, jacaré, elefante”, para as rádios Globo, Mundial e Eldorado, “três emissoras que prometem cercar o ouvinte por todos os lados”. Outra cachaça entra em cena: “Chegou Galo Branco, o rei do terreiro.” O palinete York pergunta: “Você cutucaria o leão com vara curta?” Ao que o pessoal do Imposto de Renda, entre sonegações e fraudes escandalosas, poderia tranquilamente responder: “Senta que o leão é manso.”

Ditados, expressões populares. “É mais fácil um burro voar do que a Esquina da Sorte falhar”, “Com guarda-chuva Ferreti, pode chover canivete”, “Eu sou caipira mas sou feliz, e mais caipira é quem me diz” (Peg-Pag). Pára-choque de caminhão: “Não tenho tudo que amo, mas faço poupança pra ter.” Novo modelo de aparelho telefônico: “Vá ser bonito assim lá na diretoria.” Agência de propaganda em institucional: “Sois cliente? Quereis a felicidade? Realizai vossos sonhos em 13 lições.” A própria Volkswagen sempre soube: “Este é o famoso jeitinho brasileiro.”

---

Palmilhando tantos caminhos, por onde encontramos as múltiplas referências de um país, alcançamos a sua representação global. Às vezes, essa visão do nacional se confunde com o nacionalismo. De maneira não muito sutil.

São incontáveis as acepções que o vocábulo “brasileiro” assume. Vão desde a angulação turística, explorada principalmente pelas companhias de aviação (cartões-postais, belezas mil), até a expressão definidora do nosso caráter de povo ou nação. Os dois pólos, em termos publicitários, oferecem bons exemplos. Aquela campanha da Embratur, “O Brasil é bonito que só vendo”, sem dúvida atinge os seus objetivos. E o anúncio da CBBA, divulgando o regulamento do seu Prêmio Jeca Tatu, que faz “A diferença entre Brasil e Brazil”, não apenas tenta mas consegue estabelecer os nossos padrões particulares.

---

Renato Castelo Branco, ao instituir a láurea da sua agência, quis homenagear um clássico da nossa Propaganda e, ao mesmo tempo, chamar atenção para os anúncios e comerciais, para as campanhas que “melhor utilizassem a linguagem, os símbolos e valores da cultura brasileira”. Não se trata, evidentemente, de motivo promocional ou simples romantismo. Temos, é indiscutível, a modalidade publicitária nossa. E anualmente a distinguimos.

---

Aquarela do Brasil, da Propaganda de um país que vem mudando. Cumprimos o nosso período verde-amarelo, patrioteiro, quando imperou a tendência para o gigantismo. Éramos os maiores do mundo, tudo nosso era Maracanã. Desse tempo ficaram os adjetivos, ainda correntes: “Unindo o Brasil num grande abraço”(Bamerindus), “Por um Natal amazônico”(Jonasa).

As bandeiras continuam tremulando, na brisa que as beija e balança. As palavras, entretanto, não são as mesmas. Se “Já raiou a Honda a álcool no horizonte do Brasil”, Luis Gonzaga cantou, para o Fusca, “Minha vida é andar por esta país”, para se concluir que “Você tem muito chão pela frente”. A Ducal fez um Natal com reisados e pastoris, o Peg-Pag fez um com as figuras de barro de Vitalino.

O folclore, em matéria de anúncio, tende para o levantamento de fontes. O povo de Iemanjá dizendo que nem só com lendas e mitos se faz a história do mar, os príncipes do Congo saindo em embaixada, o Boi Bumbá contando segredos que só um boi pode contar (Xerox). Ou “O dragão de fogo e seu incrível domador de cara preta”(Rhodia). Ou ainda “Quem assustou o filho das trevas?”, “Jeca Tatu morreu”e “Os bons tempos mudaram”(Light). Todos lançando pontes entre os nossos passado e presente.

Do folclore à ecologia, fizemos escalas. Cenas da vida brasileira. Um banco mostrava a bandinha na praça, outro largava mão disso para se intitular “o banco da nossa terra”. Uns ficavam na evocação, no flagrante, outros passaram ao largo plano dos problemas nacionais. A bandeira seguiu, o seu verde sendo comido. Mas “Quem está no Pará não vê apenas a maior floresta do mundo. Vê, também, o que todos os brasileiros vêem. Ao mesmo tempo”(TV-Liberal). A Mendes, uma agência, pede no seu cartão: “Defenda as árvores de Natal da Amazônia”, dando os nomes dos espécimes da flora regional, por ordem alfabética, do abieiro à viuvinha. E a Suframa completa: “Quem ainda está contra a Zona Franca de Manaus pode sugerir uma idéia melhor. Só não vale arrasar a floresta, poluir o ar, arruinar os rios e destruir a fauna.”

Eram os começos, que já se esboçavam com nitidez, do que hoje consideramos a orientação ideal: o desenvolvimento ecologicamente sustentado.

---

Foi um longo itinerário. Desde os tempos do bilaqueano “Pátria independente exulta/ Temos a Vela Brasileira”ao discreto da Villares (“O brasileiro sempre teve muito orgulho do seu aço”), ou até o sofisticado da Rede Brasil-Sul (“Nove talentos gaúchos”). Sem esquecer a veia grandiloquente, tão do nosso gosto.

Insistimos nas superposições, muito sobre as recordações de ontem, que altissonantes parecem comemorações do 7 de Setembro. Mas decerto evoluímos. Tanto

---

que a cachaça 51 “bebemorou” a data, sem nenhuma ressaca discursiva. E as crises econômicas mais recentes já nos pegaram nessa de realismo, de bom senso, de noção das nossas medidas. Inclusive de reação e volta por cima. Numa demonstração de fôlego, naturalmente construtiva.

Um bom exemplo dessa nova andadura seria o anúncio do projeto de turismo que propõe: “O Pão de Açúcar está totalmente pago. Vamos agora industrializá-lo.” Há outros, numa profusão de bancos. O Bradesco “adianta cruzeiros para o Brasil ganhar dólares”, o Itaú “acabou a fase do faz-de-conta”, o Mercantil diz pelo cliente “ninguém melhor do que eu para conhecer os meus limites”. Enfim, no jogo das palavras, o Bamerindus avaliza: “Credite no Brasil.”

---

A Propaganda teria de acompanhar as transformações pelas quais passamos. No plano do mercado, que por cima dos abalos da economia se ampliou, nós que nos dirigíamos à classe média e às camadas superiores, majoritariamente, fomos forçados a buscar também o quase marginalizado consumidor de baixa renda.

Ao nível da mídia, o vertiginoso avanço da televisão nos levou a importar tecnologia, a adaptá-la, a aprimorá-la, finalmente ao domínio da linguagem de tão importante veículo. Se cruzarmos esses dois elementos, encontraremos as razões para a elevação qualitativa dos nossos comerciais. Inovadores no sentido, evoluídos na forma. Eles se fizeram a principal representação da atual publicidade brasileira.

Apesar de na justa observação de Roberto Duailibi nem tudo ser apreciável (“reinventar o mundo talvez não esteja mais fácil; ornamentar o lugar-comum, sim”), há muito de excelente em nossa criação de TV. A garota da Valisère do primeiro sutiã (“a gente nunca esquece”), a menininha da Seiva de Alfazema Phebo (imitando a mãe), a moça feiosa de Max Factor que se embeleza (“imagine você, que já é bonita”). E o já mencionado passarinho da Zorba, universal e simpático no que pretende; e a manifestação juvenil do jeans Staroup, lindamente orquestrada; e o Hitler da Folha de São Paulo, no seu mentiroso discurso feito de meias verdades. Numa outra linha, temos o indiozinho sendo tosquiado e a árvore serrada que sangra. Para não falarmos dos numerosos shows de imagens, belas, movimentadas, que a partir da C&A nos deram tantos sub-produtos, todavia corretos. No confronto com a programação regular de TV, por melhor que ela seja, os comerciais levam decidida vantagem. Superiores em tudo.

Por que nós ganhamos tantos prêmios nos festivais internacionais de Propaganda? Porque somos bons, obviamente, Mas ainda porque, na comparação com outros países, além do apuro técnico nos distinguimos. Não por simplesmente curiosos. Temos um rosto, diverso dos demais. Saído da multidão, no entanto por ela marcado. Indisciplinado, nisso de não se atrelar à massificação. Todavia sensível, capaz de se comover, não com o produto, a empresa, só com os seus eventuais benefícios.

Em outras palavras, nos restauramos. Afinando pelo elementar, o essencial da venda, aquele popular pregoeiro. Nesse retorno às nossas raízes, agora proclamado no padrão multinacional da pura imagem, nos comunicamos. Vencendo as barreiras da língua. Enriquecidos, matizados, entretanto os mesmos no fundamental. Bem-humorados. Apesar dos pesares, somos experientes o bastante para assumir diapasões

globais. Ou o pessimista não é o otimista com experiência? Em nosso caso, estamos cansados de saber. No entanto, e driblando os perigos, seguimos impávidos. Donos do nosso caráter.

---

O popular, gritado no pregão ou repetido no estribilho. O informal, irreverente ou desabusado, espalhando brasa para todos os lados. Visando à dessacralização da política, da religião, do sexo, essas proibições arraigadas. É surpreendente apreender que a Propaganda, por interpretar um povo, o compreenda tanto. E o revele na sua índole tão independente.

Temos para nós que nem um desses traços, isoladamente, nos daria um perfil da Propaganda brasileira. No seu conjunto, entretanto, vão compondo mais que o simples retrato. Eles nos trazem um corpo inteiro, de linhas definidas. E ainda: o que esse indivíduo tem na cabeça, no coração. Uma individualidade que nos representa, a todos os que fazemos, recebemos, apelos publicitários no cotidiano que é nosso, com a sua letra e a sua música. Do Lu-go-li-na tão simpático ao Dragão da Rua Larga, que principiou defronte à Light e acabou dizendo que a Light ficava em frente, do zombeteiro Matias ao Boko-Moko retórico e ao Azambuja camelô, nós nos diferenciamos. Brasileiramente populares.

Tudo isso pode significar um aportamento à cultura nacional, ou apenas um continuado respeito aos seus valores. Gostamos, no entanto, de citar Hiran Castello Branco, naquilo que ele nos lembra: “a auto-estima de um povo.” Essencial, em todos os sentidos. Emblema de inteligência, maturidade, civilização. É bom pensar que a Propaganda contribui para tanto.

# Genética da Marca: um instrumento indispensável para a Propaganda

CHRISTINA CARVALHO PINTO

Presidente e Diretora de Criação da Young & Rubicam do Brasil  
Do Conselho de Administração da ESPM

**C**om a globalização do mercado, o acirramento da competitividade e o fácil acesso às tecnologias, os produtos de uma mesma categoria tendem a se igualar cada vez mais entre si. E o pior é que, na batalha contra a recessão, o preço acaba se tornando a única distinção entre eles. Numa visão a longo prazo, essa é uma tendência perigosa. Hoje em dia já é visível a disciplicência de muitas empresas com relação à comunicação de suas marcas. Esse é um pecado mortal, porque a marca é o patrimônio maior de uma empresa. É a marca - e não o preço - que proporciona a diferenciação, que estabelece o valor adicional entre produtos de uma mesma categoria.

Os consumidores percebem as marcas como se fossem pessoas. Envolvem-se com elas no mesmo processo de envolvimento de pessoa a pessoa. Para que se estabeleça um vínculo forte e duradouro, é fundamental que haja coerência na história do relacionamento marca-consumidor. Infelizmente, a propaganda brasileira nunca se preocupou muito com a genética das marcas. As dificuldades econômicas aceleram a ansiedade dos homens de negócio por resultados a curto prazo. Essa urgência por resultados, muitas vezes, faz com que profissionais de marketing e propaganda esqueçam o seu compromisso básico com a coerência genética das marcas anunciadas.

Não é preciso ver campanhas de uma mesma marca apresentando um perfil diferente a cada nova fase de comunicação. A cada nova campanha, o consumidor tem a impressão de estar vendo um produto diferente. Isso gera uma percepção esquizofrênica e dificulta os laços de envolvimento com o consumidor. É como se você conhecesse alguém durante um almoço e a pessoa estivesse de jeans e tênis. No dia seguinte, no mesmo restaurante, você encontra a mesma pessoa e ela está de fraque. Mais um encontro, e a pessoa está vestida de gótico. Numa nova oportunidade, ela está vestida de terno e gravata, num estilo bem conservador.

Em minha opinião, a responsabilidade pelas marcas deve ser igual tanto para os clientes como para as agências. A Young & Rubicam adotou como principal missão ser uma agência construtora de marcas, porque sabemos que somente uma marca forte pode evitar a tendência de produtos concorrentes se igualarem rapidamente. Nós nos consideramos advogados das marcas de nossos clientes. Essa missão exige, antes de tudo, um conhecimento do valor essencial da marca, exatamente o que ela significa para as pessoas. Isso se aplica para a criação de uma nova marca, para manter a força de uma marca existente ou para revitalizar uma velha marca.

O PGM - Perfil Genético da Marca - é um instrumental estratégico que a Y&R

dispõe para conhecer os valores essenciais de uma marca. Trata-se de uma planilha de grande precisão, com perguntas e respostas, que registram de maneira clara e objetiva todos os traços genéticos de uma marca, para que esses traços não se percam ao longo da história da comunicação dessa marca. O PGM permite conhecer a história da marca, a essência verdadeira sobre ela. Ele sintetiza os vários aspectos do que frequentemente se chama de Personalidade da Marca. É um dos importantes resumos informativos usados pela Y&R para coletar e analisar o background necessário para gerar o Plano de Trabalho Criativo.

No PGM, os conceitos que distinguem a personalidade de uma marca são divididos em quatro componentes, os quais facilitam uma decisão sobre qual aspecto a essência da marca deve ser mantida e qual deve ser desenvolvido. Isso facilita enormemente a definição do caminho que deve ser considerado no desenvolvimento da estratégia publicitária. A primeira definição refere-se à herança da marca, onde se descreve o produto ou a linha de produtos que originariamente tornou a marca famosa. Em seguida, para marcas com múltiplos produtos sob o mesmo nome, é destacado o produto que melhor representa a totalidade da marca aos olhos do consumidor e explica-se o porquê. No quadro seguinte, são relacionadas as identificações da marca, com todos os sinais que melhor identificam a marca na mente do consumidor. E, por último, há o quadro sobre propriedades da marca, onde se descreve o mais amplo mercado no qual se acredita que a marca poderia competir.

A análise desses quatro conceitos sobre a marca permite chegar à conclusão do PGM sobre a essência da marca, descrevendo os valores mais duradouros e diferenciados que os consumidores sempre associam com a marca, além de considerar os valores que podem ser desenvolvidos, complementados ou minimizados. Diante de um instrumental assim, qualquer estratégia de comunicação torna-se muito mais eficaz e coerente com os traços genéticos de uma determinada marca. E os resultados, com certeza, virão de maneira muito mais consolidada, por um longo período, independente das crises econômicas. Afinal, não há promoção de preço que consiga competir com uma grande marca e uma boa comunicação por trás.

# Por que gerente de negócio?

DEMÓSTENES MEDEIROS

Administrador de empresas  
Pós-graduado em Administração de Recursos Humanos(UEP)  
Professor da ESPM

**A**

s grandes mudanças no cenário sócio-econômico brasileiro iniciadas na década de 90 com o advento do Plano Brasil Novo, pegaram muitas empresas de surpresa.. A abertura da economia, o aumento da competitividade, além da escassez de recursos baratos atingiram a maioria das empresas como uma grande ducha fria. Somando-se a tudo isso, não podemos esquecer que o comportamento do consumidor mudou, exigindo das empresas um novo tipo de posicionamento e, conseqüentemente, um novo perfil gerencial

Até pouco tempo, os Gerentes Especialistas eram muito mais valorizados nas organizações, centralizando a visão de Negócios no “Número 1” da organização e, conseqüentemente, as decisões sobre os negócios.

Tais práticas, ainda hoje comuns na maioria das empresas brasileiras, têm gerado vários problemas, destacando-se dentre eles , os seguintes

- Desintegração de objetivos (cada um com objetivos próprios, voltados aos interesses de sua área e não aos da organização).
- Estruturas mais pesadas e obesas pelo excesso de preciosismo. Maior preocupação com a forma do que com o objetivo das ações.
- Ausência de responsabilidades sobre o negócio, pois os Gerentes Especialistas só se sentem responsáveis pelas suas áreas específicas.
- Conflitos das diversas áreas funcionais da organização por caminharem em direções opostas.

Este novo quadro tem exigido das organizações um reposicionamento no sentido de definirem melhor suas vocações e se reestruturarem com consistência dentro dessas novas exigências. As práticas gerenciais e de negócios têm que caminhar para uma mesma direção, convergindo suas atenções para o cenário externo. Em todas as áreas da organização, as gerências precisam estar atentas aos acontecimento externos,

sem perder de vista a perspectiva interna, no sentido de direcionar suas ações a essas realidades, eliminando sistematicamente o passado e voltando todas suas energias para o futuro.

As novas exigências externas requerem, sobretudo, decisões gerenciais rápidas, vigorosas e integradas a fim de moldar com mais adequação a organização a essa dinâmica. Contudo, o gerente só pode ser efetivo nessa situação se ele for capaz de reformular a sua forma de conduta e perguntar como está contribuindo para a organização.

O Gerente, independentemente da sua área de competência, tem que ser acima de tudo um **Gerente de Negócio** e direcionar todas suas ações para a **Contribuição**, fazendo as coisas acontecerem. Ele tem que sair de sua própria especialização e de sua área de competência para o desempenho conjunto. Sua atenção deve estar voltada para a integração do todo, numa perspectiva sistêmica..

Essas mudanças de atitudes obedecem um ciclo de maturação, ocorrendo de forma gradativa e sistemática. E, para que essas mudanças se processem de forma consistente, a organização tem que se conscientizar de que suas crenças e ações devem estar coerentes com esses padrões de conduta que formarão uma nova cultura gerencial.

O Gerente de Negócio tem que ser capaz de agir, positivamente, às diversas situações do dia-a-dia da empresa. Ele tem que se balizar por algumas premissas gerenciais para não administrar por ensaio e erros. Tais premissas devem nortear o Gerente, independentemente da sua área de competência., fazendo com que as coisas aconteçam.

Não é por acaso que muitos Gerentes se surpreendem quando são escanteados ou até mesmo demitidos, se em determinados períodos de suas carreiras obtiveram sucesso. Essas surpresas só ocorrem porque eles não foram suficientemente capazes de enxergar a necessidade de mudar em tempo hábil, achando que uma vez obtendo sucesso, a sua continuidade seria uma consequência natural.

O **Gerente de Negócio** exige um perfil profissional radicalmente diferente do perfil até então exigido pela maioria das organizações. Eis algumas dessas características : 1) Pensamento estratégico 2) Habilidade para formar equipe de alta performance 3) Predisposição para mudanças 4) Flexibilidade e firmeza de posição 5) Sensor de oportunidades 6) Destruidor criativo 7) Visão holística 8) Capacidade para fazer as coisas acontecerem.

**(1)Pensamento Estratégico** é o poder de formular conceitos, diante de situações ambivalentes no sentido de facilitar a tomada de decisão avaliando inteligentemente, os impactos das ameaças e oportunidades apresentadas.

**O pensar estrategicamente** exige do indivíduo uma predisposição interna para lidar com situações inteiramente novas, sem barreiras ou preconceitos ligados a

---

antigos paradigmas. Nesse sentido, o pensamento tem que estar orientado numa perspectiva indutiva e não dedutiva. O pensamento indutivo se orienta primeiro para a busca de solução, para depois analisar os problemas que possam interferir na sua implementação. No pensamento dedutivo, ocorre o inverso: primeiro é definido o problema para depois se avaliar as diferentes soluções.

Não basta apenas querer pensar estrategicamente, é preciso antes de tudo, saber pensar nessa direção. Para tanto, dois aspectos se fazem necessários.

- O primeiro diz respeito ao lado emocional e intuitivo do indivíduo, em que ele tem que quebrar algumas barreiras interiores e estar disponível para pensar além do concebível sem se ater a padrões conservadores do passado.

- O segundo diz respeito ao lado conceptual e racional, em que ele precisa criar um quadro referencial mental da situação que estiver trabalhando, a fim de compreender o seu significado e correlacioná-lo de forma lógica.

É preciso haver uma harmonia entre o lado intuitivo e o racional do indivíduo. O intuitivo é o lado não intelectual da realidade, sem padrões pré-concebidos e não linear. Entretanto, o lado racional é cartesiano, estruturado e de padrões definidos.

**(2) Habilidade para Formar Equipe de Alta Performance** é um dos principais desafios do Gerente para alcançar a eficácia empresarial. Sendo assim, é preciso integrar três fatores básicos: **informação, pessoas e processos**.

A informação precisa ser trabalhada dentro de uma nova perspectiva, em que o seu uso passa a ser vital para a convergência de ações da equipe para a busca de resultados. A competitividade depende de informações consistentes e atualizadas sobre tecnologia, comportamento da concorrência e necessidades e expectativas do consumidor. E a equipe que não levar em consideração essa realidade, simplesmente será uma tocadora de tarefas, sem qualquer comprometimento com o sucesso empresarial.

As pessoas representam a pedra angular da existência de uma equipe. Sem elas não há equipe, nem tampouco organização. Na Equipe de Alta Performance, o Gerente precisa aprender a trabalhar de forma muito diferente com as pessoas, procurando tirar o máximo delas, sem contudo explorá-las.

Para que a relação com os empregados se torne efetivamente uma parceria, o Gerente precisa respeitar as pessoas, procurando capitalizar as suas fortalezas e não suas fraquezas, maximizando toda a energia psicológica existente em sua força-de-trabalho. A capitalização dessa energia, com a quebra das barreiras que tolhem a liberdade e a criatividade, são as principais ferramentas para a conquista de motivações duradouras. A este processo, os americanos chamam de **Empowerment**.

A Equipe de Alta Performance é formada por células e orientada para os processos e não apenas para as tarefas. Sendo assim, as relações hierárquicas se alteram, por focar um novo tipo de relacionamento, baseado na participação e comprometimento de todos com os resultados. O Gerente, para trabalhar com esse tipo de equipe, precisa acreditar que as pessoas têm condições de alcançar autonomia

profissional e, principalmente, no trabalho em equipe, desde que lhes sejam dadas condições para isso.

(3) A **Predisposição para Mudanças** deve estar arraigada no Gerente de Negócio. Ele precisa antes de tudo, **querer mudar**, ou seja, estar disponível para situações novas, sem preconceitos ou barreiras. Em segundo lugar, é preciso **saber mudar**, conhecendo as alternativas gerenciais para se processar as mudanças, com o mínimo de traumas e dentro de padrões profissionais. Por fim, ele tem que **pagar o preço da mudança**, assumindo os riscos inerentes a ela e, principalmente, se expondo ao ônus dela decorrente

(4) **Flexibilidade e Firmeza de Posição** é outro pré-requisito chave para o sucesso do Gerente de Negócio. Não é fácil harmonizar essas duas condições, entretanto, a maturidade gerencial pressupõe sensibilidade para detectar com sabedoria o tipo de situação que se apresenta, para poder adotar o tipo de postura mais adequado.

A **Flexibilidade** significa capacidade de se adaptar às situações de forma maleável sem, contudo, tornar-se subserviente ou dependente dela. Muitas vezes, o Gerente precisa ceder, num primeiro momento, para ganhar mais adiante.

Ninguém entra para perder, mas é preciso admitir alguma perda como inerente ao processo de negociação. A intransigência, o não querer recuar um milímetro, tem levado muitos gerentes ao fracasso e suas relações ao fracasso total. O bom estrategista sabe que o mais importante não é ganhar a batalha mas ganhar a guerra.

A **Firmeza de Posição** é decorrente da segurança com que o Gerente se posiciona ao expor suas idéias e pontos de vista, sem radicalismo emocional que possa criar resistências ou barreiras por parte de seu interlocutor.

(5) O Gerente de Negócio é um **Sensor de Oportunidades**, capaz de enxergar oportunidades em situações que, para a maioria das pessoas, é vista como risco. Seu raio de alcance não tem limites. Ele cria oportunidades, ao invés de esperar que elas aconteçam naturalmente. A professora Aylza Munhoz define muito bem esse tipo de habilidade, fazendo analogia a um surfista: "Ao entrar no mar, o surfista nada em direção ao alto mar e, num certo ponto, ele para e fica observando o comportamento das marolas. Quando ele pressente que uma determinada marola pode transformar-se numa onda, ele surfa em sua direção e tenta aproveitar ao máximo os seus movimentos, capitalizando dessa forma a oportunidade".

(6) O **Destruidor Criativo** é o Gerente que se orienta para o abandono do passado, do tradicional, do familiar, do confortável e está preparado para ações radicais, mesmo sendo obrigado a desconstruir edifícios permanentes e reinventar um novo modelo de organização. Nos dias atuais, em que a competitividade está cada vez mais intensa e imprevisível, o Gerente não pode mais se contentar com mudanças incrementais em sua organização, devendo orientá-la para a inovação. A inovação, como afirmou o austro-americano Joseph Shumpeter é a **destruição criativa**. Nesse sentido, ele precisa ter capacidade e, sobretudo, ter coragem para

---

provocar mudanças radicais, sem contudo perder de vista os impactos que essas mudanças devem provocar no tecido social da empresa. As pessoas precisam se adaptar aos novos paradigmas organizacionais, revendo sua escala de valores para um reposicionamento de conduta, se tornando capaz de desaprender muitas coisas que aprenderam e eram até mesmo consideradas dogmas inquestionáveis e indestrutíveis.

Para tanto, a Gerência assume um papel fundamental, no sentido de orquestrar todo esse processo, com o máximo de cuidado, evitando traumas e rupturas, sem contudo esquecer-se de que não existem mudanças indolores. Todos os esforços devem ser feitos, porém, um lema deve ficar claro para as pessoas: “aqueles que não quiserem mudar devem se mudar”. Não deve existir meio termo. Qualquer contemporização, num momento como esse, é mais do que perigoso, é simplesmente um sentenciamento para o fracasso da proposta de mudança.

(7) *A Visão Holística* exige do Gerente a capacidade para visualizar o todo de forma integrada, correlacionando os fenômenos entre si e entendendo os seus efeitos. Nesse sentido, dentro da organização, ele precisa compreender, de forma clara, quais são as forças que impulsionam a empresa para o sucesso e a competitividade, bem como entender também as restritivas, que criam barreiras e resistências para as inovações, as mudanças e o crescimento empresarial.

Por outro lado, o Gerente de Negócio não pode perder a perspectiva do ambiente externo, interpretando corretamente as ameaças e oportunidades dos vários cenários à luz da realidade de sua organização.

(8) *Capacidade para Fazer as Coisas Acontecerem*. A principal função do Gerente de Negócio é buscar a eficácia, fazendo com que as coisas aconteçam. A gestão dos acontecimentos é a chave do sucesso gerencial. Aquele que deixar os acontecimentos como seus subordinantes, simplesmente é um subordinado, tendo a gerência apenas como um título e não como uma responsabilidade profissional.

A atitude do Gerente frente às situações é a determinante principal na busca da excelência. Ou ele é *Ativo* ou *Passivo* diante dos acontecimentos.

Quando sua atitude é *Passiva* diante dos acontecimentos, ele se acomoda frente às situações e se isenta totalmente das responsabilidades gerenciais, transferindo para suas unidades de relacionamento a culpa dos problemas surgidos. A postura desse tipo de gerente é a de vítima; é um pobre coitado que, “apesar da boa vontade” (boa vontade não elimina um estágio no purgatório), é sempre atropelado pelos acontecimentos.

O Gerente *Ativo* se antecipa aos acontecimentos e assume suas responsabilidades gerenciais, determinando as condições e estratégias de trabalho. Sua postura é de subordinante e não de subordinado. Esse tipo de Gerente sabe que as oportunidades podem ser criadas e dependem mais de sua capacidade de explorá-las adequadamente do que sorte ou outros fatores alheios ao seu controle.

---

Hoje, mais do que nunca, as organizações precisam de Gerentes flexíveis e maduros para se ajustarem a essa nova concepção gerencial. A causa mais comum do fracasso de muitos gerentes está na incapacidade e falta de vontade de se modificar face às novas exigências organizacionais. O Gerente que continua a fazer aquilo que sempre fez no passado com sucesso, poderá, caso não se reposicione rapidamente, tornar-se sinônimo de fracasso.

A tomada de decisão, a predisposição e a crença do Gerente para a busca de resultados são fatores essenciais nesse tipo de gestão, mas somente a eficácia poderá convertê-las em acontecimentos. Por si mesmas, elas apenas estabelecem limites para o que pode ser obtido.

Ser Gerente de Negócio é mais do que ter uma visão generalista sobre a organização mas, sobretudo, contribuir de forma significativa para seus resultados, independentemente de sua área funcional.

# As bases sociais para o surgimento do homem consumidor

EDUARDO OYAKAWA

Sociólogo. Pós - Graduado em Psicologia Social  
Professor da ESPM

N

*ão queremos ser poupados pelos nossos inimigos e, tampouco, por aqueles que amamos de todo o coração. Deixai, pois, que vos diga a verdade!*

*Meus irmãos de guerra! Eu vos amo, de todo o coração, sou e fui um vosso igual. E sou, também, o vosso melhor inimigo. Deixai, pois, que vos diga a verdade!*

*Sei do ódio e da inveja do vosso coração. Não sois bastante grandes para não conhecer ódio e inveja. Sede bastante grandes, pois, para não envergonhar-vos de vós mesmos!*

*E, se não podeis ser santos do conhecimento, sede, ao menos, seus guerreiros. São estes os companheiros e precursores de tal santidade.*

*Vejo muitos soldados; desejaria ver muitos guerreiros!*

*"Uniforme" chama-se a roupa que trajam: oxalá não seja uniforme o que escondem lá dentro!*

*Deveis ser aqueles cujos olhos estão sempre à procura de um inimigo - do vosso inimigo. Em alguns de vós, nasce um ódio logo ao primeiro olhar.*

*Deveis procurar o vosso inimigo, deveis fazer a vossa guerra e faze-la pelos vossos pensamentos! E, se o vosso pensamento for vencido, que a vossa retidão lance, ainda assim, um grito de vitória!*

*Deveis amar a paz como meio para novas guerras. E mais a paz curta que a longa.*

*A vós, não aconselho o trabalho, mas a luta. A vós, não aconselho a paz, mas a vitória. Que o vosso trabalho seja uma luta e a vossa paz, uma vitória*

*Só se pode ficar calado e tranquilo quando se tem arco e flecha: do contrário, vive-se em ociosas conversas e desavenças.*

*Que a vossa paz seja uma vitória!*

*Dizeis que a boa causa santifica até a guerra? Eu vos digo: a boa guerra santifica qualquer causa".*

(Nietzsche)

## As sociedades guerreiras

As sociedades guerreiras se caracterizam sobretudo por um exacerbado grau de emulação entre os seus atores sociais. Aqui a psicologia do poder realiza-se plenamente

quando os sujeitos passam a dialogar pela irrecusável persuasão da espada e não pela racionalidade intrínseca à civilidade. Dito de outro modo, nas sociedades guerreiras a violência sobrepuja a lei, prometora da paz.

Aparentemente estas subjetividades em nada se assemelham ao comportamento de seus pósteros, os homens vivendo sob o pluralismo legal das sociedades tecno-industriais. Aparentemente .

Mas permaneçamos ainda, por alguns instantes, no mundo tradicional.

Poder-se-ia argumentar que o arcabouço normativo da República Romana, para ficar com um exemplo bastante conhecido, não só garantia o direito à propriedade como assegurava aos patrícios acesso pleno ao exercício da atividade política. Caberia, portanto, às leis um papel importante tanto na salvaguarda da propriedade quanto no enredo em que se moldurava o bem público.

Admitiríamos a lei se sobrepondo à espada se o primeiro triunvirato - César, Pompeu, Crasso - desvirtuasse os princípios republicanos representando sua mais fragorosa negação.

Não nos parece assim. De César aos últimos imperadores, corrobora-se a assertiva de uma psicologia do poder baseada na força da espada. As tramas, conspirações e fundamentalmente a violência não só ocultam quaisquer intencionalidades para o bem público como mostram que as leis republicanas longe de evitarem o aparecimento de um César foram, isto sim, o desenvolvimento lógico da loucura personificada em apenas um só homem.

O arcabouço normativo republicano em Roma era o diálogo dos desiguais, logo, o monólogo fastidioso dos poderosos através de espadas bem afiadas.

Em suma, os donos do poder em Roma usavam da palavra inscrita em lei para legitimar a violência de seus atos discricionários e transmutar suas ambições pessoais em virtudes públicas.

Importa-nos, no interior desta reflexão, lançar alguma luz sobre o grau extremo de competição que marca a relação do homem com seus semelhantes, neste caso, a relação do homem com seus rivais semelhantes.

Se é verdade, como acreditamos, que nas sociedades guerreiras a força da espada é marca distintiva de autoridade consentida, será verdade também que a palavra desafio terá um peso importante nesta civilização. Só existirão desafios lá onde os inimigos se igualarem em potência e vontade de poder.

Desafiar os deuses, desafiar reis estrangeiros, desafiar os descontentes e inssurrectos, o nobre homem que mantém a garantia da lei pelo rigor de sua espada, será o mesmo homem a persuadir milhares de outros homens a morrer por sua esplêndida figura aquinhoada pela preferência divina.

Conta-se que Pedro, o César Russo, querendo conhecer as artes da anatomia humana, escolheu dentre os membros de uma mesma família, o felizardo que serviria de objeto às suas curiosidades médicas. Naturalmente este homem de boa sorte morreu na mesa de observação. Mas o Príncipe num gesto magnânimo reconfortou a família acompanhando pessoalmente o funeral...

Nas sociedades guerreiras admite-se que a paz é mero prelúdio de uma guerra a se iniciar. Devem o Príncipe e os seus súditos estar preparados para o combate, única forma de perpetuar o vigor do corpo e a saúde da mente. A ferocidade do leão e a perspicácia da raposa, são estes os atributos maiores destas vidas exuberantes a executar

---

prontamente quaisquer outras vidas exuberantes desde que estas lhes obstaculizem o passo.

O grande sociólogo alemão Max Weber nota numa obra monumental - *Economia e Sociedade* - que o líder carismático é um revolucionário por excelência. Por que?

Porque ungido por uma aura divina captura a lealdade dos seus súditos de maneira tão avassaladora que as instituições, que deveriam normalmente intermediar o pulsar vivo da sociedade no interior do Estado, perdem o peso e a importância. Ao líder carismático é dada pois a benção de falar diretamente ao coração das massas e estas o o seguem como seguiriam um Messias onisciente.

Weber pretende compreender, assim, a sismologia social sempre que homens dotados de encantos arrebatadores desconstroem a sociedade organizada, transformando-a em extensão inerte de sua vontade autocrática.

No caso das sociedades guerreiras, as velhas instituições tradicionais - aquelas que validam a ação presente recorrendo aos modelos do passado - são sacudidas e sublevadas sempre que um líder consiga desvencilhar-se inteiramente das peias normativas e aproximar-se, o mais possível, de uma motivação sagrada a palmilhar seus desígnios ininteligíveis posto que dificilmente captados pela mera razão humana.

Extrapolando o âmbito deste estudo analisar os líderes revolucionários sob uma perspectiva Weberiana. Basta dizer que quando confrontamos as alegações de um César para atirar seu povo a mais imcompreensível das batalhas, nos damos conta que não se trata em absoluto de meras conquistas territoriais e econômicas., antes, trata-se de uma premência religiosa onde os deuses da vida e os demônios do caos combatem terminalmente e os comandantes dos respectivos exércitos são líderes dotados de carisma e não frios burocratas do cálculo e da contabilidade bélica.

Chegamos a uma conclusão: as sociedades guerreiras são sociedades religiosas

Quer falemos da Grécia de Péricles, da Roma de César, das cruzadas na época medieval, falamos de guerras religiosas.

Ora, a violência desmesuradamente voltada contra um qualquer inimigo é o motor destas guerras.

Como explicarmos a violência como qualidade distintiva do comportamento dos homens nas sociedades tradicionais ?

1- Ela não é arbitrária, ao contrário, está dotada de um sentido profundo. Matar os inimigos da criação é tomar parte na batalha primordial onde os deuses venceram as trevas e deram aos homens inteligência para imitá-los.

2- A morte antes de ser o final da vida é o começo da verdadeira vida, aliás a única dotada de significação e realidade ontológica.

3- As sociedades bélicas - como já frisamos - têm um alto apreço pela aventura. O ato de caçar, por exemplo, é antes de mais nada a confrontação de duas vidas exuberantes, de duas vontades de potência. A possibilidade de um pássaro voar e se afastar do olhar já lhe dá, no ardor da batalha, uma fantástica vantagem de vitória. Ao homem resta o bom combate feito de engenhosidade e malícia. Vale para a caça humana.

4- A natureza - e não precisamos lembrar ao leitor que as sociedades tradicionais são essencialmente agrárias - a natureza é por si violenta. Seus cataclismos, seus partejamentos, seus humores são como convulsões que também animam a natureza humana.

A violência da natureza explica tanto a violência da vida social como a respiração do universo explica o coração do homem.

Neste mundo banhado pelo sagrado, onde o sedentarismo é refutado como estado de espírito efeminado, neste mundo patriarcal onde o combate interessa mais que a própria vitória, neste mundo a psicologia do poder não apenas fabrica vontades guerreiras como, também, alicerça sistemas morais baseados na fidelidade ao sangue, à honra e à subserviência à autoridade dos que carregam nas mãos a espada da vitória e na cabeça um receptáculo mágico dos oráculos celestiais.

Psicologia do poder que não só se restringe à arbitrariedade do Príncipe e sujeição bovina das massas, antes, o contato direto dos corpos em seu adestramento militar, as festas báquicas onde se comemora e se antecipa a destruição dos inimigos, a própria arquitetura dos logradouros públicos a imitar arquétipos dados ao homem *in illo tempore*, a estética das formas e a ética dos regulamentos criam uma ambiência toda ela fecunda ao aprimoramento das armas, da necrofilia e da santificação da violência.

Se se imaginar a lei atuando nesta civilização como garantia da guerra de todos contra todos, para utilizar a famosa expressão de Thomas Hobbes, incorre-se em equívoco.

Lembremos que até na utopia política de Platão, justiça nada tem a ver com salvaguardas individuais. Ao contrário, justiça é concebida pelo filósofo amigo da sabedoria como determinismo social, ou seja, quem ocupa um dos três Estados na República Utópica estará impedido de transgredir os limites de sua posição classista. E mais, os guerreiros são uma classe social tão poderosa que só se submetem ao poder do rei filósofo.

A predisposição das sociedades guerreiras em cultivar a violência como nota distintiva de coragem, sabedoria e dignidade é tão evidente que aos escravos imputa-se o estigma da covardia pois admitem a servidão sem usarem o recurso à violência contra si mesmo, sem se matarem.

Quem não tem coragem de se matar não pode participar do mundo dos homens livres.

Para compreendermos as sociedades guerreiras, é necessário ainda atentar para o seguinte fato: sendo a história um palco de acontecimentos sucessivos, onde o novo sempre ultrapassa o futuro e o abriga, a destinação de seu ritmo avassalador e suas irrupções intempestivas podem ter um fim.

Neste sentido, dizem alguns filósofos sociais, é impossível falarmos aqui em sujeitos históricos construindo sua existência e identidade social de maneira autônoma. Ora, se o ato de entronização de um rei, se a declaração de guerra ao inimigo, se o cotidiano feito de trabalho litúrgico, se as ações no mundo perpetradas por ele estão todas elas ligadas diretamente às leis divinas, então dificilmente poderíamos falar aqui em indivíduos na acepção moderna do termo.

Ao contrário, este homem ao se desobrigar de quaisquer responsabilidades pessoais na organização do mundo obedece à vontade daqueles que o fizeram seu guardião, as divindades.

São elas que garantem as vitórias e as colheitas, são elas que levam a doença e a saúde ao coração humano, são elas, que sonham o homem.

Devemos agora abandonar por um instante este ser aventureiro, guerreiro e embevecido pela violência deificada.

---

Devemos agora rastrear o surgimento do homem consumidor, mas como veremos, reencontraremos o sagrado lá onde esperávamos encontrar apenas tecnologia e concreto.

### **Democracia e consumo**

Se a violência sagrada legitimava a autoridade dos Príncipes e forjava o comportamento dos homens nas sociedades guerreiras, era porque a aventura, o sacrifício e o destemor cingiam um rol de qualidades a necessárias à vida digna e honrada.

Tentamos mostrar que a guerra catalisava estas qualidades e deificava tanto o bom combate quanto a eventual morte, desde que a emulação com o inimigo tornasse a existência potente em sua vontade de exceder-se.

Projetando nosso olhar para os albores do industrialismo ocidental no final do Século XIX e fundamentalmente o aparecimento da produção em massa, deparamo-nos com algo radicalmente novo na história da humanidade: a dessacralização da natureza, das instituições sociais e da própria guerra...

Alguns sociólogos, como o francês Augusto Comte, acreditavam que a era industrial, por ele chamada de positiva, significaria o fim das guerras religiosas em proveito dos embates com finalidade predominantemente econômica.

O argumento parece irrefutável, mas é preciso asseverar que o mundo burguês e sua civilização necessitam primacialmente de acordos legais que salvaguardem a paz àqueles que pretendem poupar e reproduzir o capital.

Com efeito, sem este arcabouço institucional tanto os negócios quanto a garantia à propriedade estariam seriamente limitados.

Mas, afirmariam nossos interlocutores, neste Século XX, este mesmo da consolidação dos valores ligados ao ideário burguês, conhecemos guerras tão hediondas quanto francamente expansionistas.

É verdade. Porém, seria analiticamente fácil comprovar que os embates econômicos só se fizeram recrudescer naqueles países onde o conforto burguês estava ameaçado. Na Alemanha pós-1918, se se tivesse um padrão material que propiciasse às pessoas estabilidade financeira e, por conseguinte, tempo e renda para os prazeres do corpo e d'alma, talvez não tivéssemos Hitler.

Sob a riqueza, as pessoas tendem a ser mais tolerantes umas com as outras ainda que a ostentação de riqueza seja causa frequente de ressentimentos...

Outra questão, da qual não me ocuparei aqui, é estudar o imperialismo que alguns acham inerente ao processo de acumulação do Capital.

Penso até que este expansionismo seja mesmo inerente àquele processo e lamento que culturas vivas sejam aviltadas e eventualmente extintas pelos donos todo poderosos da guerra, do dinheiro e da arrogância.

Mas insisto na absoluta necessidade do homem burguês encontrar a paz para encetar e perpetuar seus negócios.

Se nas sociedades guerreiras a lei submete-se à espada, assim como a população romana se submetia a César, nas sociedades tecno-industriais a lei deve não só disciplinar quaisquer vontades de poder exacerbadas como regulamentar o uso legítimo da violência pelo aparato político normativo.

Aos sujeitos sob as constituições modernas é vedado tanto o assassinio quanto

o lôgro e a espoliação. Nascida sob a universalidade dos direitos do homem, a razão moderna não só chancela a liberdade de expressão e de ação no mundo como garante o nascimento mesmo do termo indivíduo.

Dotado de vontade autônoma, responsável pelos seus atos, ele é agora autor de seu futuro e responsável pelo seu passado num mundo onde os deuses já não irrompem, nem na consciência social da guerra, nem nas decisões pessoais de sacrifício e sujeição.

Nas sociedades guerreiras, a vontade de potência exercia-se pela assimilação do inimigo aos destruidores da criação, e assim, aquela exuberância própria dos corpos e das mentes ávidas do bom combate, realizava-se no ato mesmo do enfrentamento, na disputa entre os homens transbordando saúde, a saúde do conquistador regozijando seus frutos e preparando-se adequadamente para os vindouros.

A institucionalização da igualdade entre todos os homens, a lei, passa não só a permitir a individualidade dos iguais mas acaba por desencorajar algo profundamente arraigado no coração do humano: a distinção heróica.

Talvez a profunda atração que os tiranos modernos exerçam sobre o cidadão médio seja exatamente esta; arvorando-se acima de qualquer pretensa legalidade normativa, os líderes carismáticos - por nós brevemente estudados - desconstroem e arrancam ao homem da massa um sentimento profundo de impotência.

Sabe-se que as poderosas organizações burocráticas não conseguem uma adesão profunda por parte de seus subordinados, exatamente pelo grau de impessoalização que marca as funções sistêmicas necessárias à especialização do trabalho moderno.

Este homem médio, vivendo sob o abrigo de uma corporação que lhe é tão fria quanto racionalmente previsível em prescrições e interditos, não raras vezes sente-se descartável e desimportante.

Ora, estas vontades negativas enchem-se de júbilo quando sob os auspícios de um poder que tudo abrange e galvaniza podem, ainda que subalternamente, participar da força, da afirmação de potência que os líderes carismáticos parecem possuir.

Mais uma vez a análise Weberiana é de suma importância pois nos coloca a seguinte questão vital: se a democracia é o governo do povo, de todos os cidadãos, e se o poder legítimo na modernidade é baseado na racionalidade legal, então aquele espírito que eu chamei distinção heróica, espírito este que acompanha o homem há séculos pode ser suprimido?

Ele deve ser suprimido no âmbito da política mas creio na sua perseverança e atualidade no que tange à psicossociologia da existência humana.

Parece haver consenso nas civilizações industriais avançadas que atores sociais então proscritos da cena política, minorias étnicas, sexuais têm o direito de participar tanto das discussões públicas quanto do mundo dos negócios.

Mulheres, negros, homossexuais ganharam proeminência e respeito quando se lhes abriram as portas do poder e do enriquecimento.

Talvez estas sociedades possam ser chamadas liberais exatamente por isso, por garantirem um pluralismo vivo que tende a sufocar os germes totalitários da uniformidade empobrecedora.

Deixemos bastante claro: os valores democráticos parecem ser garantia de uma uniformidade bastante saudável. No âmbito da cena política seria intolerável admitirmos outra coisa senão homens e mulheres, brancos e negros, católicos e judeus tendo a mesma força de representação e equaninuidade decisória.

---

Ainda que não tenhamos alcançado este estágio, aquela deve ser a meta: leis discutidas racionalmente valendo para todos os atores sociais indistintamente.

Mas o problema não se esgota aí.

Sob a jurisdição política, a democracia representa a legitimidade de todo o povo contra os algozes da espada e do envilecimento, os ditadores de todos os matizes.

Psicologicamente e em termos de representações sociais, porém, a análise transmuta-se e é preciso que reflitamos sobre o homem consumidor e aquela velha vontade de distinção heróica.

Somente em sociedades totalitárias a política está presente ubiquamente nas vidas das pessoas. O Estado, além de capturar integralmente a sociedade, ainda impede quaisquer movimentos autônomos que lhes poderiam fraturar o monolitismo programático.

Nas democracias, os sujeitos desfrutam de um amplo espaço para o desenvolvimento de suas idiosincrasias particulares.

Se a política nas democracias deve, como afirmamos, respeitar e fazer valer os direitos dos iguais perante as leis, deve sobretudo propiciar que o imaginário dos atores sociais se exercite da maneira mais livre possível.

O homem consumidor só pode nascer plenamente sob a segurança da democracia.

O consumo não pode e não deve ser exercitado sob a lógica igualitária do domínio político. Ao contrário, nasce aqui uma esfera da vida privada que é toda ela o incentivo à desigualdade, à emulação, à busca de prestígio e auto-estima, às distinções de classes, ao pertencimento a tal ou qual tribo urbana seja ela uma confraria de artistas e intelectuais ou fã-clubes do último ídolo da música pop.

Estamos novamente no âmbito da violência, pois onde as diferenças são incentivadas, as crispações são inevitáveis. Porém, ao contrário do que acontece nas sociedades guerreiras onde o poder da espada separa os senhores e seus escravos, a violência do consumo é inteiramente simbólica.

Não se trata mais de ir ao campo de batalha e provar ao mundo a virilidade e potência inerentes à conquista básica. No imaginário do consumo basta vencer os adversários pela aquisição do mais moderno computador ou do carro mais veloz. Certamente, o desejo de engrandecimento e diferenciação está aqui presente, certamente há um sabor todo especial em mostrar ao público que nos rodeia nossa destreza, nosso senso de oportunismo, nossa perspicácia em vencer nossos concorrentes ostentando aquelas mercadorias que poucos possuem - aqueles que por merecimento, argúcia e tino comercial se sobressaem na luta desmesurada por admiração e respeitosa reverência.

Ora, dissemos que a civilização burguesa necessita da paz para promover seus negócios e suas trocas. Mas nestes anos 90, onde a cultura jovem impregna todo o ambiente social, qualquer tipo de vida sedentária, monótona, flácida é de imediato rejeitado. Busca-se o prazer, a aventura, o corte abrupto no tempo fastidioso. Busca-se a excitação das conversas nos lugares da moda, as viagens, promessas do novo e do inusitado, busca-se os prazeres do corpo, os contatos dionisíacos numa civilização que faz da velocidade sua marca distintiva.

Será isto o consumo: uma violenta explosão dos corpos querendo se diferenciar um dos outros, das palavras querendo pertencer a uma tribo urbana específica, dos gostos separando os adeptos dos filmes de ação e aqueles que preferem um timbre metafísico às películas chamadas artísticas.

---

Sem estas emulações, a própria idéia de consumo não faria sentido. Os homens que lidam com este imaginário estupendo bem o sabem: o velho desejo de distinção heróica tanto emoldura como enreda o frenesi por onde as mercadorias são desejadas e arrancadas ao seu universo simbólico específico.

Um jovem retalha sua calça jeans para mostrar a todos que aquele mundo dos engravatados não o interessa. Reciprocamente, alguém que acaba se formar doutor em leis tendenciosamente rejeitaria calças surradas e esfarrapadas.

Não se trata de puerilidades, não, temos um certo horror a uniformidades, ainda que nos pareçamos com todos querendo ser diferentes.

Aos homens da comunicação resta uma tarefa gigantesca: redescobrir por trás do encanto das mercadorias o rosto do homem, lugar onde todas as diferenças se anulam.

# Taxas múltiplas de retorno

**EURÍPEDES FERREIRA BRASIL**  
Pós-Graduado pela EAESP-FGV  
Professor da ESPM

**LEONARDO PAGANO**  
Mestre e doutorando pela EAESP-FGV  
Professor da ESPM

**A**

o considerar os principais métodos de avaliação de investimentos que levam em conta o valor do dinheiro no tempo, aquele que mais tem apresentado dificuldades quanto à sua aplicação é a Taxa Interna de Retorno. Com efeito, as alternativas de investimento que apresentam um padrão não convencional de fluxos de caixa geram, frequentemente, mais de uma taxa interna de retorno ou simplesmente não possuem solução.

O objetivo deste artigo é discutir a aplicabilidade do método da Taxa Interna de Retorno para avaliar alternativas de investimento cujos recebimentos e desembolsos se alteram ao longo do tempo, apresentando mais de uma inversão de sinal. Procuraremos, através da utilização de planilhas eletrônicas, apontar as interpretações mais úteis para o problema, particularmente, no que concerne ao significado das taxas múltiplas de retorno.

Para ilustrar como é utilizada a Taxa Interna de Retorno, apresentamos na Tabela 1 as alternativas A e B com seus fluxos de caixa e suas correspondentes Taxas Internas de Retorno:

TABELA 1				
ALTERNATIVAS	0	1	2	TIR
Alternativa A	\$ - 90.000,00	\$ 20.000,00	\$ 160.000,00	44,91%
Alternativa B	\$ 90.000,00	\$ - 20.000,00	\$ - 160.000,00	44,91%

Observamos que as duas alternativas possuem Taxa Interna de Retorno idênticas. Isso ocorre devido ao fato dos dois fluxos serem simétricos. Podemos considerar que a alternativa "A" representa o ponto de vista de um investidor que desembolsa noventa mil no presente para receber vinte mil no primeiro período, mais cento e sessenta mil no segundo período e que a alternativa "B" representa o ponto de vista do tomador do recurso, que recebe noventa mil no presente e deve pagar vinte mil no primeiro período e mais cento e sessenta mil no segundo período. Cada um dos envolvidos, o investidor e o tomador de recursos, diante desta análise tomará a decisão de realizar a alternativa proposta, comparando a Taxa Interna de Retorno da Alternativa.

O investidor, que está analisando a alternativa “A”, realizará o investimento se sua Taxa Mínima de Atratividade for menor que 44,91%, caso contrário é preferível aplicar seus recursos à Taxa Mínima, que lhe renderá mais que os 44,91% propostos pela alternativa “A”. O tomador de recursos, por sua vez, ao analisar a alternativa “B”, realizará a tomada de recursos se sua Taxa Mínima de Atratividade for maior que 44,91%, caso contrário é preferível captar recursos à Taxa Mínima que lhe será menos onerosa que os 44,91% propostos pela alternativa “B”. Logo, decidimos através da comparação entre a Taxa Interna de Retorno e a Taxa Mínima de Atratividade.<sup>1</sup>

Consideremos, agora, uma situação na qual um investidor deve escolher entre duas propostas mutuamente exclusivas, quais sejam:

- a proposta R consiste em manter seus equipamentos atuais por um período de dois anos - sem qualquer investimento adicional - o que permitirá resultados anuais de \$ 10.000,00;

- a proposta S consiste em realizar um investimento de \$1.600,00 para melhorar a produtividade de suas operações, gerando resultados anuais de \$ 20.000,00 e \$ 0,00 para o 1º e 2º anos respectivamente.

Na Tabela 2, podemos visualizar os fluxos de caixa em análise. Para esses casos, devemos calcular a Taxa Interna de Retorno Incremental (TIRI)<sup>2</sup>. Observamos, no entanto, que embora os fluxos de caixa das duas alternativas sejam convencionais, o fluxo incremental não o é, apresentando duas inversões de sinal. Conseqüentemente, possui duas taxas internas de retorno.

TABELA 2				
ALTERNATIVAS	0	1	2	TIR
R	0	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	*
S	\$ - 1.600,00	\$ 20.000,00	\$ 0	1.150%
Fluxo incremental (R-S)	\$ - 1.600,00	\$ 10.000,00	\$ - 10.000,00	25% e 400%

Qual o significado das duas taxas encontradas ?

Alguns autores argumentam que “soluções deste tipo não apresentam significado econômico algum” (Oliveira, 1982). Para resolver esse problema, alguns autores propõem a utilização de outro método equivalente tal como o Valor Presente Líquido<sup>3</sup>. Outros autores apresentam sugestões para eliminar as inversões de sinal, tornando o fluxo convencional e, conseqüentemente, com uma única taxa interna de retorno<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Para uma exposição mais completa da utilização do método da TIR ver HUMMEL, 1988 e OLIVEIRA, 1982.

<sup>2</sup> Note que para se calcular a TIR é necessário que haja pelo menos uma inversão de sinal no fluxo de caixa, o que não ocorre com a alternativa “R”. Assim, seu cálculo é impossível. Não obstante, supondo ser obrigatória a continuidade das operações, devemos escolher uma dentre as duas propostas. Procedemos, assim o cálculo da TIR do fluxo incremental, isto é, a Taxa Interna de Retorno Incremental. Ver HUMMEL, 1988: 70-72.

Existem ainda outros autores que estipulam critérios para escolher uma dentre as várias taxas encontradas.<sup>5</sup>

Embora reconheçamos o esforço de alguns autores para resolver o impasse da existência de mais de uma taxa interna de retorno, conduzimos nossa análise de uma outra maneira. Tentamos mostrar o significado das taxas múltiplas de retorno tanto quanto nos pareceu possível, e conseqüentemente, interpretá-las, ainda que de uma maneira limitada, para a tomada de decisão.

Uma interpretação das múltiplas taxas de retorno é dada por Biermam & Smidt<sup>6</sup>, a qual procuraremos comentar. A fim de exemplificarmos essa interpretação, retomamos o primeiro exemplo (Tabela 1) e elaboramos a Tabela 3 com o Valor Presente Líquido dos fluxos apresentados para várias taxas de juros. Eis a tabela:

TABELA 3		
Valor Presente Líquido		
Taxas	A	B
0.00%	90.000	-90.000
5.00%	74.173	-74.172
10.00%	60.414	-60.413
15.00%	48.375	-48.374
20.00%	37.778	-37.778
25.00%	28.400	-28.400
30.00%	20.059	-20.059
35.00%	12.606	-12.606
40.00%	5.919	-5.919
44.91%	0	0
50.00%	-5.555	5.556
55.00%	-10.499	10.500
60.00%	-15.000	15.000
65.00%	-19.109	19.109
70.00%	-22.872	22.872
75.00%	-26.326	26.327
80.00%	-29.506	29.506

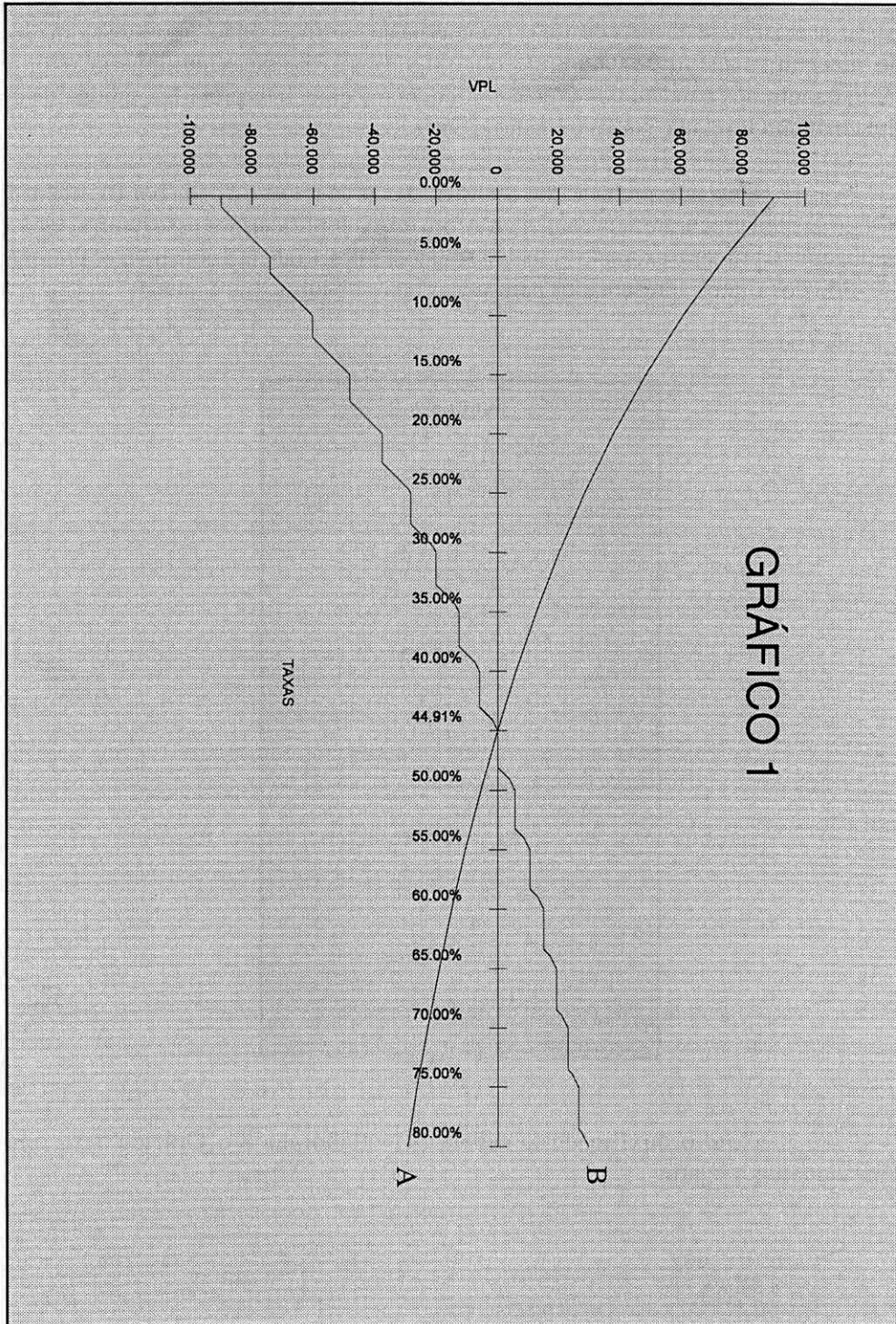
Com o auxílio desta tabela (4) elaboramos o Gráfico 1: o qual apresentamos a seguir:

<sup>3</sup> Ver BRAGA, 1989

<sup>4</sup> Ver OLIVEIRA, 1982

<sup>5</sup> Ver MASSE, 1962, - citado em OLIVEIRA, 1979

<sup>6</sup> Ver BIERMAN & SMIDT, 1978

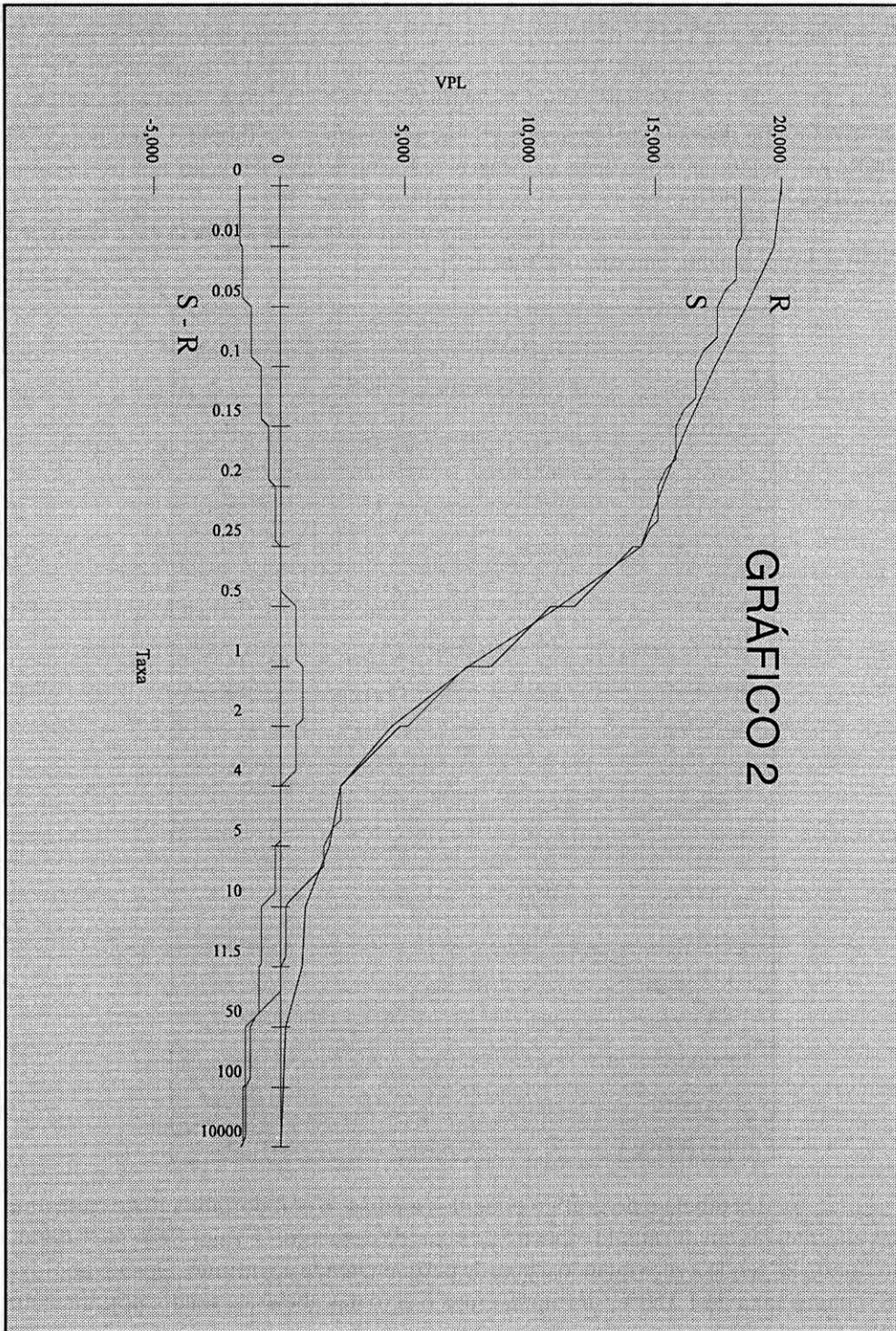


Através da Tabela 3 e do Gráfico 1, temos o primeiro problema, visto não apenas sob a ótica da comparação entre dois pontos (TIR x TMA), mas sob uma ótica ampliada focando muitos pontos. Tanto na Tabela 3, quanto no Gráfico 1 notamos que para o investidor, a alternativa “A” poderá ser vantajosa da taxa zero até 44,90% - dependendo de sua TMA -, indiferente em 44,91% e desvantajosa acima dessa taxa. O inverso ocorre com o tomador de recursos, pois, tanto na tabela, quanto no gráfico, o Valor Presente Líquido que obtém é negativo de zero a 44,90%, nulo em 44,91% e positivo acima dessa taxa. Obviamente, não precisamos da Tabela 3, tampouco do Gráfico 1 para tomarmos a decisão. Mas, essa forma de apresentação nos trouxe uma nova dimensão do que ocorre com as alternativas “A” e “B”.

Utilizando o mesmo procedimento, elaboramos a Tabela 4 e o Gráfico 2 a partir dos dados encontrados na Tabela 2:

<b>TABELA 4</b>			
<b>Valor Presente Líquido</b>			
<b>Taxas</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>S - R</b>
0,00%	20,000	18,412	-1,600
1,00%	19,704	18,213	-1,502
5,00%	18,594	17,458	-1,146
10,00%	17,355	16,591	-773
15,00%	16,257	15,800	-466
20,00%	15,278	15,075	-211
25,00%	14,400	14,407	0
50,00%	11,111	11,738	622
100%	7,500	8,403	900
200%	4,444	5,068	622
400%	2,400	2,400	0
500%	1,944	1,734	-211
1,000%	992	218	-774
1,150%	864	0	-864
5,000%	200	-1,208	-1,408
10,000%	100	-1,402	-1,502
1,000,000%	1	-1,598	-1,599

Da tabela e do gráfico podemos analisar o comportamento de cada uma das alternativas em um amplo espectro de taxas de desconto. O Valor Presente Líquido do fluxo “R” tende a zero quando a taxa de desconto tende ao infinito. Quanto ao fluxo “S”, para a taxa de 1.150%, sua curva cruza o eixo das abcissas, sendo, portanto, sua TIR.



O fluxo incremental (“S - R”) merece, no entanto, uma atenção maior. Notamos, claramente, que a taxa de 25% e 400%, as duas TIR’s do fluxo incremental, são exatamente os pontos de inflexão entre as alternativas R e S. A visualização da curva “S - R” permite, ainda, observar que no intervalo de 25% a 400% o VPL do fluxo incremental é positivo. Logo, se a TMA estiver nesse intervalo, “S” será a melhor alternativa.

Na comparação direta entre S e R - através do método do Valor Presente Líquido -concluimos que uma alternativa é melhor que a outra quando seu VPL é superior. Graficamente, isto acontece quando sua curva está acima da outra. Ora, se compararmos as curvas de S e de R, a melhor escolha será S somente quando a TMA estiver entre as taxas de 25% a 400%.; analogamente, R será melhor que S quando a TMA estiver abaixo de 25% ou acima de 400%.

Parece-nos, portanto, que existe um significado para as taxas múltiplas de retorno quando encontradas em fluxos não convencionais com duas inversões de sinal . Ambas as TIR’s indicam pontos relevantes para a tomada de decisão. Essas taxas mostram os pontos limites para a realização de um ou outro investimento.

As ferramentas de que dispomos atualmente (calculadoras, palm-top’s, note books, micros, etc.) permitem uma visualização completa da situação analisada, como foi descrita nesse artigo, bastando a quem as utilizar enxergar sob a ótica aqui exposta para tirar o maior proveito.

Acreditamos ter contribuído para a mudança da ótica do analista, aluno ou qualquer pessoa envolvida com tarefa de melhor decidir sobre investimentos. A análise de sensibilidade do Valor Presente Líquido dos fluxos a várias taxas, aliada ao seu gráfico, permite uma tomada de decisão de forma eficaz , acabando com as restrições ao método da TIR e com a polêmica entre os métodos da TIR x VPL. Procuramos com esse procedimento combinar ambos os métodos, que somam-se e definem as alternativas sem qualquer perigo de ambiguidade.

### **Bibliografia**

BIERMAN JR, Harold & SMIDT, Seymour. *As decisões de orçamento de capital: análise econômica e financeira de projetos de investimento*. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1978. 398 p.

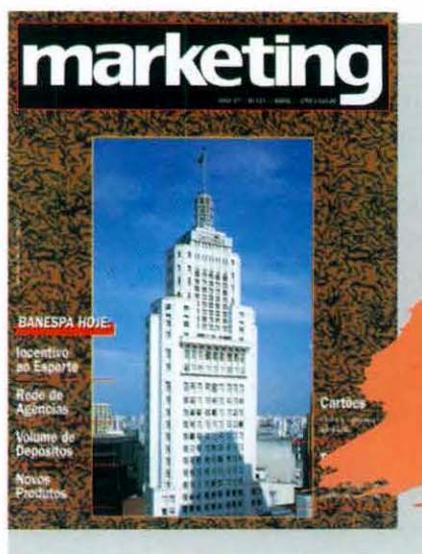
BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1989. 408 p.

HUMMEL, Paulo R.V & TASCHNER, Mauro R.B. *Análise e decisão sobre investimentos e financiamentos: engenharia econômica: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1988. 214 p.

OLIVEIRA, Adary. Método da Taxa Interna de Retorno - caso de taxa múltiplas. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: v. , n. , p. 87-90, Apr./Jun. 1979.

OLIVEIRA, José Alberto Nascimento de. *Engenharia econômica: uma abordagem às decisões de investimento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. 173 p.

# SEU PRIMEIRO ESTÁGIO.



**MARKETING,  
O CONTADOR  
DE CASES**

G&K

Editora  
Referência

**ASSINE A REVISTA MARKETING.  
LIGUE: 274-0766**

# Indústria vs Revendedores: um "Braço de Ferro" com desfecho previsível

FRANCISCO GRACIOSO

Direto-Presidente da ESPM

**N**

a eterna disputa entre os produtores e revendedores de artigos e bens de consumo, a balança pende cada vez mais para estes últimos. Trata-se de uma tendência mundial, agravada no caso brasileiro pelo descompasso existente entre as indústrias (ainda hoje acostumadas a uma economia fechada e protegida) e o nosso varejo, agressivo e atualizado.

Na recente polêmica em torno dos aumentos excessivos dos preços de remédios (ocorridos entre janeiro e fevereiro deste ano), os laboratórios fizeram uma acusação inédita: os responsáveis teriam sido os distribuidores de remédios e não os fabricantes.

Ninguém prestou muita atenção a este fato novo, inclusive porque os laboratórios estão com a barra suja, mas cremos que desta vez eles estavam sendo sinceros. O episódio ilustra o peso cada vez maior dos distribuidores e varejistas em novos processos de distribuição e a redução do poder de manobra e capacidade de decisão dos fabricantes e fornecedores.

Há muitos outros indícios desta guerra subterrânea (ou "braço de ferro", como costumam dizer) entre os fabricantes de um lado, e os atacadistas e/ou varejistas do outro. As negociações entre a indústria e os canais de revenda estão cada vez mais difíceis e não raro chegam a verdadeiros impasses. Neste exato momento(\*), só para citar um exemplo, as grandes cadeias de varejo estão forçando os seus fornecedores a converter os preços, de cruzeiros reais em URVs, não pela média (como seria razoável), mas pelo ponto mais baixo dos preços praticados nos últimos meses. Em outro caso que chegou ao nosso conhecimento, grandes cadeias de supermercados estão se aproveitando da briga de preços entre as três maiores cervejarias brasileiras para transformar as cervejas em "chamariz" promocional. Durante semanas a fio, passaram a vender a cerveja a preços tão baixos que atraíram até mesmo outros comerciantes (bares, restaurantes e armazéns), antes servidos pelos distribuidores tradicionais das cervejarias. Em grandes cidades do interior, os supermercados representam hoje até 80% do mercado revendedor de cervejas, quando a sua média histórica é pouco superior a 20%.

A rigor, não se pode dizer que estes fenômenos sejam recentes. Mas estão se acelerando nos últimos anos, em consequência de várias causas conjunturais e estruturais. Entre estas causas, as mais importantes são as seguintes:

*(\*) Este artigo foi escrito em abril/94, no período de introdução da URV nos contratos entre vendedores e consumidores.*

1. O aumento desproporcional do “poder de fogo” dos canais de revenda (principalmente das cadeias de lojas e de supermercados) no confronto com a indústria e demais fornecedores. Este desequilíbrio, por sua vez, foi provocado por dois fatores: (a) a concentração cada vez maior que se observa em nosso varejo, isto é, o crescente tamanho e importância relativa das grandes cadeias no contexto do varejo; e (b) o maior nível de profissionalismo dos varejistas, que não cessaram de investir e aperfeiçoar-se nos últimos anos, ao contrário da indústria que se acomodou em suas posições.

2. A perda de força das marcas em geral e das grandes marcas em particular, em detrimento do fator preço. Curiosamente, o varejo revelou-se muito mais hábil do que a indústria, na utilização do preço como arma de competição.

3. A abertura progressiva da economia, que permite agora ao varejo recorrer a fornecedores alternativos, dentro e fora do país. A este respeito, diga-se de passagem que o nosso varejo ainda está engatinhando, na revenda de produtos importados. O Autor comprovou, recentemente, que muitas lojas ainda não são capazes nem mesmo de fazer cálculos simples, como a conversão de polegadas em centímetros. A situação deverá ficar muito pior para os fabricantes nacionais, quando as lojas se acostumarem a trabalhar com produtos importados.

4. Finalmente, as mudanças que os próprios fabricantes estão introduzindo em suas estruturas de vendas e distribuição, com a preocupação de reduzir e reforçar as suas posições no mercado. Estas mudanças vão desde a adoção de novos métodos e sistemas de vendas (dentro do conceito do vendedor como “gerente de conta”) até as alterações logísticas (como a eliminação de armazéns e estoques regionais) e a concretização de parcerias com grandes revendedores especialmente selecionados. As coisas estão ainda no começo e ainda é cedo para se falar em resultados. Mas, uma coisa parece certo: os novos esquemas de vendas e distribuição vão privilegiar justamente as grandes organizações varejistas, dando-lhes ainda mais força, na comparação com os pequenos varejistas e no confronto com os fornecedores. Sem nenhum exagero, pode-se afirmar que este é a principal ameaça enfrentada pelas indústrias que já estão executando planos de reestruturação da distribuição e das vendas. A forma de enfrentar este problema variará de caso para caso mas, de modo geral, a solução não dependerá apenas da habilidade das indústrias como negociadoras. A verdade é que há muitos outros fatores em jogo, além das circunstâncias ocasionais de uma negociação, como tentaremos demonstrar a seguir.

### **A balança da história pende para a distribuição**

Para melhor entender as transformações que estão ocorrendo nas posições relativas da indústria e dos canais de revenda, mister se faz que analisemos o contexto histórico deste relacionamento.

O apogeu do prestígio e da força das grandes marcas (de artigos e bens de consumo) coincidiu entre nós com o advento e os primeiros anos dos supermercados. Esta foi, também, a fase de ouro da Propaganda, cuja força foi multiplicada mil vezes pelo surgimento da televisão. De lá para cá, o panorama mudou radicalmente. De um lado, como já dissemos, a Propaganda perdeu parte de seu poder quase mágico, com o surgimento de uma nova geração de consumidores mais céticos e bem informados.

---

Embora isto não agrade aos publicitários, existe uma relação inversa entre o grau de informação e sofisticação de uma pessoa e a sua tendência a se deixar influenciar pela Propaganda. Contribui, também, para esta situação o fato de já não existirem diferenças de qualidade, perceptíveis para o comprador, entre as diversas marcas de muitas categorias de produtos. Quanto menos perceptíveis, ou relevantes, forem as diferenças, menor será o poder de persuasão da Propaganda.

De outro lado, enquanto as marcas se enfraqueciam, os canais de venda (e o varejo, em especial) se fortaleciam. Parafraseando os que chamam os bancos de catedrais do capitalismo, podemos dizer que as grandes lojas, hipermercados e shopping centers assumiram o papel de catedrais do consumismo.

A sensação que se tem num desses modernos templos de Moloch é inebriante. Tudo induz à compra. A lealdade que sentíamos pelas velhas marcas é substituída pela confiança que nos inspira o próprio local onde estamos. Se estamos na C&A, ou na PAKALOLO, por exemplo, a nossa melhor garantia é a etiqueta da própria loja, independente do fabricante. E quando circulamos pelos amplos corredores de um hipermercado, uma oferta vantajosa facilmente supera a nossa predisposição em favor de outra marca mais tradicional.

Naturalmente, existe um limite para esta transferência da lealdade, de uma marca para outra, ou de uma marca de produto para a etiqueta de uma loja. Esse limite é fixado pela imagem projetada por uma determinada marca. Essa imagem ainda pode ser vigorosa, e sobrepor-se a eventuais vantagens de preço dos concorrentes, mesmo em categorias de produtos onde as diferenças de qualidade já não são perceptíveis. Esse é o caso, por exemplo, da marca “Ninho”, na categoria de leite em pó. Isso demonstra que sempre haverá lugar para a Propaganda quando esta souber adequar-se às novas características do mercado. Nos próximos anos, pelo menos nessas categorias, a propaganda deverá ser de marca, muito mais do que de produto.

### Tendências a longo prazo

Quando falamos de “canais de venda”, ou “revendedores”, no sentido genérico, referimo-nos ao sistema formado por distribuidores, atacadistas(\*) e varejistas. A rigor, um produto pode atravessar todas essas etapas antes de chegar ao consumidor, embora isso não seja comum entre nós.

Entre os integrantes desse sistema, entre nós, é o varejo quem mais está crescendo. As grandes cadeias de lojas e supermercados dialogam - quase sempre - diretamente com os fabricantes, em razão mesmo de sua importância individual. Mas não é isso o que acontece em outros mercados mais evoluídos, como os Estados Unidos e a Europa, onde os distribuidores têm muito mais importância. Essa importância cresce na razão direta do número de marcas e de produtos que existem numa determinada categoria. Assim, quanto mais competitivo for o mercado, mais o fabricante terá de recorrer a um distribuidor para chegar ao varejo. É o que ocorre, por exemplo, no mercado de medicamentos, hoje praticamente dominado pelos distribuidores. Neste mercado, os maiores laboratórios têm participações em torno de 4%.

---

*(\*) A diferença entre distribuidor e atacadista é muito grande. O distribuidor, via de regra, especializa-se em determinadas categorias de produtos e responsabiliza-se pelos serviços de apoio às vendas (promoção, merchandising etc). Já os atacadistas vendem de tudo para todos e não prestam serviços de apoio. Limitam-se a anotar pedidos e fazer a entrega.*

Pode-se, portanto, prever que os distribuidores de tipo europeu ou americano ganharão espaço também no Brasil, à medida em que o mercado se tornar mais competitivo e mais aberto à importação. Outro fator que deverá estimular o surgimento de grandes distribuidores é a nossa integração com os demais países do Mercosul. Para a Cica ou a Sadia, por exemplo, seria muito vantajoso poder contar com um só distribuidor nos três países platinos.

Esse fenômeno já está ocorrendo na Europa, onde há grandes distribuidores que operam em todos os países da Comunidade Européia. Conversei recentemente com o gerente comercial de um grande distribuidor de artigos de papel (toalhas, guardanapos, copos etc) para lanchonetes que serve clientes da Espanha à Alemanha. As entregas são feitas por grandes furgões paletizados, cujos motoristas trabalham com um sistema informatizado de faturamento e cobrança. A empresa não tem armazéns regionais e praticamente não mantém estoques.

Por um lado, trata-se de um modelo de eficiência a serviço da indústria. Por outro, é uma ameaça a essa mesma indústria, pois tornou-se tão poderoso que pode se dar ao luxo de escolher as marcas com as quais vai trabalhar ou, o que é ainda pior, desenvolver as suas próprias marcas.

### **Há um distribuidor no seu futuro**

Se você é um fabricante, ou varejista, há muita chance de que acabe cruzando com um distribuidor em seu caminho no futuro. Eles surgirão de preferência em setores altamente competitivos e que requerem um certo grau de especialização. Nesse caso, disputarão o espaço atualmente ocupado por atacadistas e grandes cadeias varejistas. Mas surgirão, também, nos mercados de artigos e bens importados, substituindo os atuais importadores e tradings, que não oferecem serviços de marketing e não possuem estrutura de vendas.

A sorte está lançada. Para as indústrias detentoras de marcas de distribuição nacional, o cenário é inquietante, mas não chega a ser catastrófico. Antigamente, costumava-se dizer que o sucesso de um produto dependia de duas coisas: a presença da marca na mente do consumidor e nas prateleiras das lojas, ou seja, o domínio da mente e do ponto-de-venda.

Hoje, nenhum fabricante pode afirmar que domina o ponto-de-venda. No máximo, pode-se chegar a um acordo de parceria com ele. Mas a antiga dicotomia ainda é válida. O domínio da mente do consumidor continua indispensável, através de uma imagem de marca sempre renovada. Mas o domínio do ponto-de-venda terá de ser substituído por uma posição dominante em nosso nicho ou categoria do mercado.

Que nos perdoem os pequenos, mas nos mercados de hoje o tamanho é essencial. Só quando somos líderes temos condições de administrar as mudanças e introduzir as inovações que nos põem à frente dos concorrentes e nos dão a força cada vez mais necessária para negociar com os distribuidores e varejistas.

# A Emoção não vende mais ?

HIRAN CASTELLO BRANCO

Presidente da HCA Propaganda  
Presidente do Conselho Nacional de Propaganda  
Do Conselho de Administração da ESPM

---

*"Os consumidores querem saber o que, efetivamente, os produtos e serviços estão lhe oferecendo."*

C

ada vez mais consultores, anunciantes e agências de propaganda, em todo mundo, vêm discutindo a eficiência da propaganda e a força das marcas. Há uma boa dose de polêmica no ar e todos querem saber o que realmente motiva os consumidores dos anos 90.

Não só no Brasil mas, também, na Europa e nos Estados Unidos os profissionais de Pesquisa, Marketing e Comunicação querem encontrar os novos apelos que lhes permita obter resposta da parte dos consumidores. Querem enxergar o que se passa na mente destes novos consumidores e codificar regras básicas de comportamento, capazes de balizar novas abordagens para propaganda, que possam inverter a curva declinante de eficiência que as pesquisas têm identificado. Alguns achados começam a surgir com relação ao comportamento do grupo etário de vinte aos trinta e tantos anos que nos fornecem boas pistas. Este núcleo populacional tem grande importância não só na formação de opinião e tendências, mas também nos volumes vendidos da grande maioria das categorias de produto e serviços em praticamente todos os mercados do mundo. Muitos integrantes deste grupo etário vêm diante de si um mundo de certa forma caótico.

As expectativas com relação à saúde, educação, lei e ordem estão em um cenário que inspira pouca confiança quando comparado com as décadas de 70 e 80, não só no Brasil mas em todo o mundo. Como as pessoas respondem a isto depende do seu grau de auto-confiança. Muitas pessoas estão predispostas a perder a confiança diante do caos. Consequentemente, uma das formas de se comunicar com elas é apelando à nostalgia e ao passado.

No outro extremo, estão os tipos mais confiantes que desejam ser desafiados pelo inesperado. A Propaganda deve surpreendê-los ao invés de buscar reassurá-los de alguma coisa. Não querem ser "confortados". Não há, contudo, como apelar a todos simultaneamente quando entramos neste campo psicológico, pois os sentimentos como vemos estão divididos.

Outros estudos sobre o comportamento de compra, em moda no momento, estão tomando caminhos mais pragmáticos e menos psicológicos. Procuram fazer uma análise sistematizada de todos os pontos de contato entre um consumidor ao sair de sua casa e a marca.

Basicamente consistem em seguir os passos dos consumidores dentro de centros

---

de compras. Acompanhar uma dona de casa em uma jornada de compras, observando cada um de seus passos e movimentos, é uma maneira de levantar boa parte dos motivos que a levam comprar uma determinada marca, entendem os adeptos deste método, mas por certo não esgota o assunto. Não resta dúvida que genericamente o consumidor é hoje muito mais inseguro e quer saber o que os produtos e serviços realmente oferecem.

Isto leva alguns estrategistas a acreditarem que a **Propaganda** deve se apoiar no binômio “reason-reassurance”(razão-reassegurar), afim de persuadir este consumidor cauteloso. Particularmente acredito que há uma boa dose de verdade nesta constatação. Mas, uma grande armadilha espera os estrategistas que apostarem cegamente neste caminho, que breve deve se tornar uma nova coqueluche de simpósios e seminários sobre comportamento do consumidor nos anos 90. Trata-se do não reconhecimento de um dado inato ao homem. O ser humano jamais é comandado exclusivamente por seu racional. Em outras palavras - não existe decisão racional. Mesmo as decisões mais técnicas não são puramente racionais . Todavia, quanto mais inseguros nos sentimos, mais necessitamos de explicações racionais. Daí a pertinência do binômio”razão-reassegurar”para persuadir o consumidor inseguro dos anos 90.

Mas a porta de entrada para lhe falar continuará sendo a emoção. O coração será sempre o caminho para chegar ao cérebro, desde que não se negligencie a importância de fornecer ao consumidor os elementos para que possa racionalizar sua decisão e, desta forma, sentir-se justificado e seguro. Afinal as pessoas estão mais hesitantes e cautelosas sobre o futuro.

O desafio da **Comunicação** é fazer com que possamos nos sentir mais tranquilos ao tomar decisões e assumir riscos. Como consumidores, demandamos hoje mais explicações racionais para nossas escolhas. Explicações que nos ajudem a obter a “indulgência” pelo fato de termos gasto nosso dinheiro naquela ação, em detrimento de outra. Consumidores assustados querem a certeza de estar gastando bem o seu dinheiro. Mas não percamos de vista que os seres humanos são mais emocionais que racionais, pela própria natureza. No fundo, no fundo, o coração manda na cabeça e a emoção é o que realmente vende. O problema é saber para onde sopram os ventos e em que direção impulsioná-la.

# Marketing: a serviço de quem? Controvérsias entre Philip Kotler e a teoria econômica.

JOSÉ FRANCISCO VINCI DE MORAES

Pós -Graduado em Economia PUC-SP  
Professor da ESPM.

**E**ste breve artigo pretende-se motivador de polêmica. Os corredores das escolas de propaganda, Marketing e Administração constituem-se em ambientes propícios ao debate aqui proposto. Ao mesmo tempo que propícios, alguns desses corredores ainda me parecem refratários a uma discussão mais conceitual e reflexiva.

Tento, neste curto espaço, contribuir para esta polêmica, sem que tenha nenhuma intenção definitiva ou conclusiva. A abordagem não é dicotômica, tampouco perseguidora de hegemonias do conhecimento.

A controvérsia na verdade é antiga. Inicia-se com o próprio Kotler ao justificar o surgimento formal do marketing:

*“em virtude de questões e problemas que foram negligenciados por sua ciência-mãe, a Economia.”<sup>1</sup>*

Talvez tenha razão se a “ciência-mãe” a que se refere é aquela sustentada pelas correntes clássicas e neoclássicas do pensamento econômico. Me parece que sim. A leitura de Kotler é reveladora dessa opção. Sua fonte é justamente aquela que considera negligente.

Quem sabe outras visões da ciência econômica possam lançar luz a esse *filho* tão ingrato. O autor básico de referência é Josef A. Schumpeter, recentemente guindado nos E.U.A. à condição de profeta esquecido. Sua terminologia sobre os ciclos capitalistas - Destruição Criativa - vem sendo divulgada em capas de revistas especializadas, sem que lhe seja atribuído o devido crédito. A figura do empreendedor - agente da destruição criativa - também foi objeto de recente modismo.

Tentar esgotar o tema aqui proposto, além de pretencioso, revelaria insensatez. Desta forma, selecionei alguns conceitos tratados pelo Marketing e sobre eles cuidei de lançar algumas indagações. Pode-se alegar, com razão, equívocos metodológicos em procedimentos desta natureza. Creio, todavia, ser o único caminho possível para perseguir o objetivo aqui sugerido.

<sup>1</sup> Kotler, Philip - Marketing, São Paulo, Editora Atlas, 1990, pg. 29

As sessões que se seguem não obedecem a uma ordem seqüencial e didática entre conceitos de Marketing e indagações. Estes permeiam o texto de uma forma mais abrangente, como acredito mais correto para qualquer polêmica. O detalhamento dos conceitos e seus respectivos questionamentos me parecem essenciais. A difusão da obra de Kotler no Brasil, deveria merecer tal atenção. Só que tarefa extensa. Desproporcional aos meus predicados.

### **Marketing: a serviço de quem?**

Iniciemos a polêmica centrando a atenção nos objetivos e funções declarados do marketing.

Kotler afirma:

*“O Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.*<sup>2</sup>

Para que não se lancem dúvidas, ratifica:

*“Marketing significa... objetivos de satisfazer às necessidades e aos desejos humanos”.*<sup>3</sup>

A interpretação possível é que o autor imagina que os consumidores possuem desejos e necessidades latentes e ao Marketing cabe auxiliar a satisfação de tais anseios. Nobre função.

Não é só Kotler. Paul Samuelson celebrizou-se, além do Nobel de Economia, por afirmar:

*“O consumidor, segundo se diz, é soberano... cada um deles é eleitor que usa o seu dinheiro como voto para conseguir aquilo que ele quer que seja feito”.*<sup>4</sup>

Kotler é ainda, a meu ver, mais preciso:

*“O conceito de Marketing é o compromisso...conhecido como a soberania do consumidor. A determinação do que deve ser produzido não deve estar nas mãos das empresas ou do governo, e sim dos consumidores. As empresas produzem o que os consumidores desejam e, desta forma, maximizam o bem-estar dos consumidores e obtêm seus lucros”.*<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Kotler, op. cit., pg. 31

<sup>3</sup> Kotler, op. cit., pg. 33

<sup>4</sup> Samuelson, Paul A. - Economics, Nova York, Editora McGraw-Hill, 1973, pg. 58

<sup>5</sup> Kotler, op. cit., pg. 43

Atenua-se - como se fosse crime ou vergonhoso - o poder da empresa. Ela é apenas tradutora de nossos desejos, os quais, eficazmente, procura atender.

Observar uma família, em um final de semana, sentada em uma praça de alimentação de um Shopping Center qualquer, desfrutando da deliciosa culinária chinesa - *fornecida por uma rede de fast food* - adequadamente servida em um recipiente plástico e garfo do mesmo material, comprovaria esta tese. Os apreciadores dessa culinária sempre sonharam com isto. A abertura econômica da China - se efetivada - atestará essa necessidade. *Os hashis serão abandonados.*

*“E como a General Motors produz cerca da metade de todos os automóveis fabricados no país, suas criações não são um reflexo da moda do momento, mas a própria moda.”<sup>6</sup>*

O anseio da compra de um tênis Nike, Reebok, Adidas ou Puma *também sempre foi um desejo humano*. Aliás, gostaria de conhecer as unidades fabris que confeccionam tais produtos. Seriam mesmo os produtos - objetos para saciar necessidades - preocupação do Marketing? Será a produção o principal fenômeno econômico contemporâneo? Creio que há tempo que não.

Deixemos de conversas. Observar um outdoor anunciando o “lançamento” de um *hamburger com bacon* nos faz perguntar. A troco do que? A serviço de quem?

De outro lado, devemos sempre duvidar - sobretudo diante da velocidade com que as transformações se apresentam neste final de século - dos julgamentos precisos, que afirmam que tudo é bom ou que tudo é ruim.

Sob hipótese alguma irei lançar mão de julgamentos, a meu ver equivocados, segundo os quais o Marketing está a serviço da difusão do consumismo vilipendiador, da “enganação” ou “convencimento” para aquisições enganosas e malandras; a favor da trajetória imperialista destruidora etc...

O Marketing está a serviço da empresa. Isto não é crime, repito. Ao contrário, é função fundamental para o crescimento empresarial, este sim, essencial para o desenvolvimento econômico ou, no mínimo material. Não conhecemos outro paradigma. O progresso técnico, notadamente no pós-guerra, foi obtido pela eficiência e ação das empresas. A moderna empresa se constitui no fenômeno mais instigante e fascinante de nossos tempos. Ela transformou a arquitetura das grandes metrópoles; globalizou hábitos; vem transformando culturas; criou oportunidades de negócios; gerou empregos etc. Seus dirigentes são anônimos, destituídos de qualquer carisma; as relações trabalhistas sofreram sensível melhora. Produzem na Bélgica, Brasil ou Coréia, transferindo ou instalando aparelhos produtivos nesses países.

Não se trata de elogio gratuito. Não são perfeitas. Mas é o que conhecemos. O questionamento deve partir de outro prisma. A ética ou a moral dessas transformações; as angústias humanas deste final de século; a ausência de referenciais etc., devem e precisam ser refletidas. Mas não creio que a economia tenha epistemologia para enfrentar estas reflexões, tampouco o Marketing.

<sup>6</sup> Galbraith, J.K. - *O Novo Estado Industrial*, São Paulo, Abril Cultural, 1982, pg. 35

Do ponto de vista econômico, deixemos de dar murros em ponta de faca. A empresa desempenha papel fundamental e o Marketing está a seu serviço.

Vamos dispor as pedras adequadamente no tabuleiro. O jogo se torna mais lúcido. Os lances são mais inteligentes. A concorrência moderna - centrada nos elevados graus de investimentos realizados, na acentuada diferenciação (objetiva ou subjetiva) de produtos, na imposição de barreiras ao ingresso de produtores de elevado potencial e na conquista ou manutenção de uma imagem pública favorável (\*) - requer movimentos arrojados, ao mesmo tempo que precisos.

Os consumidores - talvez excetuando-se as próprias empresas, quando no mercado de bens de capitais e serviços interempresas - estão abertos - por que, como todos nós, comuns - a “inovações” e “novos desejos”.

É função do Marketing sim - e isto Kotler chega a reconhecer - criar demanda, viabilizar a diferenciação de produtos ou a segmentação de mercado, ciclos de vida de um produto etc. São funções essenciais para o processo de acumulação empresarial, sendo este fundamental à sobrevivência do capitalismo.

### **O crescimento da empresa**

Se à empresa e ao Marketing coubessem seguir os desejos de seus consumidores seria bastante plausível supor o ingresso do sistema econômico em um estado estacionário. É muito provável que a sociedade esteja satisfeita com os atuais níveis tecnológicos oferecidos pelos bens de consumo. Dessa forma, um veículo com motor de tantas cilindradas, dotado de injeção eletrônica; um AT 486 ou 586, funcionando sob Windows; um CD player com controle remoto; um fax modelo tal etc., atendam perfeitamente aos “desejos” e “necessidades” do homem contemporâneo. Restaria, apenas como problema, administrar a escassez. Ou seja, distribuir tais bens a uma parcela maior da população.

Estaríamos no estado estacionário. A demanda seria uma função exógena ao controle da empresa e dependeria fundamentalmente do crescimento populacional, interrompendo o processo de acumulação.

O princípio da demanda efetiva, de contribuição keynesiana e kaleckiana, já é antigo. Desprezá-lo parece-me insensato.

Mas vamos insistir, ainda, com Schumpeter.

A ruptura do estado estacionário e, portanto, da impossibilidade da acumulação empresarial só seria possível, segundo ele, com a ocorrência dos seguintes fatores:

- a introdução de um novo bem não familiar aos consumidores.
- a introdução de um novo método de produção.
- a abertura de um “novo” mercado.
- a conquista de uma nova fonte de matéria prima.

---

\* ver Eichner, A.S. - *The megacorp and oligopoly*, Cambridge University Press, 1976.

Estas inovações no âmbito de produção constituem-se no processo de Destruição Criativa.

*“A abertura de novos mercados...que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial acerca do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm que viver todas as empresas capitalistas.”<sup>7</sup>*

A introdução do CD ou da injeção eletrônica obedece a esta lógica. Melhor dizendo, a esta necessidade intrínseca das empresas. Não apenas há uma “renovação” de demanda por equipamentos de som ou automóveis mas, sobretudo, uma completa revolução no parque produtivo. Estruturas fabris são inteiramente destruídas, ao mesmo tempo que renovadas no processo, gerando inúmeras encomendas de bens de capital.

E isto é que é fundamental para o sistema. Empregos, oportunidades empresariais e desenvolvimento material. Por que envergonhar-se disto, endeusando o “soberano consumidor”?. Este último talvez veja suas necessidades atendidas sim. Mas pelo emprego ou pelas oportunidades oferecidas pela Destruição Criativa. Tenho certeza que esta não foi a ótica de Kotler.

Deve-se acrescentar ainda que as grandes inovações, sobretudo no pós-guerra, foram obtidas pelas grandes empresas.

*“Logo que entramos nos detalhes e pesquisamos cada item em que o progresso foi mais evidente, o caminho não nos leva às portas das firmas que trabalham em condições de concorrência relativamente livre, mas precisamente às do grande conglomerado”<sup>8</sup>*

É este tipo de configuração empresarial que vem sustentando - com todos os percalços observáveis em qualquer trajetória da ação humana - o progresso material. É esta empresa, também, que vem oferecendo oportunidades às pequenas e médias empresas. (Agora descobri o “endereço fabril” da Adidas etc). E seria impossível de outra forma. Grandes investimentos requerem grandes organizações.

As restrições monopolísticas, muitas vezes observadas - elevações de preços, por exemplo - obedecem a esta lógica. Algum seguro é necessário para o grande investimento.

*“Nada é mais paradoxal dizer isso do que afirmar que os automóveis andam mais depressa porque têm freios”.<sup>9</sup>*

Historicamente os preços dos bens resultantes das inovações tendem a cair. (carros, TVs, computadores etc.)

As restrições de preços praticadas como fonte geradora de recursos internos ao investimento privado (\*\*\*) retornam ao processo produtivo e, dificilmente, poderia ser

<sup>7</sup> Schumpeter, J. A. - *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1984, pg. 113

<sup>8</sup> Schumpeter, op. cit., pg. 111

<sup>9</sup> Schumpeter, op. cit., pg. 119

\*\*\* Eichner, A. op. cit.

diferente. As elevações de preços devem sempre ser condenadas se destinadas a apropriação individual. Desta forma devemos nos preocupar apenas, na grande corporação, com as elevadas bonificações recebidas pelos executivos, sobretudo nas empresas de origem ocidental. Os orientais parecem já ter entendido esta lição.

Retornando ao tema principal, deve restar claro que esta empresa é aquela que mais se utiliza dos recursos da mercadologia.

E muitas vezes tais estratégias modificam hábitos, introduzem “cultura” e suscitam “novos desejos”.

Lá esta nosso amigo, contente em saborear um autêntico frango xadrez com prato e talher de plástico. Mais feliz, ainda, porque sua opção de sobremesa poderá recair sobre um autêntico doce árabe.

A inovação, a diferenciação, a criação de demanda se constituem, notadamente no pós-guerra, em movimentos da empresa com objetivos muito claros: viabilizar seu crescimento, ou, no mínimo, assegurar sua participação no mercado. Os consumidores, enquanto tais, podem ou não ganhar com isto.

Poucos são capazes de prever - a não ser através de gratuitos exercícios de futurologia - quais serão os “desejos e necessidades” dos consumidores em 2030. Todavia dirão sempre que as empresas, com o auxílio do Marketing, estarão lá para atendê-los.

Kotler conheceu a microeconomia clássica. Insuficiente sem dúvida. “*Os economistas desenvolveram um simples e eficiente modelo de determinação de preços*”<sup>10</sup>. Refere-se à “Lei da Oferta e da Procura”, de inspiração neoclássica. O modelo é simples mas absolutamente ineficiente, há tempos, para a realidade econômica. Economistas que acreditam e generalizam esse modelo costumam ser vistos, quando das festas natalinas, entretidos em como melhor dispor, *racionalmente*, suas meias nas janelas ou lareiras de suas casas. Convictos do passeio à Disneylândia que lhe será proporcionado pelo velho de barbas brancas. Mas são exatamente esses os pais que Kotler procura complementar.

A nova microeconomia - não tão nova - pode ser uma madrasta mais atraente. A “mãe”, pelo complexo de Édipo de Kotler, tornou-se insuficiente.

---

<sup>10</sup> Kotler, *op. cit.* pg. 297

# Criatividade, urgente.

JOSÉ PREDEBON

Chefe do Departamento de Criatividade  
Aplicada da ESPM, em S. Paulo

**R**

Revelou um astronauta americano, Edgar Mitchell, o sexto homem a pisar na lua, que 10% do treinamento para a sua missão focalizava ações técnicas, e 90% cuidava do desenvolvimento de sua capacidade intuitiva para enfrentar os imprevistos. Faz sentido, pois quando as variáveis do futuro são muito numerosas, pouco ajuda ter o domínio da tecnologia, sempre estabelecido sobre as experiências do passado. E a Nasa, obviamente, está em sintonia com um pensamento de vanguarda de todos os campos da inteligência, dentro do qual está contida esta convicção - como o que vai acontecer é cada vez menos previsível, é preciso trabalhar cada vez mais com a tática da improvisação. O que se aplica também, claro, ao Marketing e à Administração.

## **Escola de negócios, atenção.**

Aquela proporção, de nove entre dez lições dedicadas ao incerto porvir, deveria ser adotada no ensino para empresários. E estamos sendo obrigados a caminhar para lá, simplesmente porque ao olhar em volta, vê-se que a única coisa que não está mudando neste mundo de Deus, Coca-Cola e neurolinguística, é a sua condição de mudança constante, e sempre mais rápida. Onde vamos parar, reclamam os conservadores que, a esta altura, mais parecem gente teimosa tentando deter a água que desce da montanha. A incorporação do “novo”, em todos os campos do dia-a-dia atual, nos obriga a conviver com seus irmãos, o “diferente”, o “imprevisto” e até o “chocante”. O homem de decisão em negócios, de hoje para diante, precisará usar muito mais a intuição, com uma visão holística instrumentando um julgamento sintético. Deverá cultivar sua capacidade de improvisação como ponte para a margem do viável. Na medida em que suas decisões irão definir vida e morte de produtos e negócios, não mais poderá se aconselhar com a leitura de Kotler. Esta se manterá para ele como um hardware, que permite a utilização do soft que pode ser chamado feeling, um programa que só roda no disquete da criatividade. E que tem sido uma chave de sucesso: 9 dos 13 “product best” do último balanço da revista Exame estão lá porque romperam a mesmice. Inovação é o nome do jogo, para quem deseja permanecer em campo.

### **A hora do homem mutante.**

Esta matéria está sendo redigida num momento de mercado que já se tornou bem comum ultimamente: reina confusão com a implantação do nosso último plano econômico, com a URV indexando uma grita geral. Tablitas a sair, dificuldade de renegociação de tudo o que já havia sido contratado com a inflação embutida, protestos por perdas salariais, crise etc., reprise de filme que os brasileiros desta geração já assistiram várias vezes. Tudo isso pode ser visto como apenas a variável conturbadora de plantão hoje. E como mundo em mudança, também.

Mas, é quase incrível, existe gente confortável nesse contexto, definido por um só ideograma chinês que significa “crise” e “oportunidade” ao mesmo tempo. É o empresário que, consciente ou não, olha em volta e age de acordo com o que vê. Sabe que desequilíbrio abre brechas; entra por elas, alarga espaços e coloca-se onde seus concorrentes não estarão quando a poeira baixar - lá na frente. Estamos vendo o trabalho do inovador, uma “*actio hominis mutantis*”.

Aqui está um “mini-case”, bom exemplo da ação desse homem mutante, na pele de um empresário de equipamento de vídeo.

*R.F. conta que há algum tempo, em seu ramo, quase tudo é comercializado com base no dolar, e assim tendo seus preços, do que se compra e do que se vende, sendo alterados diariamente, mas com poucos clientes aceitando tranquilamente o sistema. Com a chegada da URV, seria natural a sua adoção, em substituição à moeda americana. Notou ele, entretanto, com uma percepção intuitiva, que a clientela reagia ainda mais negativamente aos preços em URV, talvez porque estivesse acostumada a obter uma vantagenzinha nas compras em cruzeiros, em função de uma defasagem entre a alta do custo e a remarcação. Como dona de casa no supermercado, , acostumada a farejar um cochilo na troca de etiquetas, o seu comprador via-se frustrado ao encontrar o preço em URV, quase a mesma coisa que preço em dolar. R.F. preparou então, um esquema de remarcação diária de seus preços em cruzeiros, com a lista de preços montada em uma tabela no computador; visicalc, e com a troca das etiquetas visíveis na loja que, para facilitar, não eram todas. O resultado foi um aumento de vendas, principalmente para clientes novos - gente que fazia o seu shopping nas outras lojas e só ali encontrava os “velhos preços em cruzeiros”. Perguntado se a troca diária não poderia ficar muito evidente e mais antipática do que o preço em URV, ele respondeu que dificilmente um cliente fica passando em sua loja um dia depois de outro.*

Talvez esse empresário acabe sendo o último de seu ramo a adotar a URV, e quando isso acontecer, já terá abocanhado uma fatia de mercado de cada concorrente - gente que compra aqui, às vezes não volta mais para acolá. *Actio homo mutantis*, improvisação, criatividade

### **Evolução rima com depuração.**

Ao concentrar nossa atenção sobre a área dos negócios, aplicando a ela algumas variáveis mencionadas acima, automaticamente somos levados a adotar uma visão Darwinista, perguntando-se friamente: quem vai sobreviver e quem vai desaparecer

---

rapidamente neste contexto meio enlouquecido pelos saltos da tecnologia? Antes de comentar a óbvia resposta, vamos lembrar a sabedoria da antiga Grécia, onde nasceu uma interessante metáfora: considerando-se a luz como o saber, e as trevas como a ignorância, entendemos porque quanto mais alargamos o nosso campo de luz (conhecimento, tecnologia), tornam-se maiores os nossos limites de contato com as trevas - passamos a perceber que nos falta saber cada vez mais coisas. Constatação que pode até provocar uma inquietação neurótica, parecida com aquela que ataca hoje as pessoas que começam a ler e frequentar todos os noticiários, na ânsia de não ficar mal informadas (até o analista lhe dar a receita de um jornal por dia e uma revista geral por semana).

O problema maior dessa conjuntura é a aceleração do processo, e ao lembrar que há três anos atrás um estudo quantitativo mostrou o universo do conhecimento humano se duplicando a cada quatro anos, pode-se imaginar a consequência disso, com os computadores de hoje, aperfeiçoados trimestralmente, invadindo as áreas do não saber como insaciáveis devoradores de certezas técnicas. O que isso já não representa hoje? Dá só para prever que quando os nossos filhos começarem a nos substituir, o mundo já estará irreconhecível - não só cientificamente. Já passamos a viver permanentemente em transição, e salve-se quem puder se adaptar a essa loucura. Não mais conseguiremos seguir a expansão do conhecimento, ingerindo-o e digerindo-o, como o homem fazia até pouco tempo. Aqui já dá para saber quem irá sobreviver, e pode apostar que não serão os conservadores, incapazes de atender exigências de adaptação com agilidade. O que também tem a ver com uma vital necessidade de velocidade, e que pode ser sentida neste outro "mini-case":

*N.H., diretor de uma paraestatal, conta que perdeu as esperanças de atualizá-la em áreas de tecnologia de ponta; o processo de compra de um novo hardware, que inclui uma licitação, não dura menos de três meses, chegando até a seis. Quando ele finalmente é instalado, já está desatualizado em relação ao mercado, em relação aos softwares em uso. Programas anteriores rodam em equipamentos novos, mas o contrário não acontece - aquela máquina não serve para o que está disponível agora. Sua organização, em contato obrigatório com tarefas da iniciativa privada, perde produtividade - seus técnicos ficam se dedicando à invenção da roda (criação de programas que já existem). E quando acham que se atualizaram, começa tudo de novo.*

### **Inovação rima mal com especialização.**

De qualquer forma, o homem está se adaptando. Absorvendo as inovações e finalmente convencido de que nunca mais existirão sábios, na definição tradicional de pessoas que abrangem grandes áreas do saber, ele passou a se ocupar da gerência do conhecimento da forma possível. Primeiro apelou para a segmentação, com especialistas em áreas cada vez menores - médicos cuidando, por exemplo, só de patologias da córnea (esquerda), e fotógrafos de publicidade só clicando cerveja (em lata). Mas isso era uma tentativa, que mostrou ser desastrosa na gestão partilhada de conjuntos - coisa como se o Corinthians fosse jogar dirigido por onze técnicos, um para cada posição. Foi, então, que os generalistas começaram a entrar em alta e a palavra interdisciplinaridade passou a aparecer, a partir das entrevistas de ganhadores do Prêmio

Nobel, tornando-se um conceito presente até nos briefings para organizadores de olimpíada. A segmentação precisava aprender a conviver com o princípio do mundo sistêmico, e o julgamento intuitivo passou a ser insumo básico - para astronautas e para gerentes de marketing. Agora, na visão Darwinista do mundo empresarial, sobreviverão os que usarem sua criatividade, e que até levantarão o polegar para muitos especialistas, ajudando-os a sobreviver também, mas porque os estarão usando, desculpe dizer, como quebra-galhos enquanto não surgem as máquinas que os substituirão.

### **A complexidade simples.**

Não se deve ter uma visão sombria do futuro, como aquele que assomou no sorriso de canto de boca dos pessimistas, ao concordarem com o parágrafo anterior. Não imaginemos a sociedade do futuro decapitando os especialistas, com os criativos representando papéis de “Big Brother” do filme “1984”. Afinal, tanto errou Orwell em sua previsão como errará quem quiser prever o início do terceiro milênio com tintas negras. Basta raciocinar em cima do que está acontecendo com a própria tecnologia atual que, enquanto ganha complexidade impressionante em suas funções, apresenta um painel de controle cada vez mais operável por crianças. Já aprendemos a dominar o robô, e falta pouco para ele obedecer nossos pensamentos. Daqui para a frente as áreas escuras do não saber deixam de ser tenebrosas, para se tornar estimulantes. O homem usa a máquina para fazer o que fazia com as mãos e com o lado esquerdo do cérebro, e passa a usar seus dois hemisférios cerebrais para as suas prospecções filosóficas e estéticas, utilitárias ou poéticas, quase sempre inovadoras. Assim, o raciocínio construtivo está cada vez mais liberado dos encargos da rotina. Ganhamos mais estímulos e oportunidades para exercer nossa individualidade. Acabamos de assumir um papel mais interessante - e que tem tudo a ver com o exercício do nosso potencial criativo

### **Treinamento para sobrevivência.**

Paradigmas não são mais aqueles valores do sistema, com limites tranquilamente aceitos por gerações. Definindo o que é certo e errado, o possível e o impossível, eles estão sendo olhados com desconfiança cada vez maior, mesmo sendo aceitos como necessários. E são os “mutantes” os encarregados pela sociedade, com sua sábia compulsão para a sobrevivência, para absorver os impactos das rupturas que passam a se suceder com frequência crescente. Quais são as características desse ser que se sente confortável com a aventura do novo, e que acaba nos ensinando os caminhos da evolução? Como podemos favorecer o seu aparecimento? Como treiná-lo? Não é de hoje que o mundo se preocupa em responder a essas questões. A globalização crescente do planeta tem tornado esse um problema da espécie, e hoje já não se pergunta mais se é possível ensinar criatividade, pois sendo ela uma das bases da “*actio homo mutantis*”, o seu desenvolvimento passou a ser um imperativo. Dos redutos mais tradicionais da educação, como a Universidade de Aberdeen, lá junto do círculo polar ártico, até as escolas da Califórnia, na janela que os americanos abriram para o futuro, vemos o movimento em direção a um objetivo comum - treinar o inovador. Formá-lo. Instrumentá-lo.

---

A tarefa é urgente, e por enquanto experimental. A ação do "mutante" é dificilmente normatizada. Poderia ser comparada com a ação da água, dona de uma capacidade total de adaptação, ocupando todos os espaços da mais incerta topografia. Não há terreno impossível para os líquidos, assim como não há conformação de futuro no qual o ser mutante não se sinta à vontade. Articulado-se com as novas variáveis, ele será o administrador do que vier por aí, usando mais a sua intuição desenvolvida que os 10% de técnicas que precisa conhecer. E a maioria das escolas de negócios, em todo o mundo, ainda estão muito fixadas naquela parcela que é mais ensino do que educação. Ressaltando esse problema, recebemos um relatório da Lancaster Business School, U.K., com o resultado de um seminário que houve lá, neste ano de 1994. Vamos transcrever uma parte do texto, amostra das informações enviadas.

*Trecho do texto "TEACHING PARADIGM SHIFTING"  
da Lancaster Management School, 1994.*

*...Mudanças de paradigmas começam pelo afrouxamento dos processos de raciocínio, fora do foco em coisas, entidades e acontecimentos, em direção às afinidades, simbolismos e interconexões. Começa fora da ordem universal peculiar à espécie humana, segue analisando a cultura condicionada à percepção do homem, para chegar ao reconhecimento da possibilidade de caminhos dramaticamente diferentes para ver o mundo.*

*A mudança de paradigma começa pelo reconhecimento do "caos da ordem" e da precariedade do pensamento exato, para chegar ao reconhecimento da miopia de nossa visão e a ignorância do nosso conhecimento corrente. Como disse B. Johnson, em "A World of Difference" (1987, Johns Hopkins University Press): "Ignorância, muito mais que conhecimento, é o que deve ser tomada como ponto de partida. Se eu considerar minha ignorância como simples falta de conhecimento, em lugar de um estímulo imperativo que muda a natureza do meu ponto de vista atual, então não estarei realmente reconhecendo minha ignorância. A surpresa do diferente é dada pelo momento em que uma nova manifestação de ignorância repentinamente se ativa como um estímulo imperativo."*

*É só pelo "esquecimento" do que sabemos, que podemos nos conscientizar das potencialidades do caos, da ambiguidade, da confusão, para conseguir novos insights. Este é um pré-requisito para que ocorra qualquer mudança de paradigma.*

*Que prioridades pedagógicas decorrem disso?*

*B. Johnson propõe que deliberadamente "ensinemos a ignorância", isto é, "uma pedagogia negativa", que não se envolva tanto com a transmissão de conhecimento como com sua "circunstancialidade" (ou "condicionalidade"). Dentro deste princípio positivo de ensinar ignorância, "há o objetivo de se obter sempre a ação de escapar, de não habitar o espaço onde o conhecimento se torna um obstáculo ao saber - isso é um imperativo pedagógico."*

*A mudança de paradigma como estratégia educacional será capaz de produzir administradores criativos, capazes de pensar o impensável e inventar novos padrões dentro da atual imprevisível ordem global.*

---

### Criatividade, uma moda ou o modo?

O texto integral sobre o seminário de Lancaster, disponível na ESPM, é um tiro no centro do alvo colocado pela modernidade não só para as escolas de negócios, mas para toda a sociedade. O recebemos com um enorme sorriso mental, e incontinentemente o analisamos, colocando-o ao lado de outro texto, de nosso arquivo, escrito por Abraham Maslow, um dos pais da psicologia humanista. A alegria, confirmada após a comparação, veio principalmente por ter em mãos uma espécie de prova de que a proposição não é um “modernismo” passageiro. Maslow publicou seu artigo, com conceitos equivalentes, - atenção - em 1963!

*(Trecho do texto “The Creative Attitude”  
de Abraham Maslow, publicado em 1963, na revista The Structurist,  
da Universidade de Saskatchewan, Canadá.*

*...Considere-se a enorme aceleração no desenvolvimento do conhecimento e das tecnologias, o que traz a óbvia necessidade de mudanças para o ser humano e para suas relações com o contexto. Na verdade, precisamos de*

*uma espécie diferente de gente (...) para ser capaz de viver num mundo que não pára de mudar, que nunca mais será tranquilo. Vou mais além, ao dizer para os educadores: qual a utilidade de se ensinar fatos? Eles se tornam obsoletos tão depressa! Qual a utilidade de se ensinar técnicas? Técnicas se tornam obsoletas tão depressa! Até as escolas de engenharia estão sofrendo com essa situação. O MIT (Massachusetts Institute of Technology), por exemplo, não permanece ensinando engenharia apenas como a aquisição de uma série de capacitações, porque praticamente tudo o que os professores aprenderam antes já está obsoleto; não há sentido em se aprender a fazer carruagens. O que alguns professores do MIT têm feito é desistir de ensinar métodos testados no passado para criar um novo tipo de profissional, que fica à vontade com a mudança, que aprecia a mudança e que é capaz de encarar com confiança, coragem e firmeza uma situação que nunca tem possibilidade de ser prevista.*

Maslow já havia nos proporcionado muita base para nossos cursos e workshops de criatividade, mas a colocação de seu pensamento sobre o “ensino de criatividade”, dentro da atual conjuntura, é algo novo e excitante. Outra: seu famoso conceito de “self actualizing people”, de muito difícil tradução, também se aplica maravilhosamente na figura do ser mutante. Tudo se encaixa, demonstrando que o exercício da criatividade é um fenômeno não só ligado à sobrevivência na atualidade, mas tem raízes profundas no campo da realização pessoal. Não é um modismo passageiro, mas um caminho descoberto para o crescimento do homem.

#### **Nosso balão não é de ensaio.**

Uma das nossas metáforas favoritas, dentro dos cursos de criatividade na ESPM, é aquela que compara o exercício da criatividade com o vôo do balão tripulado; ele sobe graças ao gás da fantasia, mas seu vôo é relevante quando tem um lastro adequado de contato com a realidade - é preciso haver um balanceamento sábio para

---

que o balão não se perca por excesso de gás, nem fique preso ao chão por ter um lastro exagerado. Nos assuntos ligados ao ensino da criatividade, estamos atentos a esse princípio, e tem dado certo: vamos voando com proficiência, de olho no horizonte que é o futuro.

Após desenvolver um programa de workshops de criatividade, iniciado em 1990, foi criada aqui uma cadeira de criatividade nos cursos de pós-graduação, que se mantém ano após ano com gratificante avaliação dos alunos. E a dinâmica do assunto fez a ESPM criar, neste ano de 1994, em São Paulo, o seu “Departamento de Criatividade Aplicada”. Ele está funcionando para os alunos de todos os cursos, com um leque de atividades extra-curriculares, um programa de cursos paralelos e um trabalho voltado também para empresas, estabelecendo uma ligação efetiva entre atividades acadêmicas e o mercado. Tudo de acordo com a tradição de ensino prático que a escola mantém.

Achamos que o funcionamento pioneiro desse departamento é uma contribuição para a solução do problema atual do ensino, não apenas no âmbito das escolas de negócios. A ESPM está sendo incentivada pelos alunos e por todos os que estão tomando contato com a iniciativa. Talvez tenhamos descoberto uma das formas boas de desenvolver e treinar os gerentes das grandes mudanças - acreditamos nisso, apostamos nisso.

### **Brainstorm de futurologia.**

Especular pode não ser seguro, mas no campo da criatividade ou se corre riscos ou não se chega a lugar novo nenhum. Vamos, então, terminar esta matéria com um exercício de fantasia, imaginando caminhos e fatos para o ensino nas escolas de negócios. E confessamos que o objetivo não é outro senão estimular os leitores a pensar livremente sobre o assunto, e, se for o caso, aproximar-se da ESPM para pensarmos juntos.

Não se pode afirmar que os 90% de treinamento da intuição devam ser feitos fora dos livros, nem que essa seja a porcentagem desejável. Mas, em espírito de brainstorm, pode-se conjecturar que a tendência aponte para tipos de aprendizagem muito fora dos padrões tradicionais, mantendo a cultura técnica, como já foi sugerido aqui, como um hardware. Vamos imaginar, então, as matérias não tradicionais das escolas de negócios do futuro. Segurem seu censor lógico.

#### **1- Mergulho virtual.**

O treinamento interativo deverá se voltar para a realidade virtual e a multimídia, com os atuais jogos de empresa se desenvolvendo para o campo da vivência total. Algo comparável com o treinamento de pilotos em simuladores de vôos.

#### **2- Fisiologia em ação.**

Também aqui estará a tecnologia, que deve abrir possibilidades incríveis de ativação de partes específicas do cérebro, numa extensão de aparelhos de ressonância já em uso; paralelamente, fazer coisas como um gráfico do pensamento será fácil, e isso abre perspectivas incríveis de treinamento.

#### **3- Mercado em laboratório.**

A flexibilização da ação intuitiva do executivo deverá ser estimulada por uma extensão das técnicas do roll-reverse, com o intercâmbio de experiências vivenciais

entre não só funções, mas setores diferentes. Executivos de uma multinacional de alimentos poderão ser treinados a sair da rotina com estágios em uma siderúrgica. Novas técnicas de pesquisa motivacional darão novas chaves para as pessoas “sentirem” as reações psicológicas do consumidor.

4- Orientação pelo Oriente.

Continuará a marcha em direção à cultura oriental e outros campos paralelos, alguns místicos. As artes do corpo e da mente, desde Yoga, Tai-chi, Ki-Cong, até as artes marciais, deverão ganhar mais espaço. Paralelamente à meditação, até a astrologia deverá ser chamada para ativar técnicas de expansão da mente.

5- O corpo como instrumento.

Como derivação do princípio oriental de agir sobre a mente através do corpo, deveremos continuar a ver os programas comportamentais, com atividades em habitats rudes; o uso dos esportes, como ativadores de reflexos e confiança, também deverá ser bastante utilizado. Como ainda não descobriram a esgrima empresarial?

6- Excursões de iniciação.

Sim, chegaremos provavelmente, com menos tabus, a explorar os recursos da percepção extra-sensorial, atingindo também o hipnotismo e as regressões, como ferramentas para... bem, os homens de negócio encontrarão usos de suas novas capacitações no trabalho.

7- Massagens mentais.

O tradicional brainstorm ainda será utilizado, talvez com outras roupas e nomes, em verdadeiras gincanas mentais que farão o contraponto de atividades lúdicas menos cerebrais.

8- Literatura, ainda.

Talvez com outras formas, o velho livro de ficção continuará sendo um grande abridor de cucas; o treinamento através dos enredos encontrará caminhos de interação como os dos joguinhos eletrônicos - só que a ficção é o país da fantasia, onde a criatividade está em casa.

Como foi dito na advertência, especulação não deve respeitar limites, e a partir deste pequeno cardápio, podemos nos dedicar ao exercício da previsão de como serão as aulas nas escolas de negócios e administração, em sua parte não técnica. Apenas se pode garantir que elas deverão estar voltadas para o desenvolvimento de um novo tipo de ser que decide. O ser mutante, o criativo, especialista em áreas desconhecidas, aquele do qual a sociedade dependerá.

# Sedução e lucidez<sup>1</sup>

PROF. MARCOS AMATUCCI

Mestre pela EAESP-FGV  
Professor da ESPM

D

*e acordo com Freud, uma criança entra no mundo com impulsos instintivos que procura gratificar por meio de meios barulhentos como o choro e os gritos. Rápida e dolorosamente descobre que não consegue gratificar instantaneamente suas necessidades. Sua frustração repetida leva-a a aperfeiçoar meios mais sutis de gratificação.*

*À medida que ela cresce, sua psique se torna mais complexa. Uma parte de sua psique, seu id, permanece o reservatório de seus fortes impulsos ou anseios. Uma outra parte, o ego, se torna seu centro consciente de planejamento para procurar o escoamento de seus impulsos. E uma terceira parte, seu superego, canaliza seus impulsos instintivos para saídas aprovadas socialmente, evitando, assim, sentimentos de culpa ou vergonha.*

*A culpa ou vergonha que o homem sente com relação a alguns de seus impulsos, especialmente pelos seus anseios sexuais, acarreta a repressão dos mesmos em sua consciência. Por meio de tais mecanismos de defesa, como a racionalização e a sublimação, esses impulsos são negados ou se transferem em expressões socialmente aceitáveis. (...)*

*A implicação mais importante de marketing neste modelo é que os compradores são motivados tanto por aspectos simbólicos como funcionais do produto. A mudança de um sabonete de forma quadrada para a forma redonda pode ser mais importante em suas conotações sexuais do que funcionais.”<sup>2</sup>*

## Capitalismo e Sedução

Um dia acreditou-se que a humanidade crescia geometricamente, enquanto que a produção de alimentos crescia apenas aritmeticamente, de modo que fatalmente a humanidade estaria condenada a ficar sem comida, espremendo-se no exíguo espaço disponível no planeta, à mercê de toda a sorte de degenerações advindas desta condição:

<sup>1</sup>*Adaptado de ensaio com o mesmo nome, elaborado para a disciplina “Mudança e Desenvolvimento Organizacional”, do curso de Mestrado em Administração de Empresas da EAESP/FGV, 1991; atualizado, sempre que possível, nos aspectos que foram revisitados pela nossa dissertação de mestrado, Estudo sobre a racionalidade na teoria administrativa, EAESP/FGV, 1993.*

<sup>2</sup>Kotler, Philip *Marketing*, São Paulo, Atlas, 1989 (1967), pp. 104-105.

experimentalmente, ratos confinados em espaço exíguo e submetidos a escassez alimentar desenvolvem homossexualismo, agressividade e canibalismo.

Como as profecias malthusianas não se concretizaram, a população estabilizou-se (e mesmo decresce em alguns lugares), a imensa máquina de produzir riquezas nascida da Revolução Industrial enfrenta o fantasma da capacidade ociosa, fatal para um sistema que depende de eterno crescimento para a sua sobrevivência. O capitalismo é o modo de produção mais eficiente já concretizado pelo homem para a produção de riquezas. Não é muito eficaz na sua distribuição, mas produziu mais do que o suficiente para a sobrevivência saudável de todos os habitantes do planeta, e proveu-os com os meios de manter esta condição por milênios sem demandar muito esforço físico humano.

No entanto, como o aprendiz de feiticeiro, parece-lhe difícil fazer a coisa parar ao nível do suficiente. Zeloso de sua cornucoposca continuidade, esse sistema econômico desenvolve seu câncer mercadológico até o paroxismo de não deixar nada nem ninguém fora dele: para onde quer que se vá, estamos *sempre* dentro do mercado<sup>3</sup>.

Para legitimar esta sua condição o capitalismo, como todos os sistemas sócio-produtivos que o precederam, constrói sua (super)estrutura ideológica. Aqui, porém, como nunca dantes visualizado pelo homem, as conquistas epistemológicas que acompanharam seu desenvolvimento, no campo de todas as ciências (inclusive a social), exigiram desta ideologia um grau de sutileza perverso: a legitimação é buscada no próprio nível epistemológico, de maneira a ser “cientificamente” (*positivamente*) justificável agir de forma mercadológica, eficiente, organizada e controlada. Os atributos racionais do homem, com os quais ele estruturou no passado todo o sistema de compreensão do mundo e a ação, foram adaptados para servir, utilitariamente, aos desígnios de uma entidade exterior a si próprio, chamada mercado.

De forma complementar, utiliza-se de mecanismos de *sedução* para atrair e manter os indivíduos completamente dentro do mercado, seja reduzidos ao papel de consumidor, seja reduzidos ao papel organizacional. Os mecanismos de sedução incluem valer-se de impulsos inconscientes para levar o indivíduo a tomar decisões sem o concurso da razão; o empobrecimento mesmo do *conceito de razão*, destituindo-o de seu caráter eminentemente ético (que delibera valoricamente sobre o que *deve ser*), para reduzi-lo a mero *cálculo utilitário de conseqüências*<sup>4</sup>; a introdução de referências distorcidas de normalidade social, valendo-se de outra necessidade profunda do homem, a de agrupamento, para influenciar seu comportamento; e o estabelecimento de padrões de comunicação opressivos, onde os interlocutores não têm pretensões de validade simétricas para seus argumentos.

Esses fatores impedem o pleno desenvolvimento das estruturas cognitivas e morais do indivíduo, sua emancipação em busca da saúde psíquica e da autonomia social, barrando o processo de desenvolvimento do *ethos* humano como um *ser mais* a cada momento. Contra esta perspectiva levantamos a bandeira da *lucidez*.

---

<sup>3</sup>De 91 para cá, alguns colegas objetaram que “boa parcela da população brasileira está fora do mercado”. Tal só pode ser considerado como metáfora, ou em relação a mercados específicos (como o dos automóveis, por exemplo). A rigor, as únicas exceções ao mercado são os mendigos que se alimentam exclusivamente de lixo. Esmolantes “comuns” (que pedem dinheiro) alimentam-se de mercadorias socialmente produzidas.

<sup>4</sup>Transformação operada na teleologia da ciência por BACON, e na razão, explicitamente, por HOBBS, iniciando a visão de razão da Idade Moderna.

## Guerreiro Ramos: política cognitiva, síndrome comportamentalista e patologia da normalidade

Alberto Guerreiro Ramos levanta três aspectos da condição de sedução que envolve a relação indivíduo-organização-mercado: a *política cognitiva*, a *síndrome comportamentalista* e a *patologia da normalidade*.

“*Política cognitiva (...) consiste no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção.*”<sup>5</sup>

A discussão teórica sobre as organizações deixa para o campo dos pressupostos não questionáveis os fundamentos da sociedade centrada no mercado. Herdeira da metodologia positivista, a teoria das organizações não exerce uma crítica de si mesma, permanecendo inserida na *política cognitiva* da sociedade mercadológica. A questão da linguagem distorcida voltada para a sedução remonta à discussão de Sócrates, Platão e Aristóteles contra os sofistas. Estes filósofos, guardiães da razão clássica, levantaram a importância de subordinar-se a arte retórica a preceitos éticos: tornar os cidadãos melhores, produzindo conhecimento e não crenças e persuasão. Trata-se de distinguir entre meios e fins, e de manter o compromisso da organicidade intelectual. A retomada do discurso persuasivo por publicitários e outros profissionais da atualidade é consequência da atrofiada concepção de razão da modernidade, que evolui para a *política cognitiva*, e coloca em questão os sustentáculos da herança cultural do Ocidente.

Como resultado da atuação da *política cognitiva* e da distorção de conceitos fundamentais que guiam a ação humana (como *trabalho, razão, moral, bem e mal e mesmo ação*), a sedução sobre o indivíduo é, inevitavelmente, acompanhada pela sua contrapartida que é a formação de uma individualidade *seduzível*. Guerreiro Ramos (retomando uma discussão de Anna Arendt) chama de *reducionismo psicológico* a substituição do conceito de *ação* pelo de *comportamento*: neste último, a racionalidade vigente é a instrumental (ou *ação racional referente a fins*, como queria Weber), considera-se apenas os *meios* e o cálculo utilitário de consequências das atitudes, e reifica-se a causa eficiente (a *eficiência* é o critério magno, como nos ensina Simon) em detrimento de outras causalidades. Na *ação*, o agente delibera conscientemente em função de finalidades, considera as causas finais de suas atitudes de uma maneira ética, atuando sobre a realidade de forma autônoma, intrinsecamente motivada.

A *síndrome comportamentalista* caracteriza-se pela perda do senso *pessoal* de critérios adequados à conduta humana. É uma disposição socialmente condicionada, que confunde a ação ética com o comportar-se heterônomo em conformidade (ou conformismo) a regras, passo atrás no desenvolvimento moral, como veremos adiante. O homem organizacional não age, mas comporta-se, e a síndrome da qual padece manifesta-se por quatro traços principais: a *fluidez da individualidade*, que se trata da perda da base de valores com os quais o indivíduo julga os eventos da realidade, uma espécie de “relativismo ético da psique”, a partir do qual não se consegue mais separar o *bom* do *mau* em nenhuma escala própria de valores; o *perspectivismo*, que é a perda

<sup>5</sup>Guerreiro Ramos, A. *A nova ciência das organizações - uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro, 1989 (1981), p. 87.

do referencial da visão de mundo: de uma qualidade do desenvolvimento moral (que é a capacidade de enxergar as situações do ponto de vista *do outro*, ou *de terceiros*), torna-se uma patologia pelo uso utilitário, isto é, pela adoção do ponto de vista *conveniente*, pela justificação de quaisquer meios tendo em vista os fins adotados, desvinculando-se de qualquer visão de mundo “*autocentrada*”; o *formalismo*, que é a estereotipação do comportamento, segundo padrões exteriores de aceitação (expectativas de *papel*, por exemplo) - o indivíduo “*torna-se um maneirista*”; e o *operacionalismo*, que é a redução da realidade aos seus aspectos quantitativos e mensuráveis, isto é, a consideração da parcela da realidade suficiente para a *operacionalização* da ação (*comportamento*) sobre ela: “*a recusa em reconhecer às causas finais qualquer papel na explicação do mundo físico e social*”.

Esta patologia individual insere-se no movimento de redução e objetificação sofrido pela razão na modernidade: os sintomas da *síndrome comportamentalista*, nada mais são que a introjeção psicológica, pelo indivíduo, de uma forma de comportar-se *positivista*, isto é, *objetificada*<sup>6</sup>.

Com a *patologia da normalidade* Guerreiro Ramos critica a “purificação” ética das características individuais, quando estas são socialmente padronizadas. A atitude minoritária, ao contrário, constitui-se em uma lesão social caso vá de encontro à padronização. Esta outra forma de tirania sobre a personalidade individual é fruto da complementariedade entre a *política cognitiva* e a *síndrome comportamentalista*. O homem é definido pela psicologia organizacional como homem organizacional - e na organização estão, para o indivíduo, exógena e acriticamente estabelecidos os padrões segundo os quais esta normalidade adaptativa será avaliada e moldada. A inconsciência desta condição fundamental de inserção perpetua este tipo de relação indivíduo-organização.

### **Claude Steiner e os jogos de poder**

*“Se um cego guia outro cego, não cairão ambos no abismo?”  
(Jesus Cristo)*

O caráter oculto, sutil, subentendido em forma de premissas do relacionamento indivíduo-organização, em suas dimensões de sedução e manipulação, concretiza-se, em sua forma final, nas diversas instâncias da comunicação humana.

Enquanto a mídia estabelece o momento massificado e institucional deste relacionamento (por exemplo, na sedução do ser humano convertido em consumidor, onde um montante fantástico de técnica e talento é mobilizado no sentido de atingir a sua motivação inconsciente), a comunicação interpessoal entre homens no exercício de seu papel mercadológico-organizacional tem, por sua vez, um caráter subjacente, implícito, de manipulação, mais dificilmente captado e mais diretamente opressivo.

---

<sup>6</sup>*Assim é que a fluidez da individualidade é a introjeção neurótica (exacerbada) do relativismo ético; o perspectivismo, uma distância do tipo sujeito-objeto que o indivíduo passa a manter com as situações, acompanhado da neutralidade com relação a ela; o operacionalismo é, explicitamente, a relação exclusiva do sujeito com o quantificável e mensurável, em detrimento das demais dimensões da realidade, e da compreensão de seu significado mais íntimo; e o formalismo é a objetificação mesma do comportamento, totalmente submetido a imperativos exteriores.*

A política cognitiva, a síndrome comportamentalista e a patologia da normalidade produzem um caldo de cultura onde proliferam os comportamentos manipulativos - comportamentos produtores de comportamento, cegos guiando cegos.

Steiner chama de *jogos de poder* a estes comportamentos manipulativos. Em seu livro *O outro lado do poder*, analisa diferentes tipos de intimidação e controle, maneiras de se induzir comportamentos no outro, tentando burlar o crivo racional deste outro, apoiando-se em medos e desejos inconscientes ou não explícitos, ao invés de instrumentos racionais de consenso para a ação. A análise de Steiner pode ser adaptada para ajudar-nos a observar o discurso, uma vez que, via de regra, os artifícios manipulativos por ele analisados visam criar um desnível argumentativo, de maneira a diminuir a pretensão de validade da argumentação do outro, e aumentar o poder do manipulador. São eles:

*Inibidores de pensamento*: interrupções no discurso do outro, gesticulação, berros, utilização de palavras pesadas ou insultos. Frequentemente uma desigualdade hierárquica sustenta uma tal desigualdade discursiva: o chefe “pode” interromper;

*Metáforas e outras figuras de linguagem*: exagero, generalização, comparações e outros recursos: tal coisa *sempre* acontece; tal local está *uma bagunça*; *todas* as pessoas com esta característica agem desta forma etc. As figuras assim criadas *inferiorizam* o interlocutor e/ou sua produção e, “portanto”, seus argumentos devem ser inferiores também;

*Comportamentos produtores de culpa*: “você não faria isto, não é?”; “você deve estar brincando...”; “é claro que você não acredita mesmo nisso, não é?”. Simula uma “descrença chocante” que pretende ferir a pretensão de validade erguida pelo proferimento do outro;

*Lógica*: raciocínios lógicos firmados sobre premissas não questionadas constituem um dos principais artifícios de manipulação. Assistimos a isto em muitas das proposições da ciência econômica. O raciocínio “com jeito” de lógica adquire uma autoridade *per se* (é reificado), como se não dependesse de premissas válidas para ser válido;

*Descrédito das fontes*: fugindo entrar no mérito da questão, o interlocutor desqualifica ou recusa-se mesmo a considerar a argumentação do outro, baseado em sua opinião sobre as fontes em que ela se baseia;

*Redefinição*: o “jogador” não aceita as premissas do outro como válidas no decurso da argumentação. Este é um fator fundamental no estabelecimento de um equilíbrio ou de um desequilíbrio num discurso prático. Quem controla as premissas (como, por exemplo, médicos, juízes, pais, professores etc.) controlará a discussão. Uma discussão simétrica deve ter premissas negociadas e jamais alteradas unilateralmente.

Steiner apresenta ainda mentiras, fingimentos e outras manobras, bem como a discussão de suas respectivas antíteses. Ressalta porém a existência fundamental do *outro lado*: não existe manipulação sem obediência.

### **Habermas e a consciência moral**

Avançando para além da técnica discursiva, é necessário voltar-se para os fundamentos humanos de uma *ação comunicativa*, isto é, um agir balizado por normas

e que busca o consenso antes do sucesso. O primeiro inimigo positivista é o *relativismo ético*: separando os fatos dos valores, o positivismo separa os fins dos meios, e desvencilha-se de considerações valóricas. Assim, para estes senhores, dois sistemas *quaisquer* de valores são igualmente válidos, e não há maneira *racional* (leia-se: não há como *calcular*) de se decidir entre um e outro. É claro que com a razão instrumental, da Idade Moderna, que calcula conveniências e não entra em finalidades, não há mesmo como fazer isto. Mas uma razão substantiva, multidimensional (que considera o objetivo e o subjetivo) é capaz de entrar nessas considerações. Seguindo a tradição cognitivista de Kant (que ainda tem laços com a razão clássica), e apoiado nas modernas pesquisas de Piaget e Kohlberg, Habermas sustenta o *cognitivismo ético*. Isto é, sistemas de valores são passíveis de investigação e discussão racionais. Para Aristóteles esta assertiva não necessitaria de nenhuma argumentação, nem de pesquisas empíricas que a comprovassem: tal era um fato óbvio para o estagirita.

Assim, para sair do comportamento competitivo para uma ação comunicativa, o indivíduo deve possuir uma determinada maturidade moral, propiciada psicologicamente por um determinado desenvolvimento cognitivo. Kohlberg segue Piaget na evolução das estruturas cognitivas, estabelecendo uma correlação entre o desenvolvimento moral e o *estágio* do desenvolvimento cognitivo. Então constrói um modelo de estágios para o desenvolvimento moral<sup>7</sup>. A tabela a seguir resume o modelo.

**Tabela 1: Estágios de desenvolvimento moral de Kohlberg.<sup>8</sup>**

	NÍVEL PRÉ-CONVENCIONAL		NÍVEL CONVENCIONAL		NÍVEL PÓS-CONVENCIONAL	
	1. CASTIGO E OBEDIÊNCIA	2. OBJETIVO INSTRUMENTAL E TROCA	3. EXPECTATIVAS INTERPESSOAIS MÚTUAS	4. PRESERVAÇÃO DO SISTEMA SOCIAL E DA CONSCIÊNCIA	5. CONTRATO SOCIAL OU UTILIDADE	6. PRINCÍPIOS UNIVERSAIS
<b>O QUE É CERTO</b>	-evitar inflamar rearas -obedecer por obedecer -evitar danos físicos a pessoas e propriedades	-seguir regras quando do interesse imediato -agir para satisfazer suas necessidades e deixar os outros fazerem o mesmo -equilíbrio, troca igual, acordo, transação	-corresponder a expectativas de papéis e de pessoas próximas -“ser bom” é importante -preservação de relacionamentos -confiança, lealdade, respeito	-cumprir os deveres com os quais concordou -leis devem ser apoiadas exceto casos extremos (conflitam com outros deveres) -contribuir com a sociedade	-estar cômico de que as pessoas têm opiniões e valores diferentes -regras relativas, apoiadas no contrato social -existem valores não-relativos que devem ser seguidos não importa a opinião da maioria	-acordos e leis apoiados em princípios -quando a lei viola o princípio, vale o princípio -justiça, igualdade de direitos humanos -respeito pela dignidade dos indivíduos humanos
<b>PORQUE FAZER O QUE É CERTO</b>	-evitar o castigo -poder superior da autoridade	-servir às necessidades e interesses -reconhece necessidades alheias	-necessidade de ser bom aos próprios olhos e de próximos -se fôssemos o outro, iríamos querer o mesmo (“Regra de Ouro”)	-manter instituições funcionando -auto-respeito -cumprimento de auto-obrigações -consideração de macro-consequências (“se todos fizessem o mesmo...”)	-bem comum -proteger direitos próprios e alheios -compromissos livremente assumidos -cálculo racional de utilidade geral: o maior bem para maior número de pessoas	-enquanto pessoa racional, percebe a validade do princípio e concorda com ele

<sup>7</sup>Este modelo de estágios tem as mesmas premissas do modelo cognitivo de Piaget: 1) Os estágios de juízo moral formam uma sequência de estruturas discretas que é invariante, irreversível e consecutiva (uma vez aprendido, não retrocede); 2) Os estágios formam uma hierarquia: os estágios posteriores são superiores e substituem os anteriores (existe portanto uma forma indireta de se comparar valores, não os conteúdos mesmos dos valores, mas uma postura valórica, uma relação do indivíduo com o valor, e outras posturas e relações); 3) Cada estágio forma um todo estruturado (exclui indivíduos entre os estágios ou em mais de um estágio simultaneamente).

<sup>8</sup>Montada a partir de Habermas, Jürgen *Consciência moral e agir comunicativo*. R. J., Tempo Brasileiro, 1989 (1983).

## Lucidez

Guerreiro Ramos propõe o modelo de *homem parentético* (idéia que retira da fenomenologia - colocar a situação entre parêntesis), como ser dotado de autonomia, capaz de libertar-se do comportamento e da compreensão distorcida da realidade produzida pela política cognitiva, apto para a ação ética:

*“A atitude parentética transcende a organização, é uma característica destreza da vida culta, de existência superior, ciosa de liberdade, que defende o ser humano do embrutecimento, a rotinização mental, a alienação. O homem que, como Bérenger, não se habitua aos rinocerontes é um homem parentético.”*<sup>9</sup>

A antítese de Steiner aos jogos de poder também caminha em direção à autonomia. Em termos gerais, trata-se de explicitar o implícito, desvendar o jogo, questionar as premissas da argumentação, através do diálogo e da busca do consenso. A conscientização de processos inconscientes (ou pré-conscientes) aumenta a capacitação cognitiva e a potencialidade do desenvolvimento moral - embora não faça mágicas: o desenvolvimento mesmo requer *prontidão*.

A condição do agir comunicativo em escala social exige mudanças na estrutura da sociedade. A postura individual em sua direção requer a prontidão para o deslocamento para os níveis mais elevados do desenvolvimento moral, de maneira a permitir um tipo de interação *cooperativa* e *simétrica*<sup>10</sup>, a mais exigente em termos de capacidade cognitiva. A participação em argumentações *comunicativas* caracteriza-se pela “atitude hipotética”: as coisas e eventos podem ou não existir, as normas socialmente reconhecidas como válidas podem ou não ser válidas; os interlocutores devem poder ter como perspectiva do falante um distanciamento que lhes permita atribuir a tomada de posição à força do melhor argumento, tornando impessoais as perspectivas concretas - isto é, independente de quem tenha sido o “autor” do argumento; e estabelecendo um tipo de interação em que a busca do consenso na “competição” de argumentos destrua a cisão (existente no *nível convencional*) entre agir estratégico (não ético) *versus* agir regulado por normas, saltando para o *nível pós-convencional*.

Tal façanha exige do equipamento cognitivo dos indivíduos uma prontidão que envolva:

1. *Desprendimento do conceito de Mundo Social (isto é, de normas socialmente aceitas) de suas amarras no mundo real cotidiano (separar o que é do que deveria ser);*

<sup>9</sup>Guerreiro Ramos, A. “*Modelos de homem e teoria organizacional*”, *Revista de Administração Pública (R.A.P.)*, R.J., F.G.V., 18(2), abr/jun 1984, pp. 3-12. (Bérenger é personagem de “O Rinoceronte”, de Ionesco).

<sup>10</sup>Em oposição a, respectivamente, conflituosa e governada por autoridade (ou hierárquica). As quatro características de interação combinadas resultam em quatro categorias interativas: conflito-hierarquia, conflito-simetria, cooperação-hierarquia e cooperação-simetria. Cf. Habermas, op. cit., p. 182.

2. *Agregação do princípio - norma de nível superior - e a compreensão de que as normas são normatizáveis;*

3. *Diferenciação do conceito de dever. O respeito à lei não serve mais, per se, como motivação ética;*

4. *Deslocamento do conceito de responsabilidade: age moralmente quem age com discernimento (e esta atitude, conforme já nos alertava Aristóteles, é insubstituível por qualquer tipo de norma).*

Este caminho em direção à ação comunicativa rompe, claramente, com a síndrome comportamentalista: devolve ao indivíduo suas responsabilidades no trato das finalidades e coloca-o novamente em contacto solidário com suas próprias ações.

A lucidez exige uma decisão, em primeiro lugar; e, em seguida, muito trabalho duro!

### **Bibliografia**

GUERREIRO RAMOS, A. A nova ciência das organizações - uma reconceituação da riqueza das nações, R.J., F.G.V., 1989 (1981).

GUERREIRO RAMOS, A. "Modelos de homem e teoria organizacional", Revista de Administração Pública (R.A.P.), R.J., F.G.V., 18(2), abr/jun 1984, pp. 3-12.

HABERMAS, JÜRGEN Consciência moral e agir comunicativo, R. J., Tempo Brasileiro, 1989 (1983).

KOTLER, PHILIP Marketing, S. P., Atlas, 1989 (1967).

SIMON, HERBERT A. Comportamento administrativo, R.J., F.G.V., 1971 (1957).

# Mobilidade, Carreira, Demissão e “outplacement” de executivos no Brasil: alguns resultados de uma pesquisa empírica

MIGUEL PINTO CALDAS

Mestre e doutorando pela EAESP/FGV.  
Professor da ESPM.

A

idéia de conduzir a pesquisa aqui sintetizada partiu do desejo de pôr à prova, com um mínimo de base empírica, uma série de crenças e pressupostos sobre o executivo, sua carreira e mobilidade no Brasil de hoje. Dizemos “crenças” porque nos concentramos em postulados que, no meio empresarial e na literatura gerencial de forma genérica, são tidos como verdade, com base apenas em conceitos vagos de *bom senso* e da experiência pessoal de alguns autores influentes nessa literatura “gerencialista” de administração geral, liderança etc. Assim, focávamos nossa análise em testar essas ditas “verdades gerenciais” em um grupo de executivos brasileiros atuantes, hoje, no mercado de trabalho brasileiro. A existência efetiva de coisas como “perfis ideais” de formação, padrão de crescimento etc., é testada lado a lado com postulados como “executivos têm de estar sempre em mobilidade: se não, ficam *estagnados*”, ou “existe um tempo ótimo para ficar numa posição ou numa empresa: passando disso, está-se perdendo tempo de carreira”,<sup>1</sup> ou ainda “não contrate candidatos demitidos de outras empresas: se o sujeito for demitido, algo de errado deve ter...”, etc. Mais de 25 hipóteses do gênero tentaram ser testadas no estudo.

A arquitetura da pesquisa de tantas hipóteses e de tal pretensioso questionamento esbarra sempre na impossibilidade do investigador sair dos “achismos” na direção de uma pesquisa mais estruturada, pela absoluta dificuldade de acesso a dados confiáveis. A entrada nas empresas para falar desses assuntos, o cruzamento com entrevistas delicadas com executivos sobre suas carreiras e crenças, e a análise nítida das formas de relação organização-indivíduo, são todas dimensões proibidas, verdadeiros tabus, em empresas no Brasil. Difícilmente - para não dizer que seria impossível - um estudo de porte com essa abordagem seria viável. Foi por esse quadro que optamos, então, por pesquisar indivíduos e empresas através de um terceiro agente (o seu consultor de

<sup>1</sup> - Nesta linha, ver por exemplo: (a) CASE, Thomas. *Como conquistar um ótimo emprego* (e dar um salto importante em sua carreira profissional). São Paulo, McGraw-Hill, 1989; (b) CONNOR, Samuel R. & FIELDEN, John S. Rx for managerial “shelf sitters”. *Harvard Business Review*, Boston, nov./dez. 1973; (c) JENNINGS, Eugene E. *The mobile manager*. New York, McGraw-Hill, 1971; (d) LODI, João Bosco. Estrutura da diretoria. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 11(4): 29-45, out./dez. 1971; (e) TAI, Wan Chu. Obsolescência profissional: como os executivos podem detê-la. *Revista de Administração*, São Paulo, 23(3) 66-69, jul./set. 1988; (f) WATERMAN Jr., Robert H. *O fator renovação*: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo, Editora Harbra, 1989

“outplacement”), numa situação (a de demissão) em que geralmente estão mais dispostos a falar. Em outras palavras, o que fizemos foi tentar acessar a vida e a carreira de um grande conjunto de executivos que foram demitidos (a *situação* propícia) por suas últimas empresas, e que foram beneficiados pelo financiamento de um processo de “outplacement” através de uma consultoria nessa área (o terceiro agente, fonte de informação). O “outplacement” (ou “recolocação profissional”, como alguns autores o denominam) é um benefício que algumas empresas, que demitem, oferecem àqueles que desejam ajudar após a demissão. Não é um serviço que o demitido possa contratar (esse tipo de contrato não é tido como de “outplacement”, e certamente tem natureza e mercado distintos). O consultor de “outplacement” foi, assim, um agente ideal de obtenção de dados, pois não só possuía um dossiê detalhado dos indivíduos, como tinha nas empresas seus “clientes” e portanto, um canal aberto.

Em essência, o trabalho de pesquisa abaixo resumido constitui *uma pesquisa empírica sobre mobilidade e carreira de 222 executivos em processo de demissão, através de informações coletadas nas agências de “outplacement” que os assessoraram em suas recolocações. Uma ampla investigação de suas carreiras (através das agências), aliada a uma pesquisa de campo em suas 111 empresas de origem, subsidiou com fatos a análise teórica do tema, auxiliando o autor no desenvolvimento de sua dissertação de mestrado.*<sup>2</sup> A síntese abaixo engloba apenas a parte da PESQUISA e exclui a análise teórica dos temas, que constitui a maior parte da dissertação.

### **Metodologia da Pesquisa**

O que aqui chamamos de “pesquisa” deve ser de fato entendido como DUAS pesquisas distintas, porém altamente relacionadas. Para melhor entendimento do procedimento metodológico básico para cada uma delas, as separamos abaixo como “Pesquisa 1” e “Pesquisa 2”.

A primeira (chamada “Pesquisa 1”) congregou os dados de uma amostra de 222 (aproximadamente 25%) executivos selecionados aleatoriamente de um universo de 893 demitidos entre 1988 e 1991 e assessorados pelas empresas de “outplacement” que puderam e/ou aceitaram participar da pesquisa. Para cada um dos casos, os consultores de “outplacement” nos forneceram (obviamente “mascarando” primeiro os seus nomes) todos os dados sobre a vida acadêmica, profissional e pessoal dos indivíduos, bem como todas as informações que conheciam sobre as circunstâncias de suas demissões e de seus processos de recolocação.

---

<sup>2</sup> - CALDAS, Miguel Pinto. *Carreira e Mobilidade de Executivos (1988-1991): pesquisa de executivos em processo de demissão e uma contribuição ao estudo do “outplacement” no Brasil. São Paulo, EAESP/GV, 1992. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da EAESP/ FGV. Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).*

Item/Pesquisa	Pesquisa 1	Pesquisa 2
<b>Ênfase</b>	Executivos Demitidos	Empresas Demissoras
<b>Fonte</b>	Consultores de Outplacement	Demissoras (executivos tipicamente de R.H.)
<b>Dados</b>	Executivos Dados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pessoais;</li> <li>• de formação;</li> <li>• de experiência;</li> <li>• da demissão;</li> <li>• da recolocação</li> </ul>	Demissoras Dados sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• a empresa;</li> <li>• demissão sob análise;</li> <li>• políticas de demissão;</li> <li>• políticas de outplacement;</li> <li>• políticas de R.H.</li> </ul>
<b>Método</b>	Coleta com o consultor	Entrevista pessoal
<b>Dimensão</b>	222 executivos; 4 consultores	86 empresas, de 111 possíveis. 40 entrevistadores

Tais dados foram colhidos pessoalmente pelo autor e depois foram rigorosamente tabulados um a um, a partir dos “dossiês” de casos guardados pelos consultores; por fim, tratados com o mais alto grau possível de confidencialidade, visando resguardar a privacidade dos envolvidos. O rico banco de dados formado constituiu o que chamamos aqui de “**Pesquisa 1**”.

No entanto, como desejávamos saber a opinião da empresa (demissora) sobre o indivíduo e seu desligamento, assim como queríamos obter alguns dados sobre as próprias organizações de onde saíram, foi necessário voltar aos “clientes” das empresas de “outplacement”, para fazer uma segunda pesquisa.

A chamada “**Pesquisa 2**” engloba as informações adicionais que coletamos, mediante entrevista pessoal em cada, uma das empresas que dispensaram os executivos da primeira pesquisa. As informações foram conseguidas por pesquisadores treinados, que foram recebidos (em geral) pelos principais executivos de Recursos Humanos dessas empresas. Embora tenhamos tentado contactar e entrevistar todas as 111 empresas, somente 86 (=77,5%) concordaram em atender um dos 40 entrevistadores. Ainda procurando preservar a privacidade dos envolvidos, o sobrenome dos executivos demitidos foi passado por via eletrônica dos consultores aos convites escritos às empresas, tendo o entrevistador conhecimento apenas das iniciais. O banco de dados assim obtido contém diversas informações sobre o(s) executivo(s) demitido(s), sobre sua(s) demissão(ões), sobre a própria empresa, suas práticas de R.H. etc.

## Amostras

**Amostra da “Pesquisa 1”** - A amostra obtida pelo método acima descrito para a primeira pesquisa (executivos) tinha algumas características interessantes. Se, em parte, a descrição somente desta amostra parece pouco importante para a pesquisa como um todo, vale lembrar que sua análise pode levantar hipóteses relevantes para estudos que possam investigar o “perfil do executivo brasileiro”.<sup>3</sup>

A maior parte dos executivos pesquisados era do *sexo* masculino (94%), *brasileiros* natos (85%), apesar da grande proporção de empresas estrangeiras, *casados* (82%), e com 2 a 4 *dependentes* (73%), incluindo o cônjuge. Cerca de dois terços tinham entre 35 e 45 anos de *idade*, embora o espectro coberto abranja no todo uma faixa muito maior. Dividindo suas *áreas de atuação* em grandes grupos, destacam-se 24% nas áreas comerciais e de marketing, 21% em finanças, 20% em funções industriais e 20% em recursos humanos. No que tange a *nível hierárquico*, a maioria absoluta é de gerentes (62%), sendo os níveis de chefia/supervisão (18%) e de diretoria (18%) não tão representativos na amostra. Quanto à *formação*, cerca de 91% dos pesquisados tinha no mínimo o curso superior completo; a maior parte deles começou a trabalhar pouco mais de 4 anos antes de se formar, e não mudou de área desde o primeiro emprego. Ora, numa interessante linha de investigação que aqui não caberia seguir, pode-se lançar a hipótese de que boa parte da amostra fez a opção de carreira não em função de aptidão ou vocação, mas de fatores puramente profissionais e circunstanciais. Por outro lado, mais de 34% dos executivos fizeram administração de empresas, contra 28% de engenheiros e 16% de economistas. Quando analisamos separadamente a *geração* que entrou no mercado de trabalho na década de 60 com a que começou na década de 80, percebe-se que em cerca de 25 anos, os indivíduos (a julgar pela amostra) passaram a formar-se e a começar a trabalhar cerca de 4 anos mais cedo. Ainda quanto à formação, a pesquisa revelou que cerca de 20% buscou *diferenciação* no nível de pós-graduação, sendo maior essa proporção enquanto mais jovem o executivo. Embora (como se vê adiante) a metade dos executivos tenha vindo de empresas estrangeiras, a maior fatia da amostra (60%) não domina qualquer *idioma* além do português, talvez “arranhando” um ou dois. Apenas um terço da amostra realmente conhece o inglês.

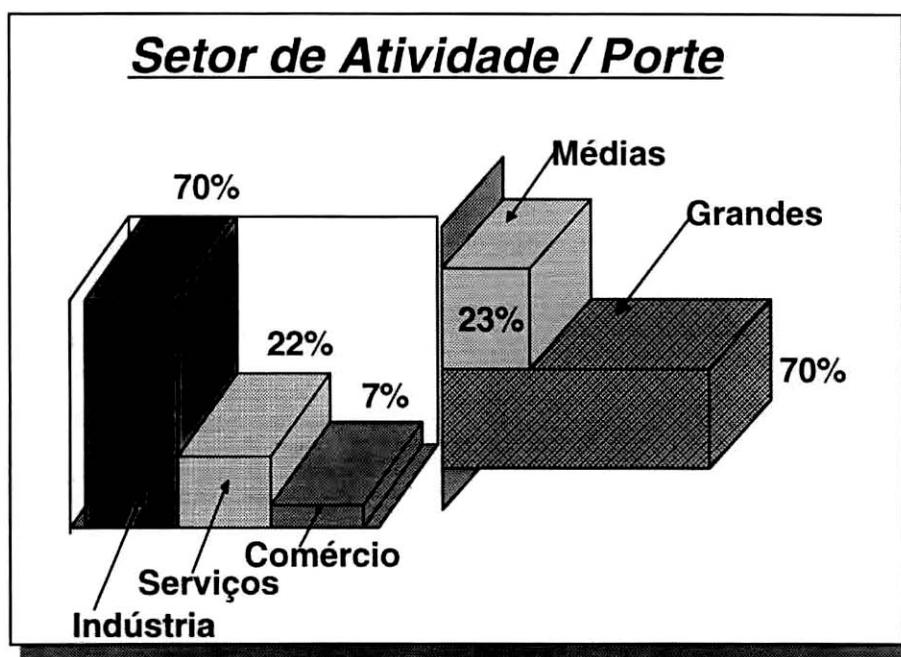
**Amostra da “Pesquisa 2”** - Cerca de metade das 111 empresas que demitiram podem ser chamadas, quanto à origem de capital, de “estrangeiras”, e metade de “nacionais”. Desse total, 77,5% participaram da pesquisa, representando todo (menos 2) os *setores de atividade econômica* definidos pela revista Exame,<sup>4</sup> sendo a maior parte indústrias (70%) e também, na maioria, de grande *porte* (70%). Percebemos que quanto ao *dinamismo do setor de atividade*, 58% das organizações pesquisadas estavam

---

<sup>3</sup> - A última pesquisa estruturada neste mesmo sentido parece ter sido a de BRESSER, há mais de 20 anos. Ver BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. *Mobilidade e carreira dos dirigentes das empresas paulistas*. São Paulo, FEA/USP, 1972. Tese de Doutorado.

<sup>4</sup> - MELHORES E MAIORES DA REVISTA EXAME (Base 1990) - Publicação anual da Revista Exame. São Paulo, Editora Abril, agosto de 1991.

em mercados de média competitividade, e 27% vivem em segmentos de alto dinamismo. Curiosamente (dada a gravidade da crise econômica no período abrangido pela pesquisa), a *evolução dos negócios* das empresas pesquisadas no período de 1985 a 1990 não parece ter sido tão negativa. Usando os fatores de quadro de pessoal, faturamento e “ranking” no seus ramos de atuação, vemos que no período sob análise 28% das pesquisadas cresceram, 19% regrediram e 19% ficaram estáveis (as restantes não publicaram seus dados). A média da amostra foi de 2 *executivos por empresa* pesquisada (222 executivos, 111 demissoras). O entrevistado típico da Pesquisa 2 foi o principal executivo de recursos humanos: normalmente, o Gerente (51% dos respondentes) ou o Diretor (23%) de R.H. da empresa que demitiu.



### Resultados Sobre Carreira, Mobilidade e Não-mobilidade

A análise dos resultados mostra pontos-chave sobre carreira dos executivos. Em média, o executivo pesquisado não preserva seu emprego por muito tempo, como antigamente costumava chamar-se de “*fidelização*”. Na média, deve trocar de emprego a cada 5 anos de trabalho. A maioria dos executivos pesquisados permanece em uma empresa por um período pouco concentrado, qualquer que seja a amostra. A maior parte, no entanto, deve mudar de emprego a cada 3, 4 ou 5 anos. Grande porção dos executivos teve três *níveis hierárquicos* durante sua vida profissional até o momento da pesquisa. Se estudarmos mais detidamente suas carreiras, encontramos porém que apenas um terço deles teve mais de um *nível* por empresa, o que indicou que a maioria dos executivos (crendo-se na amostra) consegue promoções de nível na mudança de

empregos, e não na estabilidade ou reconhecimento em uma organização. Em termos de *cargos*, os pesquisados têm em média uma posição para cada 3 anos de trabalho, ocupando algo em torno de 5 posições para cada 2 empresas em que trabalharam. Em termos de áreas de trabalho, cerca de quatro quintos dos indivíduos tendem a permanecer em não mais do que duas *áreas de atuação* durante toda sua carreira, incluindo seu primeiro cargo e emprego; quase 50% deve trabalhar em uma única área durante toda a sua vida profissional. O *senso comum* parece acreditar que executivos têm mais chance de progredir quando mudam de emprego. A maior parcela dos casos da amostra (57%) permaneceu no mesmo nível ao mudar da penúltima para última empresa. Não obstante, a hipótese de que é mais fácil *progredir na mudança* é reforçada pelo fato de que duas vezes mais executivos ganharam (30%) na mudança do que aqueles que perderam (13%). Já ao analisar os dados à luz do porte e da origem do capital das empresas, descobrimos que - no que tange à *capacidade de reter pessoal* - o executivo médio, quando trabalha para organização de grande porte, fica cerca de 30% a mais no emprego do que aqueles em empresas de porte mediano; no caso das estrangeiras, o percentual é de cerca de 20% a mais de permanência no emprego do que em empresas nacionais. De certa forma, esses números reforçam o princípio de que organizações de grande porte (e em especial as estrangeiras) conseguem reter mais os indivíduos.

A julgar pela amostra, o *executivo típico*, tomado por base quando no nível gerencial, teria iniciado sua carreira no nível técnico (com poucas exceções no nível operacional) com cerca de 22 anos de idade; após 5 a 6 anos de trabalho, teria alcançado o nível de supervisão; com mais 4 anos (ou seja, após 10 a 11 anos de trabalho, e com uns 32 anos), teria alcançado um posto gerencial. No caso de diretores, com mais 7 ou 8 anos (ou perto de 18 anos de trabalho e 40 anos de idade) após alcançarem cargo de gerência, teriam sido alçados à posição de direção. A análise aprofundada de correspondência entre variáveis de mobilidade e os dados da amostra revelam uma relação entre número de empresas, cargos e áreas (com menor intensidade) e ritmo de progressão profissional dos executivos. Isto é, estatisticamente se comprovaria (usando como base a amostra pesquisada) que *enquanto mais móvel fosse o executivo, mais rápido ele progrediria*; mas que o *ganho é apenas marginal*. O indivíduo “super-móvel” ganha apenas 1 ano a cada 20 de trabalho, em relação ao “competidor” normal.

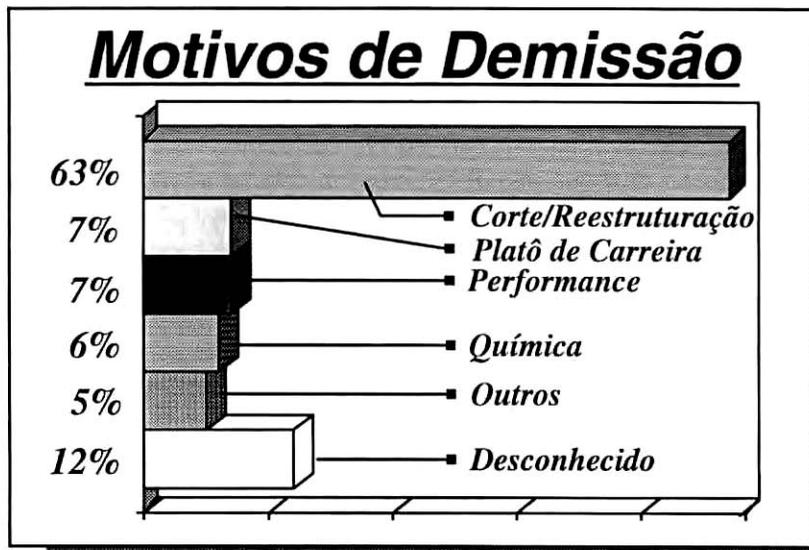
### **Sobre Demissão**

Poucos assuntos, dentro do campo da prática organizacional despertam tão pouco interesse de discussão e estudo aprofundado (pois superficialmente muito tem-se dito) como a questão da demissão de executivos, ou melhor, a demissão de qualquer pessoa da empresa. Muito poucos tópicos, por outro lado, despertam tanto desconforto, principalmente em quem, algum dia, já foi agente no processo. Frequentemente, a questão vai sendo colocada de lado, dentro das organizações, a ponto de ninguém jamais sequer discuti-la seriamente, como se não fosse um segmento integrante da vida organizacional. Como se não existisse. E assim, a organização deixa de estabelecer claramente a maneira que deveria agir a respeito. Como salienta Morin, “historicamente, a política organizacional mais comum para tratar as demissões tem sido nenhuma política.”<sup>5</sup> O trabalho também tinha a intenção inicial de tentar determinar

---

(acreditando na amostra) se a realidade organizacional brasileira de fato não estava bem preparada para o processo de demissão. A Pesquisa 2 investigou nas empresas, a existência de políticas organizacionais claras, formais e efetivas sobre demissão, tais como uma orientação formal sobre demissão. Os resultados da pesquisa mostram que a maioria absoluta das empresas pesquisadas não tem qualquer *política formal sobre demissão* de executivos, deixando aberto o espaço para o abuso e a injustiça.<sup>6</sup>

A maior parte das empresas *demorou* 3 meses, a contar da decisão, para efetivar a demissão, sendo tal número proporcional ao porte da empresa e ao nível hierárquico do executivo (empresas brasileiras demoraram 40% a mais que as estrangeiras, talvez evidenciando nosso lado mais “paternalista”).



O *motivo para a demissão* é a parte mais obscura e tênue sobre o processo: há muitas versões, e poucas vezes coincidem umas com as outras. Uma “*versão de imprensa*” (algo combinado convenientemente, ao mesmo tempo para a reputação do demitido e para a imagem da empresa) parece típica, mas a pesquisa comprova que após três anos, essa versão costuma ser esquecida e o verdadeiro motivo costuma aflorar. A análise das versões definitivas (e provavelmente mais confiáveis) mostra que é de apenas 7% o volume de *demissões relacionadas ao desempenho* dos executivos: as pessoas são, em geral, demitidas por cortes e enxugamentos de pessoal, isto é, por razões que não controlam. Isto pode servir para mostrar o grande absurdo de se rotular de “suspeito” o executivo demitido, como se fosse - *a priori* - incapaz.<sup>7</sup> Quase a metade dos demitidos (47%) foi tomada de *surpresa pela dispensa*, contra 39% que a esperavam, não havendo qualquer relação dessa proporção com o tempo de empresa. Parece uma tendência quase constante a de que, ao falarmos em “injustiças”

<sup>5</sup> - MORIN, William J. *Outplacement techniques*. New York, AMACON, 1982. p.11.

<sup>6</sup> - TOMASKO, Robert M. *Downsizing: reshaping the corporation for the future*. New York, Amacom, 1990.

<sup>7</sup> - MORIN, William J. & YORKS, Lyle. *Dismissal: there is no easy way but there is a better way*. New York, Drake Beam Morin Inc., 1990.

e “surpresas” em situações de demissão, seja atribuída à famosa *área de recursos humanos* (RH) da empresa, e à eficácia de seus instrumentos, a responsabilidade pela tranquilidade e conforto de todos os envolvidos. A primeira relação que vem à tona, ao tentarmos discutir esse ponto de vista, é a questão da “surpresa” do executivo, em função da existência (ou não) de instrumentos de R.H. na empresa, que garantam ao executivo um retorno (“feed-back”) sobre seu desempenho aos olhos da organização. A idéia aqui contida é a de que a existência de um sistema de avaliação de desempenho seria suficiente para garantir essa resposta organizacional ao indivíduo.<sup>8</sup>

A pesquisa mostra que 60% dos executivos pesquisados acharam a *demissão injusta*, sendo que a sensação de injustiça ou de surpresa permanecia constante, independentemente do nível de sofisticação das *funções de R.H.* da empresa. Embora a amostra seja reduzida neste item, dois terços dos *executivos julgados “preparados” ou “avisados”* pela empresa (por avaliação de desempenho formal) manifestaram surpresa com a demissão. A hipótese que se constrói aqui é a de que, com base na amostra, responsabilizar (ou creditar, como também se vê) a área de R.H. pela gestão do processo de desenvolvimento de carreira e/ou de demissão dos executivos é, em muitos casos, *inócuo* e (o que não discutimos em detalhe aqui), em boa parte das vezes, *ilegítimo*.

### Sobre “Outplacement”

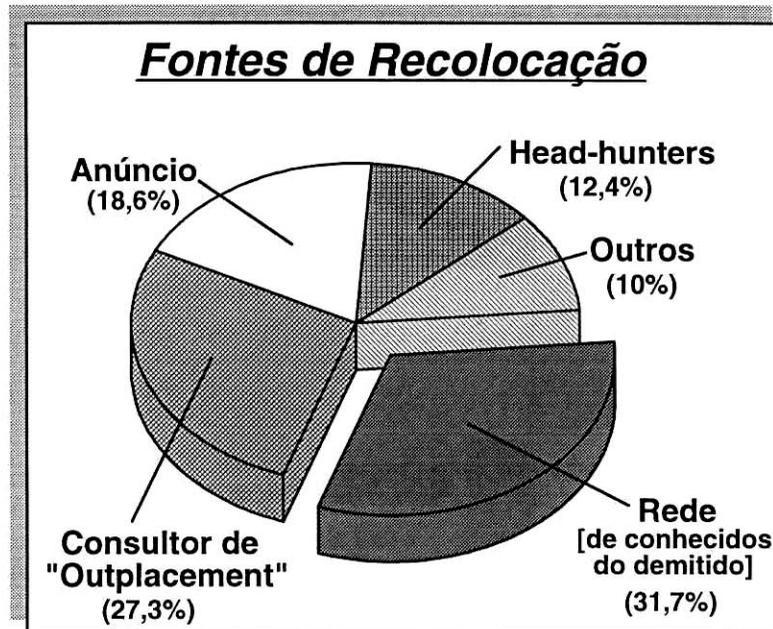
De todas as partes do trabalho, os resultados e conclusões sobre “Outplacement” são a parcela com menor possibilidade de extrapolação para além dos limites da amostra, ao menos no que tange às suas práticas nas empresas em geral. Afinal, coletamos dados a partir de experiências que empresas tiveram em recolocação no Brasil (1988 a 1991). Como, sabidamente, ainda são  muito poucas  as que contratam esse tipo de serviço, nossa amostra se concentrou numa *exceção* do mercado, e não em uma *parcela representativa*. Contudo, muitas conclusões aqui ressaltadas parecem apontar tendências interessantes do processo, que merecem estudo. Em primeiro lugar, temos o *tipo de empresa que contrata “Outplacement”* e a *forma de expansão do benefício*: na amostra, as empresas estrangeiras e de grande porte (55%) expandem benefício para  todos  os executivos que demitem, contra 41,5% de empresas nacionais ou 35% de mediano porte. A maioria das empresas, no Brasil, ainda contrata o serviço no “caso a caso”.

No que tange ao *resultado do processo de recolocação* dos executivos que foram até o final, 78% conseguiram recolocação; nada menos de 20% tentaram abrir negócio próprio, enquanto 3% não conseguiram recolocação. O *tempo médio de recolocação* na amostra foi de 4 meses, o que indicaria - se pudéssemos extrapolar a amostra com certeza - que apesar de tudo, ainda é *menos difícil encontrar recolocação no Brasil em recessão do que em outros países mais desenvolvidos e estáveis* (a média mundial é de mais de cinco meses). Percebe-se na amostra que o tempo de recolocação do executivo é proporcional à sua *idade* e a seu *nível hierárquico*.

---

<sup>8</sup> - RIEDER, George A. *Análise de desempenho: um saco de gatos*. *Biblioteca Harvard de Administração de Empresas*, São Paulo, Nova Cultural, 5 (8): 1-9, s.d.

A *fonte do novo emprego* mostra que - como afirmam os mais sérios profissionais desse ramo<sup>9</sup> - *não é o consultor de "Outplacement" que consegue emprego para os executivos*. Apenas 27% das fontes de novo emprego estavam associadas ao esforço do consultor; em 63% das ocasiões, a fonte da nova colocação independia da agência de "Outplacement". A amostra realmente mostrou que *é a rede de conhecidos e amigos do executivo, ou o esforço do próprio demitido, que mais tem possibilidades de encontrar-lhe uma recolocação*, o que coincide com dados em outras partes do mundo.



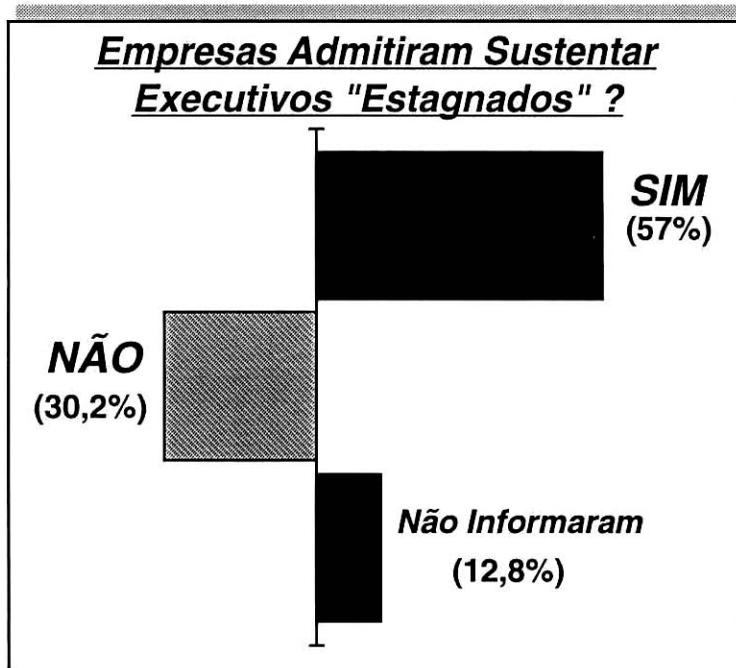
Quanto ao *desfecho da recolocação*, em 62% dos casos os executivos nem ganharam nem perderam com o processo, em termos de salários ou posição, *o que surpreenderia àqueles que acreditam na demissão como "morte profissional"*. No total, 15% chegaram a sair ganhando, pois apenas 11% perderam no processo. Uma relevante parcela de 15% chegou a mudar de área, talvez por oportunidade, talvez para também "mudar de vida".

A amostra poderia provar, além disso, que inexiste correlação entre nível de mobilidade e tempo de recolocação. Em outras palavras, o indivíduo mais móvel conseguiu emprego - em média - no mesmo tempo daquele tido como "acomodado", o que contradiz um dos baluartes da obsessão pela mobilidade.

<sup>9</sup> - MINARELLI, José Augusto. *Demissão de executivos: princípios e recomendações*. São Paulo, LENS & MINARELLI (impresso institucional), s.d.

Deste modo, parece razoável concluir que não há motivo para toda essa ânsia em torno da mobilidade desenfreada que a ideologia gerencialista tende a advogar, a não ser que existam prazeres ocultos aos nossos olhos, na mobilidade pela mobilidade. Ou que as vantagens da progressão mais rápidas (também não tão significativas) sejam absolutamente irresistíveis.

### Mais Sobre Não-Mobilidade (ou “Estagnação”)



Durante a Pesquisa 2 (nas empresas que demitiram), estávamos particularmente interessados em saber quão frequentes eram, nas organizações pesquisadas, casos de executivos que o mercado costuma denominar de “estagnados”. Em nosso trabalho, por motivos que apenas na Dissertação coube explicar melhor, preferimos chamar esses indivíduos de “shelf sitters”, ou ainda de indivíduos “em padrão de não-mobilidade”. Na Dissertação, explicamos em detalhe esses conceitos, bem como as muitas razões de existência desse tipo de executivos. Boa parte das opiniões que lá expressamos advêm das conclusões que a pesquisa obteve a respeito. Ressaltaremos aqui apenas algumas delas. Em primeiro lugar, a pesquisa mostrou que o **conceito usual de “estagnação” de executivos** é altamente inadequado, pelo seu alto teor de subjetividade (guardando estreita relação com o que o *sujeito* - que analisa um “objeto” - pressupõe), por um lado, e de preconceito (em relação a demitidos em geral), por outro. Realmente, quase todos os demitidos (móveis ou não, mostrando falta total de sentido) foram definidos como “estagnados” pelos seus ex-empregadores, provavelmente buscando “justificar” as ações da empresa.

Já em um segundo plano, com dados, mais confiáveis, a pesquisa mostrou informações surpreendentes sobre a *política das empresas frente ao fenômeno da “estagnação”* de executivos. Quase 60% das empresas admitiram que sustentam voluntariamente “estagnados” (de acordo com uma definição típica do senso comum gerencialista), alegando em geral o puro e simples paternalismo.

*Empresas nacionais* admitiram isso, vale dizer, em maior proporção (67% x 49%) do que as *estrangeiras*. Embora paternalismo fosse o motivo mais freqüentemente apontado dentre as empresas que responderam tal questão, a maioria absteve-se de apontar uma razão para a existência desse tipo de pessoa em sua organização.

Poderíamos supor que, se algo como *estagnação* existe como tal, e se é - como parece óbvio - uma *patologia organizacional*, então deve ter *natureza simbiótica*. Ou seja, tanto o indivíduo como a organização a nutrem, esta última provavelmente numa sublimação de seu lado *materno* (no sentido de Pagès<sup>10</sup>), protetor, salvador. Ora, não existe estagnação onde há autonomia. E nossas organizações, de caráter basicamente burocrático, não são propriamente os locais mais adequados para buscarmos a autonomia do indivíduo.<sup>11</sup> Outro dado interessante que a pesquisa nos mostra neste ponto é que empresas com os mais variados *níveis de sofisticação de instrumentos de Recursos Humanos* admitiram, com certa uniformidade, que mantinham voluntariamente esse tipo de profissional dito “estagnado”. A julgar por esta linha, teríamos indícios de que boa parte das organizações, através de benefícios e incentivos higiênicos que R.H. geralmente administra (“correntes douradas”, como diria Drucker,<sup>12</sup> que imobilizam as pessoas), termina alimentando e reforçando a estagnação em profunda simbiose. Os instrumentos de R.H. criados para evitar este risco (como a avaliação de desempenho), de acordo com a mostra pesquisada, ou não se provaram eficazes, ou são mais fracos que a intensidade da força simbiótica.

### Uma síntese da pesquisa

Vista sob perspectiva, a pesquisa revela (supondo ser sua amostra representativa de um universo mais abrangente) que muitas crenças sobre mobilidade e carreira de executivos, bem como sobre demissão e *outplacement*, parecem ser mesmo *fatos*, e até certo ponto, são *óbvios*. Outras revelações, por outro lado, mostram facetas inexploradas do assunto.

No primeiro grupo (crenças que provaram ser fatos óbvios), encontramos constatações tais como *quanto maior a idade e experiência do executivo, menor deve ser sua mobilidade e, conseqüentemente, seu ritmo de progressão profissional*.

<sup>10</sup> - PAGÈS, Max et alii. *O poder das organizações*. São Paulo, Atlas, 1987.

<sup>11</sup> - Ver, por exemplo: MOTTA, Fernando C.P. *Organização e Poder: empresa, estado e escola*. São Paulo, Atlas, 1986.

<sup>12</sup> - DRUCKER, Peter F. *The age of discontinuity*. New York, Harper & Row, 1968. p. 254. In: VEIGA, John F. The mobile manager at mid-career. *Harvard Business Review*, Boston, 51(1): 115-119, jan./fev. 1973.

Mas algumas constatações são menos óbvias. A crença de que *mobilidade e ritmo de progressão profissional* estão correlacionadas mostrou ser verdade para o público pesquisado, porém, a relação está longe de ser definitiva, significativa e - muito menos - óbvia.

Outras revelações do estudo desmentem crenças, como a idéia de que se demite mais por ineficácia; na realidade, mais do que em qualquer outro país com o qual pudemos compará-lo, **no Brasil a maior causa de demissão é o corte de pessoal ou a reestruturação na empresa**, indicando que deve haver profissionais demitidos tão competentes à busca de emprego como aqueles que ainda o mantêm. Por outro lado, **a fatia mais volumosa das empresas confessou sustentar voluntariamente o que chamam de “executivos estagnados”** (via de regra, alegando puro paternalismo). Enfim, dentre obviedades e surpresas, permanecem algumas certezas, o que nos remete a fazer um **resumo final dos pontos de vista que podemos construir** ao longo da análise dos resultados do trabalho.

### **Pontos de Vista - *Do Lado da Organização***

- **Não parece saudável que a empresa sustente o indivíduo que com ela se “casou”, mas que não mais agrega valor a si mesmo ou à organização.** A maior razão alegada pelas empresas para o fenômeno foi o paternalismo. Sob o ponto de vista da organização, isso não só representa um perigoso modelo, como raramente é uma real ajuda ao indivíduo a quem se quer demonstrar gratidão. Em geral, o que ocorre é que se alimenta um processo patológico de dependência, que certamente não há de fazer bem algum à pessoa;<sup>13</sup> há muitas outras formas de demonstrar gratidão, sem prejudicar a *identidade* do indivíduo.

- **É razoável supor que a organização deveria rever suas expectativas e seus paradigmas em relação à função de recursos humanos e a seu pessoal.** Nesse caminho, surge a consciência de que RH e seus instrumentos não são uma panacéia, tal qual se advoga. Na prática, a função e seus instrumentos podem não conseguir dar “feed-back” aos empregados ou obter compromisso. Por fim, a sua existência ou sofisticação não necessariamente condicionam o desenvolvimento das pessoas, ou muito menos a sua temida “estagnação”. Assim, uma revisão dos paradigmas de R.H. teria o papel de enfatizar que *preocupar-se com os recursos humanos da empresa e ter um departamento de R.H. estão longe de ser a mesma coisa.*

- **Dando maior suporte e oportunidade a candidatos ditos “late arrivals”** (ou seja, aqueles que mudaram de carreira após muitos anos de trabalho), as empresas perceberiam que, de certo, deve haver muito mais coragem e convicção em um indivíduo que admite - e age - para corrigir um erro de tal magnitude como a própria carreira, do que as organizações nestes tempos de incentivo à competitividade sequer almejavam encontrar em seus executivos mais “constantes”.

---

<sup>13</sup> - DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo, Oboré Editorial, 1987.

• **Ao não ter políticas formais e claras sobre demissão**, como a pesquisa aponta, as organizações procuram esconder um fato da vida por trás do silêncio de um tabu. Realmente, ignorar a fonte desse desconforto em nada pode ajudar a ninguém. Pelo contrário: privilegia-se (pela permissividade da omissão) a ocorrência de arbitrariedades e desrespeito. É lamentável que tantas empresas ainda vivam o tempo de demitir pessoas enviando-as “para o departamento do pessoal”.

• Não há motivo concreto (a julgar pela amostra pesquisada) para que as **empresas, em processos de admissão, tratem candidatos demitidos (por outras) como “suspeitos”,** ou “a priori, inaptos”. No Brasil, pelo que poderíamos deduzir da pesquisa, mais de 80% das demissões seguramente nada têm a ver com desempenho. A insistência nesse tipo de discriminação pode revelar grande insegurança, por parte do admissor, de suas próprias habilidades.

• Parece razoável que a **organização explicita com clareza a sua política a respeito de demissão e “outplacement”** (se for o caso), no intuito de tornar o processo de demissão menos traumático para ambas as partes.

#### **Pontos de Vista - Do Lado do Indivíduo**

• Aparenta ser claro que **as pessoas não se prendem a uma empresa por opção, mas podem prevenir-se contra patologias relacionadas ao trabalho e à empresa.** A pesquisa aponta que não há nada de positivo no indivíduo cuja relação com a empresa mais parece um *casamento* ou *adoção* do que uma relação saudável. Nestas condições, o indivíduo provavelmente preservaria sua ligação com empresa enquanto o trabalho fosse fonte de prazer, aprendizado ou crescimento. Parece que a busca por esse tipo de relação é a única realmente legítima e emancipadora dentro da realidade burocrática.

• **O indivíduo imerso na realidade burocrática** parece preservar-se quando busca ser mais ele mesmo, não o que se pretende que seja. Nessa linha, a sociedade em que vivemos impõe ao indivíduo que entra no mundo burocrático a opção dantesca de céu (carreira, crescer, sucesso), ou inferno (estagnação, obsolescência, entropia). Ora, “verdades absolutas e naturais” sobre mobilidade, progressão e sucesso não provam sua existência; são construções sociais do cotidiano organizacional gerencialista. De certo, não existe pote de ouro ou felicidade garantida no final da corrida para o topo da pirâmide. Por outro lado, as vantagens da tentativa não são tão compensadoras em termos práticos, pelo que aponta a pesquisa. A idéia aqui é que a carreira não é objetivamente imposta ao indivíduo: ele *opta* (ou é *cooptado*) por ela. Isto implica em admitir que, sob o ponto de vista do burocrata, “o poder só existe e passa a afetá-lo quando (e quanto) o indivíduo o persegue”.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> - PAGÈS, Max et alii. *O poder das organizações*. São Paulo, Atlas, 1987. p.140

- Ao imaginar que a empresa, ou “Recursos Humanos”, ou ainda o consultor de “outplacement”, podem **planejar seu próprio desenvolvimento**, o indivíduo parece conseguir apenas abdicar de sua própria autonomia.

- Muitos indivíduos passam seu tempo lamentando **a decisão de mudar de empresa, de carreira, ou de vida** que procrastinam e com isso continuam inertes e infelizes numa situação que desprezam. Será que as pessoas erguem prisões e barreiras para si mesmas no mundo das organizações ? Será que há algo que impeça objetivamente as pessoas de mudarem de opinião, ou de vida ?

- A pesquisa aponta que **preparar-se para a demissão** aparenta ser a melhor forma do indivíduo perceber que, embora ser demitido possa parecer ser o fim do mundo, na verdade está longe de sê-lo. A maioria das pessoas passa por esse tipo de situação ao menos uma vez na vida. Além disso, se a pesquisa que fizemos vale para o restante do seu universo, encontra uma nova recolocação com a mesma rapidez (ou demora) o indivíduo “super” ou “sub” móvel, ou o demitido por um outro motivo qualquer. Por fim, os dados colhidos mostram que o “lado positivo” da demissão não é figura de retórica, nem consolo: muitas pessoas efetivamente aproveitam para mudar radical e positivamente seu estilo de vida nesse instante.

### **Conclusões**

As principais metas do trabalho eram exploratórias, em terreno raramente percorrido no passado. De tal sorte, ao fazermos as afirmações acima, não pretendíamos propor nenhuma conclusão definitiva. Não esperamos ter fechado portas para o campo, como já salientamos. Pelo contrário: desejamos ter aberto mais algumas, convidando estudos futuros a investigá-lo em maior e mais específica profundidade. O que tentamos argumentar é que *mobilidade não é boa ou ruim*, tal como a dita “*estagnação*” também *não pode passar por esse tipo de análise de valor*.

No outro extremo, obcecar-se pela progressão é, como demonstramos, um ato de triste desespero, por uma causa que raramente se conhece por inteiro e que dificilmente pode compensar o que se paga em termos de *identidade*. Se, por outro lado, uma organização faz mal ao indivíduo, mas este não busca um outro tipo de vida e se prende a ela por “fidelidade”, em última análise, perde a consciência de que todos nós buscamos nossa própria autonomia. Delegá-la, ou dela desistir, não é uma opção pensada e livre, mas uma manifestação patológica de dependência.

### **Bibliografia**

CALDAS, Miguel Pinto. *Carreira e Mobilidade de Executivos (1988-1991): pesquisa de executivos em processo de demissão e uma contribuição ao estudo do “outplacement” no Brasil*. São Paulo, EAESP/GV, 1992. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da EAESP/FGV. Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

---

CASE, Thomas. Como conquistar um ótimo emprego (e dar um salto importante em sua carreira profissional). São Paulo, McGraw-Hill, 1989.

CONNOR, Samuel R. & FIELDEN, John S. *Rx for managerial "shelf sitters"*. Harvard Business Review, Boston, nov./dez. 1973.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho. São Paulo, Oboré Editorial, 1987. p.139.

DRUCKER, Peter F. The age of discontinuity. New York, Harper & Row, 1968. p. 254. In: VEIGA, John F. *The mobile manager at mid-carrer*. Harvard Business Review, Boston, 51 (1): 115-119, jan./fev. 1973.

JENNINGS, Eugene E. The mobile manager. New York, McGraw-Hill, 1971.

LODI, João Bosco. Estrutura da diretoria. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, 11(4): 29-45, out./dez. 1971.

MINARELLI, José Augusto. Demissão de executivos: princípios e recomendações. São Paulo, LENS & MINARELLI (impresso institucional), s.d.

MORIN, William J. Outplacement techniques. New York, AMACON, 1982. p.11.

MORIN, William J. & YORKS, Lyle. Dismissal: there is no easy way but there is a better way. New York, Drake Beam Morin Inc., 1990. p.37.

MOTTA, Fernando C.P. Organização e Poder: empresa, estado e escola. São Paulo, Atlas, 1986.

PAGÈS, Max *et alii*. O poder das organizações. São Paulo, Atlas, 1987. p.140.

RIEDER, George A. . Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo, Nova Cultural, 5 (8): 1-9, s.d.

TAI, Wan Chu. Obsolescência profissional: como os executivos podem detê-la. Revista de Administração, São Paulo, 23(3) 66-69, jul./set. 1988.

TOMASKO, Robert M. Downsizing: reshaping the corporation for the future. New York, Amacon, 1990.

WATERMAN Jr., Robert H. O fator renovação: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo, Editora Harbra, 1989.



**DAY IS GREY**

IMPORTADOR EXCLUSIVO: M.CHANDON - PROVIFIN  
TELS.: SP (011) 852-8388 / RJ (021) 266-4070



**THE NIGHT IS BLACK & WHITE**



# Breve História da Propaganda no Brasil

RENATO CASTELO BRANCO

Publicitário - Escritor  
Do Conselho Superior da ESPM

A

década de trinta é um marco na história da Propaganda no Brasil. Um marco que separa a Propaganda alegre, irreverente, amadorística, da escola brasileira, da propaganda técnica, profissional, da escola americana.

A primeira, na opinião de Ricardo Ramos, um dos nossos mais importantes teóricos da Propaganda, começa efetivamente em 1908, com o aparecimento de nosso primeiro jornal, a “Gazeta do Rio de Janeiro”, e, com ele, o primeiro anúncio, um anúncio de imóveis, da dinastia dos classificados.

Antes, cita Ricardo, houve obviamente esforços de comunicação, através dos avisos de sacristia, os ferros de gado, os pregões dos arautos e falantes. Mas a mensagem com as características de anúncio, a mensagem do compra, vende ou aluga-se, (da casa, da carruagem, do escravo, do professor) só começou com o primeiro jornal. Daí em diante, rapidamente os anúncios se multiplicaram, vendendo unguentos, livros, roupas, ou serviços de cocheiros, relojoeiros, tipografias, restaurantes.

Novos jornais, pasquins, almanaques vão surgindo nas principais cidades - Rio, Recife, Salvador - o comércio se alarga, os anúncios passam a apregoar toda sorte de artigo; urinóis, vasos para jardim, colchões de crina vegetal, presépios, chafarizes, pássaros, orações contra a peste.

Alguns são escritos em francês ou inglês, que já então existia um mercado classe A. Oferecem em geral artigos e profissionais europeus, cirurgiões e dentistas vindos da Europa, pós importados (para limpar dentes), costureiros parisienses.

Nos meados do século, vêm os primeiros sinais de sofisticação. Os anúncios ganham vinhetas, à guisa de ilustração, crescem de tamanho, e surgem os primeiros versinhos.

Casemiro de Abreu, nos informa Ricardo, é o precursor do texto publicitário versegado, que vem até o começo de nosso século, através de grande literatos, como Emilio Menezes, Bastos Tigre, Olavo Bilac, Alvaro Moreira, Ribeiro Couto, Menotti Del Picchia. Vale a pena exemplificar:

“Veja, ilustre passageiro,  
o belo tipo faceiro,  
que o senhor tem ao seu lado.  
E, no entanto acredite,  
quase morreu de bronquite,  
salvou-o o Rum Creosotado”.

No século vinte, começam a surgir as revistas: o Macho, a Careta, o Fon-Fon, a Ilustração Brasileira, o Cri-Cri. Os anúncios se sofisticam, as ilustrações são, frequentemente, no estilo art-nouveaux.

Mas a nota predominante da propaganda brasileira é o amadorismo - o texto alegre, descontraído, divertido, irreverente. A maior peça publicitária dessa época é o Jeca Tatu, de Monteiro Lobato, obra prima de comunicação, escrita para o Biotônico Fontoura.

Então chega a década de trinta e, com ela, as agências americanas, com seu profissionalismo, seu know-how, suas técnicas de pesquisa, de planejamento e de marketing.

Quem nos fala desse período é Armando Moraes Sarmento, um dos maiores nomes da publicidade de então.

“As agências estrangeiras, escreveu Sarmento, em seu depoimento para a História da Propaganda no Brasil, organizada pelo IBRACO, trouxeram profissionalismo. Esperava-se que pelo menos o gerente, com experiência no mercado americano, trouxesse boa contribuição, quer no marketing, na criação, no planejamento. E isto aconteceu.

Paralelamente, esses homens, conhecendo o pessoal da matriz e tendo acesso a experiências e casos acontecidos no mercado americano, importavam periodicamente informações e um know-how atualizado, de grande valor e oportunidade na solução de problemas em situações idênticas em nosso país”

“Olhando para trás e apreciando o progresso das agências internacionais, continua Sarmento, a contribuição das agências internacionais foi importantíssima. Criou competitividade, formou homens, e hoje temos agências nacionais iguais ou melhores que as multinacionais”.

Uma pergunta me faço, ante este contraste de culturas, entre o amadorismo, a alegria, a irreverência dos primórdios da Propaganda brasileira e o tecnicismo e a profissionalidade da Propaganda americana: não teremos nós, nessa ascensão, esquecido nossas raízes, ignorado os valores culturais brasileiros, para aderirmos a sofisticados mas característicos padrões internacionais?

Todos nós nos entregamos, num dado momento, ao fascínio das técnicas americanas. Elegemos os padrões americanos como ideal publicitário, como o objetivo a alcançar, como gol e aspiração profissional.

E abandonamos os caminhos pioneiros da Casa Mathias, com o bigodudo Mathias e Dona Virgolina; do Dragão, em frente à Light, que pretenciosamente virou a Light em frente ao Dragão; dos lábios se entreabrindo nas sílabas Lu-go-li-na; do “belo-tipo-faceiro-que-o-senhor-tem-ao-seu-lado”; e desse extraordinário Jeca Tatu, que virou símbolo nacional.

Claro que eram caminhos primários e amadorísticos. Mas caminhos abertos por amadores da estatura de Olavo Bilac, Hermes Fontes, Guilherme de Almeida, Menotti Del Picchia, Bastos Tigre, Monteiro Lobato.

Não pretendo eleger esses exemplos em modelo de uma Propaganda brasileira. Mas me agrada especular onde teríamos chegado se não tivéssemos renegado nossas raízes para nos entregarmos, como passivo adoradores, às deusas da Madison Avenue.

Vejam bem: sempre valorizei a contribuição das chamadas agências internacionais para o desenvolvimento técnico e ético de nossa profissão no Brasil. E continuo a ter o

maior respeito pelo trabalho da Thompson, da N. W. Ayer, da McCann-Ericson, que foram as primeiras grandes escolas de Propaganda e Marketing do país. Nossa dívida para com essas empresas é muito grande. Mas não é esse o ponto. O que quero dizer é que poderíamos absorver suas avançadas técnicas de marketing e propaganda, conservando a autenticidade de nossas raízes e nossos valores culturais.

Também não desejo parecer culturalmente jacobino, ou antagônico às correntes do pensamento e da arte universais. Mas por que não podemos fazer pela Propaganda brasileira o que Vilas Lobo fez pela música, Jorge Amado pela literatura, Di Cavalcanti pela pintura? Isto é, atingir o universal através do regional, ou melhor, universalizar os valores nacionais. Como Vilas Lobo, que construiu suas bachianas a partir de motivos autenticamente brasileiros; como Jorge Amado, que fez o mundo inteiro amar a Bahia; como Di Cavalcanti, que colocou nossa mulata ao lado da Venus de Milo, da Afrodite de Praxiteles, e de Marilyn Monroe.

Foi, de certo, movido por este mesmo tipo de preocupação que Hiran Castelo Branco, então diretor da CBBA Propaganda, criou o prêmio Jeca Tatu, para premiar anualmente as campanhas que melhor utilizem nossos símbolos e valores culturais.

### **O desenvolvimento das Agências**

Recapitemos . Foi na década de trinta que se instalaram no Brasil as primeiras agências americanas (N. W. Ayer, J. Walter Thompson e McCann Ericsson) e com elas começou, como vimos, a introdução da moderna técnica publicitária entre nós.

Mas, ainda em 1934, quando me iniciei como redator da Ayer, esta Agência tinha uns 15 funcionários em São Paulo e 5 no Rio. A Thompson teria talvez duas dezenas de pessoas. E a McCann, cuja matriz era no Rio, tinha em São Paulo apenas um representante, com uma secretária e um boy.

Ao lado delas, as pequenas agências brasileiras, entre as quais vale destacar a Eclética, a Petinatti e a Edané.

Foi um começo modesto, ao nível de uma economia essencialmente agrícola e monocultura, cuja produção era representada pelo café: cerca de 80% de nossa produção e mais de 90% da exportação.

Bem longe estávamos dos dias de hoje, em que a Propaganda brasileira figura entre as melhores do mundo, movimentando uma verba historicamente equivalente a 1% do nosso Produto Interno Bruto.

A despeito da presente conjuntura desfavorável, o mercado brasileiro da Propaganda é o décimo no ranking mundial.

Augusto de Angelo, respeitado publicitário brasileiro, dá-nos um quadro expressivo do que ele representa.

“Milhares de pessoas, diz ele, estão diretamente envolvidas nessa atividade. Nas agências, nos anunciantes, nos veículos, nas produtoras, nos outros inumeros serviços auxiliares, que compõem o universo da Propaganda brasileira.

São cerca de 500 anunciantes regulares, 1300 agências de propaganda, 3000 títulos de jornais e revistas, 2000 emissoras de rádio, 150 emissoras de TV, 20000 tabuletas de “outdoor” e mais de 500 salas de cinema.

Juntem-se a isso os setores de produção, de relações públicas, de mala direta, de ‘merchandising’, de pesquisa, de assessoria de ‘Marketing’ ... Um enorme e competitivo

jogo de interesses, fascinante e complexo. Tudo e todos voltados para a materialização de investimentos em comunicação inteligente, eficaz, rentável”.

Mais de meio século de trabalho e dedicação deveria decorrer até alcançarmos esse nível.

Durante este período, o negócio de agência ganhou grande complexidade. Adotaram-se novas técnicas de planificação, de pesquisa de mercado, de conceituação e posicionamento de produtos, de definição do consumidor, de pré-teste e avaliação da Propaganda.

Desenvolveram-se as técnicas de Marketing.

Na criação, atingiram-se novos níveis de qualidade e de criatividade, ao mesmo tempo que tivemos que aprender e desenvolver a linguagem dos novos veículos. A princípio lidávamos com letras e imagens estáticas (a imprensa). Depois com sons (o rádio). Depois com cores e imagens dinâmicas (o cinema). Depois com sons, imagens e movimento ao vivo (a televisão).

Na Mídia, enriqueceram-se os instrumentos de avaliação, análise, planificação e controle.

A Pesquisa foi definitivamente incorporada como elemento orientador de toda a área de comunicação e marketing, e como meio de mensurar seus resultados.

Novas técnicas sofisticadas foram desenvolvidas. Das técnicas originais à base de entrevistas, a partir de questionários estruturados, dos painéis de varejo e da pesquisa de fontes secundárias, ainda hoje amplamente utilizadas, evoluímos para as pesquisas qualitativas, psicográficas, psicofísicas, heurísticas.

No setor de veiculação, desenvolveu-se a pesquisa de Mídia, do quantitativo para o qualitativo, estabelecendo-se o perfil da audiência-leitor. O checking e os estudos de concorrência tiveram de ser aprimorados. Criou-se a medição mecânica da audiência pelo Audi-TV. A seleção de Mídia, antes baseada no “custo por mil”, evoluiu para o GRP, e mais tarde para o TARP, o primeiro baseado na audiência bruta, o segundo, no “target”.

Em consequência dessa evolução, ao lado dos redatores, artistas, produtores gráficos, novos profissionais foram mobilizados pelas agências - ilustradores, fotógrafos, técnicos eletrônicos, produtores de cinema e TV, homens de atendimento, técnicos de pesquisa, planejadores, economistas, psicólogos, sociólogos, bibliotecônomos, assessores legais.

Com o avanço da informática, os computadores chegaram às agências, não apenas nos departamentos administrativos e financeiros, mas principalmente nos departamentos técnicos - mídia, pesquisa, tráfego etc., propiciando controles e fornecimento de informações cada dia mais corretas e em menor tempo.

E, com os computadores, vieram os analistas de sistemas, os gerentes de CPD, os programadores, os digitadores.

A pequena agência de cinquenta anos atrás transformou-se no núcleo propulsor da aldeia global.

Nesse largo período evolutivo, a propaganda atravessou fases bem caracterizadas. Mais uma vez valho-me de mestre Ricardo Ramos para traçar este breve esboço da evolução da propaganda profissional no Brasil.

Segundo ele, se 30/40 é a década da introdução da moderna técnica publicitária entre nós, 40/50 é a década da guerra, do rádio-teatro, do crediário, do “jingle”; 50/60

---

a década da televisão, dos supermercados; 60/70 o ingresso do Brasil na aldeia global, e da Propaganda na chamada época da “criatividade”.

Do ponto de vista técnico, acrescento eu ao comentário de Ricardo, a década de 60/70 foi a década da liberdade criativa, que reviu e reformulou muitas regras e conceitos, trazendo forte renovação.

Este processo projetou-se na década de 80, perdendo gradualmente parte de seu impulso e de sua valorização exclusivista, para chegar a um melhor equilíbrio entre os fatores criativos e fatores mercadológicos.

### **O ensino da Propaganda**

Na formação dos quadros profissionais que tornaram possível esse desenvolvimento quantitativo e qualitativo de nossa Propaganda, há que não esquecer do extraordinário papel da Escola Superior de Propaganda e Marketing, hoje dirigida pelo veterano publicitário e homem de Marketing, Francisco Gracioso.

Antes da ESPM, o ensino da Propaganda deveu-se à atuação das agências multinacionais e ao famoso Departamento de Propaganda da General Motors, que formou diversos profissionais, que viriam a gozar de grande prestígio e projeção, como Origines Lessa, Charles Dulley, Francisco Teixeira Orlandi, Aldo Xavier da Silva e Jorge Martins Rodrigues.

Também cumpre mencionar o papel da J. Walter Thompson, verdadeira escola de propaganda, que instituiu entre nós o sistema de “trainees”, que nada mais eram do que estudantes de propaganda, através de cursos práticos.

Mas o verdadeiro ensino da Propaganda no Brasil, só teve início em 1952, quando Rodolfo Lima Martensen fundou a Escola de Propaganda do Museu de Arte, que depois viria a ser a Escola Superior de Propaganda, e, finalmente, por iniciativa de Otto Scherb, Escola Superior de Propaganda e Marketing. No princípio, um projeto idealista, baseado na colaboração graciosa de Diretores e Professores, a ESPM é hoje a mais importante escola do ramo no Continente, com 250 professores e 4.200 alunos. Não há como sobreestimar a dívida do mundo publicitário para com seu fundador, Rodolfo Lima Martensen, e os diretores que o sucederam, Otto Scherb e Francisco Gracioso.

Até 1968, a ESPM foi a única escola de Propaganda no Brasil. A partir de então surgiram a Escola de Comunicação Social Anhembi, a Escola de Comunicação e Artes da USP, a FAAP, a Casper Líbero, a Alcântara Machado, o Curso Objetivo, e muitos outros. Já em 1976 havia no Brasil 53 faculdades de comunicação, sendo 11 oficiais e 42 particulares. E, em 1986, havia 35.365 alunos nelas matriculados, dos quais 15% nos cursos de Propaganda.

Segundo pesquisas realizadas pela ESPM, quase 75% dos jovens que iniciam carreira em agências têm hoje diplomas de comunicação social. Mas o grande mercado de trabalho desses jovens é a empresa (industrial ou comercial). No caso da ESPM, por exemplo, cerca de 80% dos formandos trabalham em departamentos de propaganda e nas várias áreas do ‘Marketing’.

## **A institucionalização**

Paralelamente à formação de profissionais, o mundo publicitário (anunciantes, veículos, agências, fornecedores e profissionais) desempenhou, também, um extraordinário trabalho no sentido de sua institucionalização, através da fundação de organizações associativas, da publicação de revistas e colunas publicitárias, da criação de sindicatos e da defesa e implementação de uma legislação reguladora, entre as quais vale destacar o Código de Ética dos Profissionais da Propaganda, as Normas Padrão para prestação de serviços pelas agências, o Instituto Verificador de Circulação, o Conselho Nacional de Auto-Regulamentação (CONAR) e o Conselho Nacional de Propaganda. Neste trabalho, cumpre destacar a colaboração de Armando de Almeida, Armando Sarmiento, Aldo Xavier da Silva, Rodolfo Lima Martensen, Mauro Salles, Caio Domingues, Geraldo Alonso, Petrônio Corrêa, Oriovaldo Vargas, e muitos outros.

## **Contribuição social**

Mas, e socialmente, que papel desempenhou a Propaganda na vida de nosso país?

Não quero estabelecer uma relação de causa e efeito entre o desenvolvimento da Propaganda e o crescimento do mercado brasileiro. Mas diria, com Wilbur Schramm, autor de “O Desenvolvimento das Comunicações e o Processo de Desenvolvimento”, que a economia e as comunicações são partes orgânicas da sociedade e nenhuma delas pode se desenvolver sem um desenvolvimento correspondente da outra. A história típica do desenvolvimento das comunicações, escreve o referido autor, “é uma cadeia de interações, na qual a educação, a indústria, a urbanização, a renda nacional, a participação política e os meios de comunicação em massa avançam juntos, estimulando-se mutuamente”.

James Young, um dos maiores teóricos da Propaganda, escreveu que a riqueza de um país não é somente determinada por seus recursos naturais. O que, em última análise, determina a riqueza das nações é a liberação das energias do homem, mediante incentivos pelos quais ele considere desejável esforçar-se no estudo e no trabalho. A Propaganda, por colocar perante o homem médio incentivos específicos e concretos para a aquisição de melhores meios de vida, libera energias. Talvez seja por isso que parece haver uma crescente correlação entre o volume de Propaganda num país e uma alta produção per capita de riqueza.

A Propaganda agressiva e inteligente de um produto ou serviço, enquanto serve ao interesse próprio do produtor através do aumento de vendas lucrativas, ao mesmo tempo contribui de maneira importante para a economia nacional, educando um maior número de pessoas, levando-as a um nível de vida mais alto. Isto leva a níveis mais elevados de consumo e, conseqüentemente, de produção e de riqueza.

Sem a força educacional da Propaganda é pouco provável que as idéias e os anseios do consumidor, relativos ao seu padrão de vida, mudem com suficiente rapidez, para servir de apoio ao crescimento produtivo potencial.

A verdade é que na economia de mercado não se compreende crescimento sem propaganda. As grandes e constantes inovações da tecnologia no terreno dos bens duráveis e dos bens de consumo só puderam ser incorporadas tão rapidamente aos

---

hábitos de milhões de consumidores graças à Propaganda. Foi ela que possibilitou a incorporação, à vida diária, dos automóveis, dos eletrodomésticos, dos eletro-eletrônicos, dos novos materiais de construção, dos novos tecidos e novos alimentos. Através da Propaganda criaram-se grandes mercados, sem os quais não seria possível o consumo em larga escala, a produção em série, o desenvolvimento econômico.

Dentro deste conceito, creio ser perfeitamente correta a definição desta cadeia: a Propaganda cria consumo, que cria produção, que cria empregos, que criam riquezas, que cria consumo...

No Brasil, ainda está por ser devidamente estudado o papel que os homens de propaganda desempenharam no estímulo e aceleração deste processo evolutivo. Mas um dia, na história de nosso desenvolvimento industrial e comercial, haverá um importante capítulo dedicado à contribuição dos publicitários, para o desenvolvimento das indústrias, para o lançamento e aprimoramento de produtos, para a difusão de novos hábitos, para a educação do consumidor e a expansão do mercado brasileiro.

A Propaganda no Brasil criou, nos centros urbanos, os incentivos indispensáveis à expansão industrial. E só através da Propaganda poderemos criar em imensas áreas do Brasil, ainda hoje apáticas, os incentivos que as despertarão e as levarão a participar efetivamente da vida econômica do país.

A Propaganda tem um papel importante a desempenhar na motivação, educação e orientação do consumidor, no sentido de que sua participação no mercado seja útil e construtiva, individual e socialmente. A Propaganda deve contribuir para a ascensão econômica e a valorização social do consumidor.

### **Conclusão**

Concluindo esta breve retrospectiva da Propaganda no Brasil e sua contribuição para o desenvolvimento nacional, quero encerrar salientando o quanto ela poderá fazer, ainda, para o futuro. Na verdade, na atual fase da evolução social do Brasil, poucas atividades poderiam dar uma contribuição mais decisiva para a ampliação do mercado interno, para a criação de novos métodos de vida, para difundir o conhecimento necessário à produção agrícola, para promover reformas sociais e renovar estruturas arcaicas, para desenvolver a alfabetização e a tecnologia, para retificar e atualizar a imagem do país, para ampliar nossa participação nos mercados mundiais, para desenvolver o sentimento de empatia nacional, sem o qual nenhuma nação pode vencer a barreira econômica.

Se me fosse dado resumir em poucas frases o que aprendi, em minha vida profissional, como filosofia e objetivo de nosso negócio, eu diria que vejo a Propaganda como um legítimo instrumento da expansão comercial, da promoção do consumo e dos objetivos de lucro, dentro dos conceitos da economia de mercado. Mas ela deve ser verdadeira no fundo e na forma. Deve respeitar a comunidade e o indivíduo. E precisa estar em consonância com os objetivos do desenvolvimento econômico, social e cultural do país.

Quero encerrar este trabalho transcrevendo palavras do poeta e publicitário Jorge Medauar:

“Na história da propaganda brasileira, um novo capítulo começa a se esboçar. É aquele que, a partir de agora, fará com que o progresso obrigue a propaganda a

conviver com os novos avanços técnicos da eletrônica futura, das novas conquistas espaciais, novas formas de consumo, e de uma nova filosofia de vida - já preparando o homem para o pós-moderno e o futuro com todos os benefícios desta atual perestroika, da consciência democrática internacional, da liberação da criatura humana pelo ensino, pela educação, pelo direito e pela justiça - em todos os sentidos. E, obviamente, pelas novas descobertas e conquistas, ainda adormecidas nos arsenais da ciência e da tecnologia. De tudo isso, para não falir, a Propaganda terá que se valer. Principalmente para fazer do homem um ser feliz nessa sua, muitas vezes, alucinada aventura pelo mundo. Seus intelectuais, certamente, serão filhos dessa nova cultura em que a Propaganda entrará como um de seus componentes. Serão intelectuais e artistas, como fomos nós, desta cultura em que ainda vivemos, cujas primeiras páginas de sua história publicitária estamos dobrando. Coincidentemente, no final do século”.

# Cultura e passagem nas organizações

RICARDO BRESLER

Mestre e Doutorando pela EAESP-FGV  
Professor da ESPM.

**E**

ste artigo procura analisar os Treinamentos de Integração e mais especificamente os programas de *trainees*, sob o enfoque da análise da Cultura Organizacional. Partindo das análises antropológicas, compararemos os Ritos de Passagem com os programas de integração, no que se refere à sua estrutura e ao seu significado. Problematizamos um pouco mais o segundo aspecto da comparação, pois constatamos que os Ritos de Passagem marcam decisivamente a Passagem, enquanto que os programas de *trainees*, apesar de passarem o máximo de valores possível, representam uma preparação para que a identificação total seja possível. Devemos ter em conta que a introjeção dos valores de um “veterano” pode ser plena, enquanto que apenas um treinamento inicial é incapaz de efetuar isto. Utilizamos uma parte de minha Dissertação de Mestrado (Análise de um banco), (Bresler, 1993b), procurando explorar como é feita a passagem dos valores organizacionais nestes programas.

Para muitos, ingressar em uma empresa após se “graduar” em uma boa universidade, pode representar simplesmente a continuidade de um processo que começou com o nascimento, seguido por sua formação escolar e que, continuará com o casamento, os filhos, a aposentadoria e/ou a morte biológica. Este ciclo parece representar o que ocorre, grosso modo, com a maioria das pessoas. Longe de significar passagens banais, muitas destas etapas se desenvolvem através de momentos traumáticos, representando experiências significativas, fundamentais na eterna constituição do “eu”.

## Ritos de Passagem

Ir de uma etapa para outra significa que o estado de um indivíduo mudará (Turner) a percepção que os outros têm de sua pessoa, as expectativas e responsabilidades atribuídas e assumidas, bem como a percepção de si mesmo se alterará. Estamos falando indiretamente de “passagens” que todos efetuamos.

Quando esta passagem é feita de forma estruturada, podemos dizer que houve um Rito de Passagem. Este conceito tem origem no campo da antropologia, sendo o “tipo” mais difundido o das passagens do mundo da infância para o dos adultos. Em diversas “tribos”, os pré-adolescentes são retirados do convívio social mais amplo,

mantidos em reclusão durante um certo período de tempo, são submetidos a diversas experiências “mágicas” (jejum prolongado, ingestão de ervas alucinógenas, iniciação no conhecimento do sagrado e das atividades de um adulto), e quando “preparados”, retornam à tribo em um clima de festividades.

A primeira obra a sistematizar estes estudos, “Os Ritos de Passagem”, foi escrita pelo antropólogo Arnold Van Gennep e publicada pela primeira vez em 1908. A sua leitura é obrigatória a todos aqueles que se interessam pela análise dos ritos. Apesar de redigida há mais de oitenta anos, continua a ser o grande referencial para estudiosos do tema, antropólogos ou não.

O que nos interessa neste momento, é a análise da Estrutura dos Ritos que Van Gennep elaborou, em que estes são divididos em três etapas: a Separação (ou fase Pré-Liminar), a Margem (Liminar) e a Agregação (Pós-Liminar). Através do estudo de diversos relatos antropológicos e de suas próprias pesquisas de campo, este autor concluiu que os ritos de passagem sempre ocorrem através destas três etapas, que podem ser mais ou menos elaboradas, cumprindo a função de “marcar” para o indivíduo - e para toda a sociedade - a Separação de um mundo específico, onde suas atividades e responsabilidades eram bem demarcadas. Daí, ele passa para um período de “Margem” onde o seu papel fica indefinido, não é uma ou outra coisa, momento no qual deve esquecer o outro modo de vida, aprendendo como será o seu novo papel, preparação necessária para a Agregação que ocorre na terceira etapa, quando o indivíduo é reconhecido como “outro” (diferente daquele que havia sido retirado da tribo), e recepcionado com diversas cerimônias que procuram agregá-lo da melhor forma possível.

Para alguns autores, estes ritos marcam uma verdadeira mudança ontológica do ser (Eliade, 1989: 137), o que ele era “morre” para o “nascimento” de um novo ser. Nos ritos de iniciação ao mundo adulto, algumas vezes acontece da própria mãe do indivíduo não reconhecê-lo mais (Eliade, 1975: 33/35), uma vez que ele deixou de ser seu filho, passando a ser visto como o filho das divindades (Van Gennep: 66), situações em que é muito comum a pessoa ganhar um novo nome.

### **Cultura**

Desenvolver uma análise a respeito de Cultura Organizacional, exige de qualquer pesquisador uma reflexão a respeito do conceito original de Cultura. Devemos ter em mente que a Administração de Empresas/Teoria das Organizações ainda não sedimentou um campo conceitual próprio, tendo que recorrer constantemente aos conceitos oriundos da sociologia, da psicologia, da engenharia e da economia dentre outros campos.

Assim, antes de definir Cultura aplicada à Administração, devemos nos remeter ao debate no campo em que este conceito mais se sedimentou, a Antropologia. Diversas são as definições de Cultura, sendo que em 1952 conheciam-se mais de 300 definições (Morgan: 359). Independentemente disto, quase todas estas definições concordam em alguns pontos: definem um modo de vida específico, representam valores e crenças compartilhadas por um determinado grupo, colocam uma dada forma de pensar, influenciando assim o modo de agir das pessoas, englobando os artefatos utilizados, as vestimentas, os utensílios, a técnica e a tecnologia de um dado grupo, bem como os pressupostos (o *taken for granted* da língua inglesa) que as pessoas têm em comum.

---

Não discordamos destas características para a representação de uma determinada cultura, mas acreditamos que antes de definir o que isto seja, primeiro elas retratam os aspectos visíveis, as consequências ou os impactos do conceito de cultura sobre os indivíduos. Entendemos que pelo menos um antropólogo definiu diretamente o que cultura é, e concordamos totalmente com sua posição. **Cultura**, para Geertz, é **um conjunto de mecanismos de controle** (Geertz: 56), um sistema de regras que procura coordenar o pensar e o agir dos indivíduos, a fim de garantir a preservação e a reprodução do grupo. Nenhuma vida social é possível sem a existência de determinadas regras, que delimitem os campos possíveis a seus membros. Certos limites são necessários caso o que se pretenda seja a sobrevivência do grupo e não estritamente a do indivíduo.

Afirmar que a cultura é um conjunto de mecanismos de controle, contudo, não implica no controle total de um indivíduo ou grupo sobre o resto da sociedade! A onipotência do ser humano enquanto indivíduo não existe no controle exercido pela cultura. Esta é fruto da interação social e resultado da “negociação” de significados: a cultura é produto da vida social (não existe cultura “individual”). Isto não implica em uma certa ingenuidade quanto a certos aspectos de poder e dominação envolvidos nas sociedades.

A luta pelo poder existe, e a dominação é legitimada de diferentes formas. Assim, um grupo que detenha recursos específicos (sejam eles conhecimento, força física, carisma, capital ou outro qualquer), que seja “aceito” pelos demais membros de uma sociedade, tem condições de exercer o seu controle e de impor a sua vontade frente a uma maioria. Este controle, contudo, é distinto do tratado na análise cultural.

O controle “político”, talvez possamos assim chamá-lo, existe e a análise cultural o engloba. Os mecanismos de controle que definem uma cultura são mais amplos. Esta dominação política, a sua forma de se legitimar é definida nas tensões sociais e sua “cara” é influenciada por aspectos culturais anteriores e presentes na disputa pelo poder. Por outro lado, e talvez mais relevante, aqueles que detém o “poder” em uma determinada sociedade não estão imunes aos controles que uma cultura exerce. Cultura é um conjunto de sistemas de controles para todos.

Ao afirmarmos que o conceito de cultura engloba, também, a dominação, estávamos falando indiretamente da existência de conflitos. Os conflitos sociais existem (não estamos restringindo-os ao famoso conflito capital-trabalho), permeando quase todas as atividades humanas. Estes conflitos talvez pudessem ser analisados em três esferas: os conflitos entre as pessoas e/ou grupos; os que existem entre os desejos de um indivíduo e as “imposições” de um grupo social; e os conflitos intrapsíquicos de uma pessoa. O primeiro destes (separação que procura simplesmente servir de instrumento didático para a presente reflexão), se insere na análise que estávamos traçando a respeito do “jogo político”, sendo reflexo dos dois “tipos” que se seguem e seu influenciador. O segundo, se refere basicamente ao que colocávamos em referência à cultura, ou seja, que existe uma tensão entre as aspirações individuais e as regras que a coletividade produz a fim de assegurar a reprodução da vida social. Não nos sentimos em condições, no presente momento, de analisar com mais profundidade o terceiro, mas estamos fortemente inclinados a acreditar que a base de todos conflitos está na tensão interna do indivíduo, nas contradições em que ele produz suas angústias e o seu prazer.

Antes de prosseguirmos a análise, e chegarmos ao objetivo deste texto, devemos frizar que não acreditamos na existência do indivíduo independente do social. O indivíduo é, sempre e de imediato, social (Castoriadis: 210 e ss.). Se estamos prestando grande atenção aos processos culturais, devemos ressaltar que a construção da identidade do indivíduo, de sua visão de realidade, da interpretação de suas experiências está fortemente influenciada pelo grupo em que ele vive e pela cultura na qual está inserido. Desde o seu nascimento, ele está em constante contato com o meio social, apesar de não se reduzir às imposições sociais. O ser humano é ativo, ele interfere no meio (ou pelo menos nasce com condições para isto), de modo que também descartamos os pressupostos Pavlovianos (Chanlat: 28). Assim, sempre que falarmos sobre o indivíduo, o entendemos como um “Indivíduo Social”.

De forma sucinta, *“temos que cultura é uma forma mais ou menos padronizada, estabelecida, de comportamentos que são visivelmente apreendidos. Implica também no conjunto de significados compartilhados, que se referem não só aos objetos de uso, bem como aos significados que estes carregam, que pressupõem uma forma de comunicação comum essencial para que um mesmo grupo se entenda. Não estamos falando pura e simplesmente das diferenças de língua que um dado grupo fala (português, alemão, tupy-guarani, banto), isto também é importante, mas do significado compartilhado e do conteúdo destes significantes.<sup>1</sup> Compartilhar estes significados se refere ao fato de que valores são introjetados pelos membros de uma determinada cultura. Significados que possibilitam ao indivíduo a agir socialmente, que lhe permitem construir, ao mesmo tempo que lhe impõem algumas impossibilidades. Estes significados são fortalecidos pela ação dos indivíduos e também o limitam.*

*Cultura é um conjunto de valores, de possibilidades e, assim, um conjunto de mecanismos de controle. A construção dos valores é anterior ao indivíduo mas ele é, por definição, um ser ativo, que pode fortalecer (mais provável) ou não este sistema. O conceito de cultura abrange também a noção de poder, da luta pelo poder e, desta forma, estamos colocando que cultura envolve conflito, não existe coesão total. A cultura se coloca como um conjunto de sistemas de controle a fim de manter o mínimo de coesão social, age assim, a fim de inibir impulsos individuais que possam colocar em risco a reprodução de uma determinada forma de vida social” (Bressler, 1993b: 51/52).*

### **Cultura Organizacional e “Ritos de Passagem”**

Devemos entender Cultura Organizacional nos mesmos moldes da definição de Cultura *strictu-sensu*. As organizações empresariais contemporâneas se desenvolveram de uma forma tão complexa, acabando por se assemelhar a culturas propriamente ditas. Elas não se diferenciam por completo das culturas nacionais ou regionais em que se inserem, pelo contrário, acabam por reproduzir alguns valores fortalecendo-os na sociedade mais ampla.

---

<sup>1</sup>. Saussure entende “significante” como imagem acústica, e “significado” o conteúdo que esta traz.

Como descrevemos no tópico anterior, cultura não deve ser entendida somente conforme suas manifestações, mas principalmente conforme os conflitos que ela insere e procura controlar. Assim uma cultura organizacional, e a própria organização, devem ser entendidas como mediadoras destes conflitos (Pages et alii). Devemos salientar que não são as empresas as “criadoras” das contradições sociais, mas que elas se inserem em um meio em que estes conflitos já existem, e se de alguma forma elas dominam os indivíduos, é por apresentar algumas respostas que fazem sentido, apaziguando em um certo nível as suas inquietações que, voltamos a insistir, pré-existem às organizações mas que estas fortalecem (Bresler 1992; Prestes Motta et alii).

Assim cultura organizacional, além de englobar os conhecidos *taken for granted*, de representar os valores, crenças, mitos, heróis e lendas, as formas como se pensa que o fazer é certo ou errado, tendo reflexo nos hábitos e todas outras concretizações de uma organização, envolve também o conceito desenvolvido explicitamente por Geertz: um conjunto de mecanismos de controle (Bresler 1993a; Diel; Anssart). Conjunto que não se restringe ao controle exercido pelos principais acionistas sobre as pessoas que empregam, nem ao controle gerencial ou tecnocrático de seus quadros posicionados em níveis hierárquicos superiores. Estes controles gerenciais se inserem na análise cultural, mas estamos falando de um controle sobre as possibilidades do pensar, do fazer e do desejar, controle sob o qual todos na organização - se esta se constituir como uma cultura - estão sujeitos.

Não acreditamos, partindo destes princípios, que qualquer cultura possa ser “administrável” (Bresler, 1993b: 150 e ss.). Como dissemos anteriormente, a onipotência em termos culturais inexistente, o mesmo ocorrendo em termos de uma cultura organizacional. Acreditamos que esta polêmica acerca da “administrabilidade” de uma cultura organizacional existe muito mais nos termos da especulação sobre o que determinado autor “disse”, alimentada por alguns consultores empresariais desprovidos de qualquer compromisso mais sério, do que realmente existe por escrito nas obras de alguns dos principais interlocutores do chamado Desenvolvimento Organizacional, ou da conhecida abordagem Clínica de intervenção na cultura organizacional. Vejamos dois deles.

A dupla Deal & Kennedy, por exemplo, afirma: “*nós acreditamos que através da Cultura, os executivos podem e devem **influenciar** como os empregados agem*” (p.76). Schein, tido diversas vezes como o principal autor desta linha (Fleury: 16; Thevenet: 98), assume que “*clima, valores e filosofia (da empresa) podem ser administrados no sentido tradicional do termo, mas não está claro se a cultura o pode ser (...) Cultura controla mais os administradores, do que estes a controlam*” (Schein: 134).

Assim, fica claro que não acreditamos na possibilidade de se administrar uma cultura, devido principalmente a impossibilidade de controlá-la, e como não encontramos interlocutores que assumam explicitamente uma posição divergente da nossa, pelo momento podemos deixar este debate de lado.

Apesar (e como decorrência) disto, acreditamos que a análise dos treinamentos de integração ganham importância em função desta discussão que não se explicita. Vamos tentar explicar. Algumas organizações se apresentam como culturas, seus membros demonstram uma forte congruência no seu pensar, na formulação de seus valores, externando isto em uma forma de agir e de se comunicar que é muito semelhante

à de seus colegas de empresa. Os significados dos símbolos são compartilhados, de forma que o processo de interpretação da realidade é muito parecido, sendo similar a cosmovisão de cada um. A cultura destas organizações se reproduz (lembrando que em termos culturais a reprodução é sempre dinâmica: um relato cultural é uma “fotografia” e nunca um “filme”), apesar de seus membros serem diferentes.

As pessoas que permanecem em uma dada cultura, que a fortalecem, acabam por sair da empresa, e os novos membros que entram, de uma forma ou de outra, acabam também por fortalecer os valores da organização. Neste momento, devemos estar atentos ao fato de que estes novos membros, apesar de terem trilhado um caminho que lhes propicia ingressar na empresa (o que por si só já poderia representar uma preparação para a reprodução dos valores da organização), não vivem o cotidiano organizacional, possuem uma maneira de pensar e valores que não são totalmente idênticos aos da Organização. Mesmo assim, eles ingressam na empresa e, depois de um determinado tempo, acabam por se inserir nesta cultura, passando a agir como seus reprodutores pois introjetaram (em maior ou menor grau) os valores desta organização. Vemos uma íntima relação deste fato com os Treinamentos de Integração.

### **Os Programas de Trainees<sup>2</sup>**

Estes programas ocorrem principalmente nas grandes organizações empresariais, que recrutam seus candidatos nas principais faculdades/universidades, selecionam os “melhores”<sup>3</sup>, submetendo-os a um intenso programa de treinamento (integração), para que possam logo assumir cargos gerenciais, ou seja, o *trainee* é um possível e provável futuro executivo de uma organização empresarial. Estamos delimitando o objeto de nossa análise a estes programas, sem que isto implique que outras formas de ingresso nas organizações possam se caracterizar como Ritos de Passagem. Se, por exemplo, um mecânico de uma indústria precisa repetir várias vezes o procedimento de preencher uma ficha, enfrentando uma funcionária “ranzinza” que sempre lhe diz que está errado<sup>4</sup>, ele está sendo preparado para uma passagem. Ao ingressar na organização, ele já deve ter bem claro o que representa para aquela empresa: quase “nada” ou, simplesmente, mais um funcionário.

Podemos analisar estes programas de integração (trainees), como Ritos de Passagem, onde o recrutamento e a seleção podem representar a fase de “Separação, momento em que os que efetivamente ingressam na organização se separam dos “de fora” e, como contrapartida, aqueles que são recusados, apesar de não passarem pela “Separação”, fortalecem a identidade e a auto-valorização dos que entram. O programa de integração (ou parte dele) representa a fase de “Margem”, onde o *trainee* começa a deixar de ser somente um recém-formado ou apenas mais um dos indivíduos de fora, passando pela liminariedade de se considerar um funcionário de determinada empresa (e mais um membro de sua cultura), sendo as cerimônias que marcam o encerramento deste programa, ou a famosa “chopada”, a “Agregação”.

Desta forma, podemos caracterizar estes programas segundo a estrutura dos

---

<sup>2</sup> *Trainee* (trei'ni) se refere a pessoa que está sendo treinada, especialmente em empresas. Vide Carver, David et alii *English Collins Learner's Dictionary*, Glasgow, Press of the Publishers, 1980, p. 547. (No dicionário está escrito: “especialmente em Indústrias”).

<sup>3</sup> “Melhores” são os mais adequados àquela organização, àquela cultura. Vide BRESLER, 1993b: 70 e ss.; e LOPES e RETO: 76.

<sup>4</sup> Exemplo sugerido pelo prof. Peter Spink em sua arguição, na apresentação da minha *Dissertação de Mestrado*.

ritos de Van Gennep, contudo ainda não temos condições de colocá-los nos mesmos termos da mudança ontológica de Eliade, o que deixaremos para analisar na parte final deste trabalho. Alguns autores (Beeyer e Trice, 1987 e 1984), aceitam a dramatização e as cerimônias para atribuir a estes treinamentos o “status” de Ritos. Por outro lado, devemos salientar que tanto na análise cultural ampla, quanto na análise das culturas organizacionais, os ritos (no caso os programas de Integração) agem no sentido de amenizar possíveis conflitos que possam existir na passagem de um indivíduo para outro estado.<sup>5</sup> Quase sempre estas passagens são traumáticas em função da divergência entre as expectativas dos diferentes estados, que influenciam como o indivíduo se posiciona, pensa e age. A fim de amenizar estes prováveis conflitos, dramatiza-se a passagem, criam-se experiências para que o indivíduo possa “aprender” o sentido da transformação. Preparar a passagem por estes conflitos, procurando diminuir seus efeitos, possibilita à organização responder, antecipadamente, às tensões que eles poderiam provocar. Se nestes momentos existem ritos de degradação ou humilhação, devemos perceber que estes se inserem no sentido de que o “iniciante” deve demonstrar uma vontade e uma força para entrar, deve “abaixar” a cabeça e tolerá-los a fim de demonstrar que é digno de entrar naquele grupo. Assim, a introjeção de novos valores é facilitada, como atesta o relato de Van Gennep sobre o enfraquecimento corporal e mental (p.77).

### A Orco Banco

A fim de ilustrar um pouco do que dissemos a respeito de Cultura Organizacional e sobre a "Passagem", lembramos agora, alguns trechos de nossa entrevista com o Diretor de Treinamento do Orco Banco, Luís Paulo, brasileiro, trinta e oito anos de idade, há dez anos na empresa. Mora nos Estados-Unidos, país onde a matriz do banco se localiza, e coordena alguns dos seus principais programas de treinamento. Este é um dos maiores bancos mundiais. Atua no Brasil há um bom tempo e seu programa de *trainees* foi um dos primeiros a ser implantado por aqui.

As entrevistas se realizaram no mês de Agosto de 1992, em um Apart-Hotel, local em que estava hospedado e serviu como residência dos *trainees* durante o programa “Penetrando a Orco”, um dos módulos do programa de treinamento de integração. “Penetrando a Orco” consiste em uma fase de seis semanas exclusivas para treinamento e toda a comunicação é efetuada em inglês. No início, esta fase era realizada logo nos primeiros dias de emprego dos *trainees*, mas recentemente foi transferida para ocorrer no sexto mês de trabalho na Orco, pois assim “eles já conhecem a organização e o aprendizado pode ser mais frutífero”. O programa de *trainees* dura normalmente dezoito meses, mas pode terminar antes se houver necessidade de *officers* em alguma área. Consiste em diversas atividades de treinamento formal (em sala de aula) e de trabalho

---

<sup>5</sup>.Vide BRESLER, 1993b, subponto 1.4.: Por que existem Ritos?.

supervisionado por um tutor. Cada *trainee* tem um tutor que deve ser um executivo sênior, idealmente deve ser um *ex-trainee* que tenha uma boa visão do banco e que saiba “administrar pessoas”<sup>6</sup>. Este tutor é o responsável pelo encaminhamento do *trainee* às diversas áreas do banco, bem como por sua avaliação geral. Durante estes dezoito meses, o *trainee* é avaliado formalmente a cada semestre, momento em que ele pode receber uma promoção de cargo e um aumento salarial (permanecendo, contudo, como um *trainee*). Luís Paulo nos explica que os *trainees* entram com uma defasagem salarial em relação aos *officers*, que no fundo é o título que eles têm desde o primeiro dia de emprego. Este procedimento de avaliação-promoção de seis em seis meses é distinto do padrão para os outros *officers*, que ocorre uma vez por ano. A parte final destes dezoito meses não é considerada como treinamento, pois as pessoas já devem estar trabalhando na área em que serão alocadas.

Luís Paulo diz que “o programa de *trainees* é considerado um programa prioritário dentro do banco”, e mesmo em épocas de crise (como a da época), ele recebe relativa atenção, pois é um investimento com “ênfase no longo prazo”, em que forma a pessoa, de acordo com a cultura da organização. Normalmente, esta é a via de acesso aos altos cargos, mas também se contratam executivos já qualificados. Contudo, isto só ocorre quando existem “necessidades específicas”, relacionadas a aspectos técnicos. As pessoas que ocupam os postos chaves do banco, foram *trainees*.

Observamos que no discurso de executivos é muito comum encontrarmos frases do tipo: o interesse da **IBM** é..., o que é bom para a **GM**..., a **empresa** espera que..., o **banco** está passando por uma fase difícil..., o que a **Orco** pretende... Indagamos a Luís Paulo o que se entende por “o banco”, “a Orco”. Ele disse que obviamente não se referia ao prédio, mas à instituição como um todo, os valores, as políticas, a cultura... É a perspectiva da gerência, que é influenciada pela atuação da área de Recursos Humanos. “*Por que a gente usa esta unidade do banco?... não é uma questão de se esconder por trás do banco. A gente fala eles., é que a gente gosta de ver como se fosse uma massa, realmente meio uniforme, de pessoas, obviamente com bussiness super diferenciados, obviamente dos níveis mais altos aos níveis mais baixos, mas com objetivo comum, até o tesão de trabalhar para a mesma organização...*”<sup>7</sup>. A percepção é clara: o banco, a Orco, são os valores de quem trabalha ali, com especial ênfase aos valores dos executivos. Esta constatação não ocorre normalmente, pelo menos no dia-a-dia, e ao se falar que o “*projeto da Instituição é o seguinte... (não se dão) conta de que são os verdadeiros atores e que a Instituição não é outra coisa senão o que fazem dela*” (Enriquez, 1991: p.71). Mas este aparente “esconderijo” aparece claramente, pelo menos para algumas pessoas, quando indagadas diretamente, como é o caso de Luís Paulo. Contudo devemos ressaltar que, em um primeiro momento, é negado o refúgio na instituição, mas logo em seguida aparece a importância do envolvimento existente entre as pessoas (“até o tesão de trabalhar para a mesma organização”), para defini-la.

---

<sup>6</sup>. Reprodução quase que literal do subponto 3.3. (pps. 100 e ss.) da Dissertação que serve como base deste texto. Só foram alterados alguns pontos que seriam impossíveis de se compreender sem as análises que anteriormente foram desenvolvidas na dissertação. O nome Orco e Luis Paulo são fictícios. Penetrando a Orco, Estórias de Combate e Brincadeira Ética são nomes traduzidos para o português, com adaptação não direta do inglês.

<sup>7</sup>. Os trechos em itálico se referem a uma reprodução literal das respostas de Luís Paulo, que foram gravadas.

Procurando identificar se existia alguma etapa que pudesse caracterizar a fase de agregação de um Rito de Passagem, perguntamos quando o *trainee* passa a fazer parte do banco. A resposta foi “desde o dia em que ele foi contratado”. Desde o momento inicial já existia esta identificação. Ele afirma que o banco se apresenta como atraente para algumas pessoas, e que é fácil, para um profissional ligado à seleção, diferenciar aqueles que só querem um emprego daqueles que querem “trabalhar naquela empresa, naquela posição”, especialmente em caso de *officers*. A Orco contrata somente os do segundo caso, os que previamente já se identificaram com a organização. “A gente brinca (por aqui), se (você) sai na Av. Paulista na hora do almoço, você fala, esse cara é do banco, você conhece... é o jeito, a atitude”. Há uma predisposição (como falamos da preparação, do caminho trilhado antes de entrar na organização) que necessariamente passa pela aparência. Com o treinamento, com o trabalho, “com o passar do tempo vai se aculturando cada vez mais”.

O “Penetrando a Orco” é considerado o momento de maior dramatização do treinamento, ocasião em que os *trainees* têm a possibilidade de tomar um café da manhã com o presidente do banco, conversar e ouvir palestras de altos diretores, coisa que não vai acontecer normalmente no seu trabalho no futuro próximo. Durante estas seis semanas, é comum a transmissão das “lendas” da Orco, estórias de pessoas, ou acontecimentos da mitologia da organização que são conhecidas por “estórias de combate”, bem como se procura mostrar modelos de pessoas que deram certo com estilos bem diferentes. Segundo Luís Paulo “é processo de aculturação mesmo”. As “estórias de combate” são dinâmicas e, dependendo do momento por que se passa, elas mudam, através de uma nova leitura, uma nova interpretação de uma estória antiga, ou com o uso de novas estórias. Estas lendas e heróis, parecem ser usados com a nítida consciência do processo de transmissão de valores, da “aculturação”.

Durante o “Penetrando a Orco”, todo o fim de tarde ocorre uma sessão de “Brincadeira Ética”, atividade que consiste em perguntas com o funcionário optando por uma das alternativas. A pergunta é projetada em uma tela, junto com as respostas. Os *trainees* devem escolher uma delas, respondendo em uma espécie de coletor de dados que têm em mãos. Isto garante o anonimato e a autenticidade das respostas (pelo menos em relação aos colegas de treinamento), permitindo ainda que se projetem as respostas. Existem pontuações referentes às alternativas, que são diferentes segundo o nível hierárquico de quem responde (esta dinâmica é utilizada para funcionários de outros escalões). A pessoa pode ser demitida (simbolicamente) dependendo de sua resposta. Existe um acompanhamento geral das respostas de cada um, não só por parte dos monitores, mas dos próprios *trainees*, que o seguem através de gráficos em que podem se identificar através de códigos, que seus colegas de treinamento não conhecem.

Uma pergunta, por exemplo, descreve uma situação em que o *trainee* está em uma festa, em um sábado a noite. É enfatizado que ele não está trabalhando. Para a sua surpresa, ele encontra uma colega de trabalho. Complicando a situação, percebe que ela não parou de cheirar cocaína a festa inteira. O *trainee* deve escolher dentre as seguintes alternativas: (as alternativas não são exatamente estas, uma vez que o manual do jogo não nos foi fornecido) a) você conversa com ela; b) você conversa com o seu chefe; c) você não faz coisa alguma; d) você vai à polícia. A resposta esperada é “c”, nada se faz, e alguém que respondesse “d” estaria próximo da “demissão”. Após todos responderem, é aberto um debate, quando se aproveita para transmitir os valores da

organização. No exemplo citado, a mensagem é clara, não importa o que você faça no seu momento de lazer, o que importa é que você desempenhe bem o seu trabalho. Na maioria das vezes, os *trainees* demonstram um certo moralismo com esta questão e Luís Paulo brinca, dizendo que eles imaginam o banco muito puritano. Na verdade, acreditamos que os jovens *trainees* desejam representar uma boa imagem para uma organização que ainda não conhecem direito e, como um “banco é uma coisa séria”, devem estar procurando passar uma imagem do mesmo nível. Devemos lembrar que “*a representação de um indivíduo acentua certos aspectos e dissimula outros*” (Goffman: 67).

Indagado sobre os aspectos técnicos e valorativos<sup>8</sup> do treinamento, Luís Paulo diz, usando terminologia da área de treinamento, que o programa é mais de formação do que de informação. Procuramos aproximar o que ele diz como formação, com o que colocamos como valorativo, e o que ele diz de informação, com o técnico. Ele acrescenta que no geral não há distinção formal, mas que existem módulos essencialmente técnicos, como também existem os essencialmente voltados para a formação, como é o caso dos painéis de “Brincadeira Ética” e os do *Corporate Cultures*, painel que procura transmitir a importância da análise da questão cultural. Afirma que ao ensinar “*the way we do bussiness here, você está falando de bussiness, mas também está falando da cultura junto*”. Acrescenta, ainda, que estas coisas estão unidas, que as pessoas vêem estas coisas de forma dicotômicas, e ele procura mostrar que isto vem junto. Sobre qual aspecto tem mais dificuldade, ele responde que transmitir informação é bem mais fácil, “*se você está falando com um vegetal, com o mínimo de inteligência, você transmite*”, o problema está na formação, na interação das pessoas, no processo de passagem de valores, acrescentando que, além disto, é muito difícil medir os resultados da formação. De qualquer forma o processo de formação é considerado de grande relevância na avaliação dos *trainees*. A avaliação consiste de elementos “objetivos” (provas), da percepção de outros instrutores e da sua própria percepção de sala de aula, procurando observar o desenvolvimento das pessoas durante a sua socialização com os outros *trainees*, e com a própria organização. “*Avaliação de desempenho não é só notas*”.

Luís Paulo diz que o banco é extremamente arrogante, “*nós somos bons demais*” ironiza, mas isto não significa que se estigmatize quem não é arrogante, pelo contrário, “*a idéia é não ser*”. Ele acrescenta que o típico funcionário Orco, é o “*jovem brilhante, o famoso agressivo, com sólida formação acadêmica*”, dizendo ainda que durante este “Penetrando a Orco” estiveram presentes *trainees* de seis países diferentes (da América Latina), e que apesar das diferenças, “*eram todos igualzinhos*”. Sobre preconceitos na seleção, ele frisa que gostam de acreditar que o banco é uma meritocracia, mas que reconhece que esta não é a realidade, pois existem bloqueios na seleção e se referem aos tradicionais preconceitos sociais. Por outro lado, algumas pessoas são criticadas por serem consideradas acomodadas, sem interesse obsessivo em crescer na carreira. Diz que as vezes já o criticaram por isto, mas confessa que o que lhe dá prazer é ser instrutor, que o trabalho administrativo não lhe agrada tanto, “*mas são coisas que temos que fazer, e eu faço*”. Talvez possamos identificar um certo preconceito, por parte daqueles que se apegam ao crescimento hierárquico, que aparentemente são a maioria, frente a estes “acomodados”.

---

8. Distinção didática. Vide BRESLER, 1992 e 1993b: 68 e ss..

Indagamos, por fim, se a relação dele com o banco era estritamente profissional. Luís Paulo disse que não (que não só a dele), lembrando que existia um envolvimento emocional. Contou o caso de uma “senhora bem velhinha, já aposentada”, que tinha trabalhado por muitos anos no banco, e que agora prestava serviços de consultoria em treinamento para a banco. Ela costuma dizer que existe uma espécie de **Orcobanquite**. Entendem isto como um efeito colateral, onde é muito difícil cortar o vínculo com a instituição. Luís Paulo continua, *“estou falando dela, mas é uma coisa minha, de todo mundo”*. Perguntamos, então, se o banco esperava mais o envolvimento profissional ou o emocional. *“É óbvio que a resposta é o profissional, mas o outro vem junto, vem, e está tão assumido, tão enraizado, que você espera um, e espera que o outro venha junto, a reboque”*. Sobre a possibilidade de sair ou ser demitido da Orco, Luís Paulo se posiciona da seguinte forma: *“Eu acho que o fato de você trabalhar numa organização, nos dias de hoje é uma coisa muito importante. Aí é uma coisa muito minha, as minhas inseguranças, os meus medos, eu acho que eu me sentiria muito inseguro, de ficar solto, assim, sem um vínculo empregatício...”* Questionamos, é a dependência financeira? *“Financeiramente”*. Estritamente? Não é medo da perda deste vínculo emocional? Ele respondeu, novamente citando o caso daquela senhora *“que trabalhava no banco, e agora presta consultoria, o vínculo emocional se mantém”*. Fala ainda das propostas que recebeu para ser consultor, mas *“o respaldo de uma grande multinacional (risos), é uma coisa que me dá segurança”*. No fundo *“é muito mais do que um simples emprego, me dá uma satisfação muito grande, não só profissional, me dá um salário razoável, me proporciona conhecer pessoas interessantes...”*.

O vínculo que se cria tem uma ligação com aspectos financeiros muito forte, com a possibilidade, no caso de Luís Paulo, de continuar morando no exterior, de manter um nível de vida que foi conquistado. Contudo é muito difícil negar o vínculo emocional que se cria e, imaginando um desligamento, logo cita o exemplo daquela senhora que mantém o vínculo emocional com a Orco. Como a “Orcobanquite”, não era só privilégio dela, nem dele, acreditamos que esta dependência, além dos aspectos materiais, existe em diferentes níveis.

Acreditamos que a entrevista com Luís Paulo, deixa clara a importância do que denominamos de treinamento valorativo. Este é o mais difícil de se “treinar”, mesmo a Orco selecionando aqueles que estão pré-dispostos a ingressar naquela organização. Devemos sempre ressaltar que acreditamos que treinamento técnico e valorativo tem sentido em termos didáticos. O que pode ocorrer é que a ênfase é maior em um ou outro aspecto. Não existe técnica sem valor, e não existe valor que não tenha uma técnica correspondente (Lerói-Gourhan). Fica claro, também, apesar de não assumida algumas vezes, a importância do vínculo emocional com a Instituição, aspecto fundamental para o “sucesso” (Prestes Motta) na carreira de um executivo nesta organização e em muitas outras. A “Orco parece saber” muito bem a importância da manipulação de alguns símbolos organizacionais, e se não centra suas histórias no seu herói criador, o faz através de pessoas “bem-sucedidas” dentro da organização, pessoas com as mais diferentes características proferem palestras. Talvez isto mostre para os *trainees* que eles têm “liberdade” para agir como quiserem, não precisam seguir um modelo rígido. No fundo, acreditamos que eles podem agir de qualquer forma, desde que tenham internalizado os valores organizacionais (PAGES et alii: 86/87).

### Algumas considerações

Imaginamos que a análise das entrevistas com Luís Paulo pode nos ser útil, especialmente em dois pontos. O primeiro se refere à forte atenção que ele e a “Orco” prestam ao programa de integração como processo de “aculturação mesmo”. Isto é essencial para a reprodução daquela cultura, momento crucial onde a influência da organização pode e tem o seu maior impacto nos jovens que ali ingressam. Não temos condições de afirmar que assim administram a Cultura, mas decidem aqueles que devem permanecer ou não, procuram transmitir os valores pré-estabelecidos para indivíduos com possíveis valores distintos (que não precisam ser contraditórios), aculturam por assim dizer - a sincera brutalidade do entrevistado não deixa de surpreender - o novo membro, evitando que a sua “autenticidade” individual pudesse colocar em risco o sistema vigente.

Por outro lado, temos que reconhecer que a “Orcobanquite” do Luís Paulo e de seus colegas de trabalho não contagia todos os (ex-) *trainees*. Apesar de toda a atenção e investimento (não só financeiro) do banco, a identificação total com a instituição não ocorre logo após esta “Passagem”. Se tivermos consciência da possível dominação de uma organização sobre os indivíduos, via introjeção dos valores que ocorre pela identificação com a organização (projeção do ideal de ego do indivíduo para a organização), quando esta passa a ser o principal referencial de vida, propicia experiências e, mais importante, fornece o modo como estas experiências devem ser interpretadas (Enriquez: 1992), temos que reconhecer também que isto dificilmente ocorre após alguns meses (ou anos) de integração. O indivíduo muda o seu papel, a sua função e esta, por si só, já é uma mudança grande.

*“Mas a mudança que ocorre na sua identidade, está só começando, a vida na organização, a sua dominação, só ocorre de forma efetiva ao longo de sua permanência. Os Programas de Integração podem ser vistos, como o primeiro momento de sedução direta da organização e do indivíduo. Ressaltamos o “direta”, porque indiretamente esta sedução já existe, esta vida já é desejada, o “vem me seduzir que eu estou pronto para ir” (da música de Ivan Lins e Vitor Martins), se encaixa, sendo possível de se realizar pela integração do modo de vida da Organização na sociedade mais ampla” (Bresler, 1993b p.146). Os Programas de Integração representam uma Passagem, preparam o indivíduo para uma identificação mais ampla com a Organização. Isto não ocorre efetivamente neste momento, mas este treinamento “marca” a passagem para uma vida onde o seu “eu” tem condições de ser “preenchido” pelos valores e verdades organizacionais”.*

### Bibliografia

- ANSART, Pierre **Ideologias, Conflitos e Poder**, Rio de Janeiro, Zahar, 1978.  
BEYER, J. & TRICE, H. (1987) “How an Organization’s Rites Reveal its Culture” em **Organizational Dynamics**, vol.15(4), Spring.
-

BEYER, J. & TRICE, H. (1984) "Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials" em **Academy of Management Review**, vol.9, n.4, october.

BRESLER, Ricardo (1993a) "Organizations: Reinterpreting Narcissus and Odysseus", **ANAIS XI SCOS**, EADA, Barcelona, Espanha, junho.

BRESLER, Ricardo (1993b) "Organizações e Programas de Integração: Um Estudo sobre a Passagem", Dissertação de Mestrado apresentada à EAESP - FGV, São Paulo.

BRESLER, Ricardo (1992) "Organizações Contemporâneas: Mediação e Controle", **ANAIS do XVI ENANPAD**, Vol.6 (Organizações), Canela, set.

CASTORIADIS, Cornelius **As Encruzilhadas do Labirinto 1**, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

CHANLAT, Jean-François "Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações" em Torres, Ofélia (org. da ed. Bras.) **O Indivíduo nas Organizações. Dimensões Esquecidas**, São Paulo, Atlas, 1992.

DEAL, T. e KENNEDY, A. **Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life**, Reading-Mass., Addison-Wesley, 1990.

DIEL, P. **O Simbolismo na Mitologia Grega**, São Paulo, Attar, 1991.

ELIADE, Mircea (1989) **Origens**, Lisboa, Edições 70.

ELIADE, Mircea (1975) **Iniciaciones Místicas**, Madrid, Taurus.

ENRIQUEZ, Eugène (1992) **L'organization en Analyse**, Paris, PUF.

ENRIQUEZ, Eugène (1991) "O trabalho da Morte nas Instituições" em Kaes, R. et alii **A Instituição e as Instituições: estudos psicanalíticos**, São Paulo, Casa do Psicólogo.

FLEURY, M. T. "O desvendar a cultura de uma organização..." em Fleury, Maria Tereza e Fischer, Rosa Maria (org) **Cultura e Poder nas Organizações**, São Paulo, Atlas, 1990.

GEERTZ, Clifford **A interpretação das Culturas**, São Paulo, Brasiliense, 1989.

GOFFMAN, Erving **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**, Petrópolis, Vozes, 1989.

LEROI-GOURHAN, André **O Gesto e a Palavra 1**, Lisboa, Ed.70, 1985.

MORGAN, G. **Images of Organizations**, Beverly Hills, Sage, 1986.

PAGES, Max et alii **O Poder das Organizações. A dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos**, São Paulo, Atlas, 1987.

---

PRESTES MOTTA, F.; BRESLER, R. e SUGO, A. "Alienist and Alienated: On Organizational Symbolism", **ANAIS X SCOS**, Lancaster University, Inglaterra, jun/jul 1992.

PRESTES MOTTA, Fernando C. "Organizações Vinculo e Imagem", **Revista de Administração de Empresas**, 31(3), jul/set 1991.

RETO, Luis e LOPES, Albino **Identidade da Empresa e Gestão Pela Cultura**, Lisboa, Sílabo, 1990.

SAUSSURE, Ferdinand **Curso de Linguística General**, Buenos Aires, Losada, 1959.

SCHEIN, Edgar **Organizational Culture and Lidership**, San Francisco, Jossey Bass, 1985.

THEVENET, Maurice **Cultura de Empresas. Auditoria e Mudança**, Lisboa, Monitor, 1989.

TURNER, Victor **O Processo Ritual. Estrutura e Anti-estrutura**, Petrópolis, Vozes, 1978.

VAN GENNEP, Arnold **Os Ritos de Passagem**, Petrópolis, Vozes, 1978.

# O fenômeno da intervenção estatal

SÉRGIO PIO BERNARDES

Sociólogo. Mestre em Ciência Política - UNICAMP  
Professor da ESPM

---

*"A invenção estatal (...) é o produto de condições históricas. Portanto, não poderia ser imutável ou natural."*<sup>1</sup>



o decorrer da análise serão enfocadas as questões de caráter teórico sobre privatização e estatização, com os seguintes objetivos:

- a) tornar públicos os parâmetros de definição de privatização, ou seja, tornar publicamente identificável o objeto de estudo,
- b) indicar, de maneira sumária<sup>2</sup>, as características importantes para a compreensão do fenômeno da intervenção estatal nas análises das escolas clássica, neoclássica e keynesiana.

## A privatização

A questão da privatização tem atraído a atenção de vários estudiosos que procuram identificar os efeitos da redução do papel do Estado na economia, supondo que com isso seria possível um dinamismo mais acentuado do setor privado.

A privatização na década de oitenta tomou conta das agendas governamentais, tanto nos países desenvolvidos como nos subdesenvolvidos, condicionando, assim, as políticas econômicas dos anos 90. Essa tendência resultou de uma certa euforia pela iniciativa privada e, também, pela tentativa das burocracias estatais de limitarem os seus gastos públicos.

A privatização consiste em delegar responsabilidades públicas para organizações privadas, prática que vem crescendo em vários países, incluindo a União Soviética e a China. Segundo John D. Donahue,

*" (...) a privatização como um fenômeno atual fiscalmente ambicioso e carregado de ideologia, começou com uma importação da Inglaterra. Acadêmicos ingleses e membros do Partido Conservador prepararam uma vasta agenda de*

---

<sup>1</sup> MATHIAS, Gilberto & SALAMA, Pierre. *O Estado Superdesenvolvido: ensaios sobre a intervenção estatal e sobre as formas de dominação no capitalismo contemporâneo*. São Paulo: Brasiliense, 1985, p. 49.

<sup>2</sup> Não foi pretensão alongar-se demasiadamente nestes aspectos, pois a finalidade é a de apontar as três escolas importantes que analisam a problemática da intervenção estatal.

*privatização, quando Thatcher tomou posse em 1979, tendo o governo britânico alienado ativos e responsabilidades importantes durante os anos 80”<sup>3</sup>*

No Brasil, esta prática como um programa delineado pelo Estado tornou-se mais abrangente no governo Collor, sendo que a tentativa anterior, no governo Sarney, foi limitada. Mas, no que se refere à privatização da área de saúde, verificamos ser a questão muito complexa, pois atividades que aparentam ser estatais na sua essência são de caráter privado. Para Donahue,

*“Privatização é não somente um termo deselegante, é também lamentavelmente impreciso. A palavra pode significar algo tão amplo como reduzir o estado do bem-estar, promovendo ao mesmo tempo o espírito de iniciativa e o voluntarismo; ou algo tão estreito como substituir por um grupo de trabalhadores privados um grupo inteiramente idêntico de servidores públicos, para executar uma determinada tarefa.”*

Há questões complexas quando se trata de escolher uma atividade entre o público e privado, pois isso apresenta dimensões catastróficas em se tratando de determinados serviços, como por exemplo, os de saúde. Existe, de certa forma, uma resistência de alguns setores em aceitar o fato da doença poder ser uma mercadoria lucrativa. Por outro lado, uma questão importante deve ser analisada: a do financiamento. No Brasil, isso passou de tal forma a ser centralizado nas mãos da tecnocracia que viabilizou uma contradição absurda,

*“(…) as políticas sociais, particularmente, a de saúde, têm se orientado, nos últimos 20 anos, por duas características básicas, de um lado, pela natureza essencialmente privada na destinação dos recursos públicos (…) e, de outro, pelo caráter notoriamente regressivo de seu financiamento, incidindo de forma injusta e perversa sobre a folha de salários, penalizando duplamente as classes trabalhadoras pelo repasse deste ônus pelas empresas ao preço final das mercadorias.”<sup>5</sup>*

Essas características levam-nos a questionar o papel do Estado brasileiro, o qual, historicamente, se coloca, a nível de discurso, como sendo aquele que se preocupa com o bem-estar da nação mas, na prática, notamos a existência de um privilégio dos interesses privados no interior da burocracia estatal, levando-nos a outro ponto importante a ser discutido: a questão da política social. Há, no Brasil, inúmeros casos de corrupção derivados da falta de compromisso social de muitos burocratas. Para Donahue, a responsabilidade é,

*“(…) um atributo central de quase toda definição de ‘boa sociedade’, e um desiderado central de quase todos os códigos morais. O peso adequado a ser atribuído aos interesses dos outros depende, naturalmente, da cultura, do contexto e da natureza do relacionamento”<sup>6</sup>*

Na sociedade contemporânea há um predomínio de interesses individuais em detrimento dos interesses coletivos. Por outro lado, o acesso às informações e a possibilidade da crítica em nossa sociedade, também transformaram-se em produtos sofisticados e de difícil acesso, principalmente no contexto do regime militar instaurado no pós-64, um período em

---

<sup>3</sup>. DONAHUE, John D. *Privatização: fins públicos, meios privados*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992, p. 12.

<sup>4</sup>. DONAHUE, John D., *op. cit.*, p. 12.

<sup>5</sup>. POSSAS, Cristina de Albuquerque. “*Descentralização e Democratização do Sistema de Saúde*.” In: *Anais da Oitava Conferência Nacional de Saúde*. Brasília: Centro de Documentação do Ministério da Saúde, 1987, p. 237

<sup>6</sup>. DONAHUE, John D., *op. cit.*, p. 19.

que “divergir” tornou-se atentado à segurança nacional.

Os autores Paul Cook e Colin Kirkpatrick <sup>7</sup> também verificam a polêmica da privatização. Para eles, esse termo tem sido usado a fim de descrever uma variação de iniciativas políticas diferentes, designadas a alterar o balanço entre os setores públicos e privados. Citam três diferentes noções de privatização.

A primeira, que é a noção mais comum utilizada, refere-se à mudança nas relações de uma empresa (ou parte de uma empresa), que deixa de fazer parte do setor público para fazer parte do setor privado. Esse processo pode ser encaminhado diversamente. Nos países industrializados, onde o mercado de capitais está bem desenvolvido, tal fato pode se dar através da venda total do setor público para as empresas privadas. Mas, na maioria dos países menos desenvolvidos, onde o mercado de capitais é rudimentar e em alguns casos inexistente, a privatização se dá por processos mais complexos, sendo que, nos casos extremos de privatização, pode ocorrer um abandono total ou liquidação formal das empresas de propriedade estatal.

Um segundo modo de privatização envolve a liberalização ou desregulamentação, ou seja, atividades anteriormente restringidas ao setor público sofrem uma desregulamentação, removendo as restrições do mercado com a intenção de incentivar a competição.

O terceiro sentido de utilização da palavra privatização está ligado à idéia de que a provisão dos serviços, anteriormente administrados pelo Estado, passa para o setor privado; no entanto o governo mantém a responsabilidade de garantir o fluxo de atividades.

### A intervenção estatal

Neste tópico procurou-se investigar a posição do Estado no âmbito da teoria econômica e no da ciência política para subsidiar o questionamento do papel da intervenção do Estado na economia. É bom lembrar que esta relação entre Estado e economia é dicotômica, uma vez que não se pode pensá-los separadamente.

No primeiro subtópico, analisou-se a teoria clássica, no segundo, a neoclássica e no terceiro, a Keynesiana. Os autores Smith <sup>8</sup>, Malthus <sup>9</sup> e Stuart Mill <sup>10</sup> foram os pesquisados na teoria clássica, Walras <sup>11</sup> na neoclássica e Keynes <sup>12</sup>, na Keynesiana. Não se teve a intenção de investigar profundamente as três teorias, e sim buscar, dentre esses autores, subsídios para apoiar as reflexões a respeito do papel do Estado na economia.

O Estado, na concepção destes economistas, aparece separado da economia, agindo de fora, em função de um “interesse geral” e não de interesses de classe. Para S.C. Velasco e Cruz <sup>13</sup>, o estudo do antiestatismo, seja na forma de ideologia teórica, tal como se afigura na obra de economistas e filósofos, ou nas formas fragmentárias e incoerentes em que ele se expressa no senso comum dos meios empresariais, situa-se num registro mais abstrato e tem como eixo o problema da tensão inerente à relação estrutural entre capital privado e Estado capitalista de um

<sup>7</sup>. COOK, Paul & KIRKPATRICK, Colin. *Privatisation in Less Developed Countries*. London, Harvester Wheat, 1988.

<sup>8</sup>. SMITH, Adam. *A Riqueza das Nações*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

<sup>9</sup>. MALTHUS, Thomas Robert. *Princípios da Economia Política*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

<sup>10</sup>. MILL, John Stuart. *Princípios da Economia Política*, México: Fundo da Cultura Econômica, 1943.

<sup>11</sup>. WALRAS, Maris-Espirit Léon. *Elementos da Economia Política Pura*. São Paulo, 1983.

<sup>12</sup>. KEYNES, John Maynard. *A Teoria Geral do Emprego do Juro e da Moeda*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

<sup>13</sup>. VELASCO E CRUZ, Sebastião C. *Empresários e o Regime no Brasil: a campanha contra a estatização*. São Paulo (tese de Doutorado apresentada no Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo), p. 231.

lado, e, de outro, o da enorme plasticidade do liberalismo.

Para Mathias & Salama<sup>14</sup>, a intervenção estatal não é algo exterior ao processo de acumulação; ela liga-se organicamente a ele, sendo que as relações entre o Estado e o capital podem ser concebidas de dois modos: o primeiro consiste em estabelecer uma relação de exterioridade entre os dois, o segundo insiste no aspecto orgânico que os une.

Para Luciano Martins<sup>15</sup>, os movimentos de expansão do Estado no Brasil realizam-se concomitantemente à dinâmica da economia, que tem início no final dos anos 60 e vai até a metade dos anos 70 - os chamados anos do “milagre”. Essa relação se dá mutuamente sob vários aspectos e, em alguns deles, de forma contraditória. A crise de um será também a crise do outro, mas não por qualquer determinismo de natureza econômica.

O Estado, no Brasil, tem passado por diversas mudanças estruturais, tanto no que se refere às suas relações políticas com a sociedade civil, como nas estratégias de intervenção no domínio econômico, além das características peculiares das metamorfoses ocorridas no seu interior através da proliferação da burocracia estatal. Seguindo Martins, o mais importante a analisar é

*“ (...) a introjeção pelos quadros do aparelho do Estado de um certo ethos capitalista e, ao mesmo tempo, sua exposição a uma cultura política que exclui valores democráticos. Esses dois traços se vão manifestar tanto na gestão da coisa pública quanto nas relações da burocracia com a sociedade.”*<sup>16</sup>

### **A análise clássica**

As análises das obras dos autores: Ricardo<sup>17</sup>, Malthus<sup>18</sup> e Stuart Mill<sup>19</sup>, detêm-se aos aspectos dicotômicos da visão clássica que é:

*“ (...) de um lado a concepção de uma sociedade ideal, regida por leis naturais (Quesnay), harmoniosa, regida pela mão invisível (Smith) e pelos mecanismos reguladores da Lei de Say (Ricardo e Mill). Nessa sociedade idealizada, o interesse geral é constituído pela soma dos interesses individuais. De acordo com essa visão, cabe estimular a liberdade individual e restringir a atividade do Estado. Por outro lado, há a descrição da sociedade real, formada por classes sociais, com interesses divergentes e, portanto, não harmônica, mas conflitante. É então que se alega a necessidade do Estado para impedir que a luta de interesses prejudique a acumulação de capital.”*<sup>20</sup>

O principal argumento clássico para negar a necessidade de uma ação estatal que controle a economia consiste na concepção do seu funcionamento como um mecanismo auto-regulável. O outro argumento é a crença em que o bem-estar coletivo é apenas resultado do máximo proveito individual - a partir dessa visão nasce o liberalismo.

---

<sup>14</sup> MATHIAS, Gilberto & SALAMA. *op. cit.*, p.50.

<sup>15</sup> MARTINS, Luciano. *Expansão e crise do Estado: reflexões sobre o caso brasileiro*. s.n.t., p. 332.

<sup>16</sup> MARTINS, Luciano. *op. cit.*, p. 330.

<sup>17</sup> RICARDO, David. *Princípios de Economia Política e Tributação*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

<sup>18</sup> MALTHUS, Thomas Robert. *op. cit.*

<sup>19</sup> MILL, John Stuart. *op. cit.*

<sup>20</sup> CORAZZA, Gentil. *Teoria Econômica e Estado ( de Quesnay a Keynes )*, Porto Alegre, FEE. 1983, p. 12.

Portanto, se há a necessidade de intervenção estatal, é porque houve falha no funcionamento dos mecanismos de auto-regulação da economia.

Nesse contexto, toda a discussão do Estado na concepção clássica dar-se-á em torno de questões como: o liberalismo econômico e seus limites, o Estado e a proteção da riqueza, o Estado e a acumulação etc...

### A análise neoclássica

A teoria neoclássica distingue-se da teoria clássica por calçar sua análise sobre uma base essencialmente individualista, não ressaltando os aspectos da contradição e conflito entre as classes sociais mas, sim, os de harmonia social.

Na concepção de Walras, a ciência econômica implica em um duplo movimento com relação ao Estado: o primeiro tende a negá-lo como organismo controlador das atividades econômicas privadas, pois estas se movem pelo dinamismo da livre concorrência; o segundo reconhece a necessidade da intervenção estatal, quer para atuar nas áreas onde não se aplica a livre concorrência ou para organizá-la e garanti-la.

*“Esse duplo posicionamento, de negação e de afirmação do Estado, decorre da própria estrutura de ciência econômica concebida por Walras. As atividades econômicas são divididas em três áreas distintas: a troca, a produção e a repartição. Destas, somente a troca se torna objeto da ciência econômica propriamente dita, ou Economia Pura. A produção não faz parte da ciência pura, mas sim da arte, da ciência aplicada, ou seja, é o campo de aplicação dos conhecimentos científicos produzidos pela Economia Pura. Já a distribuição da riqueza não faz parte da ciência econômica, mas pertence à ciência moral.”*<sup>21)</sup>

A concepção da Economia Pura:

*“é concebida como ciência natural, físico matemática. Suas leis são leis naturais. As trocas constituem fatos naturais e guiam-se pelas leis naturais da oferta e da procura. Perante o caráter dessas leis, o Estado nada pode fazer, senão submeter-se a elas.”*<sup>22</sup>

Essa afirmação revela que a preocupação dos neoclássicos é apenas microeconômica, restringindo a questão da saúde à análise da indústria do cuidado à saúde. Este pensamento reflete a etapa por que passam as relações capitalistas em geral e os processos capitalistas específicos da indústria de cuidado à saúde, onde a existência desta indústria se justifica não apenas por seus efeitos sobre a reprodução da força de trabalho mas, também, pela acumulação do capital no setor<sup>23</sup>. Para os neoclássicos,

*“a saúde pública é uma empresa comercial. A este título está sujeita às leis ordinárias do comércio, pode ser estimada segundo os critérios comerciais e comparada a outros aspectos da atividade econômica. As cidades, os departamentos,*

<sup>21</sup> CORAZZA, Gentil. *op. cit.*, p. 64.

<sup>22</sup> CORAZZA, Gentil. *op. cit.*, p. 65.

<sup>23</sup> BRAGA, José Carlos de Souza & PAULA, Sérgio Góes de. *Saúde e Previdência: estudos de política social*, segunda edição, São Paulo: Hucitec, 1986, p. 20.

*os Estados e a nação não possuem fundos ilimitados para os diversos setores de investimentos. A utilização destes fundos será necessariamente decidida em função dos melhores dividendos”* <sup>24</sup>

Pelo lado da oferta, podemos citar três peculiaridades quando nos referimos ao mercado de atenção à saúde. A primeira é a de que o lucro não é o motivo adequado para se explicar o mercado. Isso porque a atenção à saúde vem sendo, tradicionalmente, prestada em grande parte por instituições públicas não lucrativas. A segunda é a de que alguns serviços de saúde não podem ser apreciados no mercado e, portanto, a preferência da sociedade por eles não pode ser avaliada adequadamente. Medidas de controle de poluição e de combate a insetos são exemplos destes serviços. A terceira peculiaridade é que a alocação dos serviços de saúde é determinada por uma mistura de decisões de mercado e de administração, já que nas nações ocidentais prevalece a noção do Estado ter obrigação de prestar, pelo menos, alguns serviços médicos.

Do lado da demanda, algumas características fazem com que o mercado seja anômalo. Os consumidores não escolhem serviços de saúde através de uma ponderação racional de opções. Por outro lado, em todas as faixas de renda verifica-se uma grande concentração de recursos nos cuidados médicos nas famílias onde surgem doenças, sugerindo que, nestes casos, os dispêndios sejam realizados primeiramente para curar ou prover serviços para os doentes, distorcendo os padrões familiares de consumo. <sup>25</sup>

### **A análise Keynesiana**

Há uma estreita relação entre Estado e economia. Conceber o Estado e a economia como entidades ligadas por laços internos exige ter uma determinada concepção de economia e, conseqüentemente, uma determinada concepção de Estado. O pensamento de Keynes:

*“(...) reflete um momento de profunda crise do sistema capitalista. Sua teoria econômica é basicamente uma teoria monetária da produção que incorpora a ação estatal como mecanismo de estabilização de uma economia essencialmente instável, tendente ao desemprego e a crises cíclicas. A crise que atravessava o capitalismo em seu tempo representava, para o autor, o fim de uma visão harmônica e auto-regulável de um sistema que tendia espontânea e automaticamente para o equilíbrio do pleno emprego”* <sup>26</sup>

Para Keynes, era necessário ter um controle monetário, uma vez que essa medida possibilitaria a estabilidade da própria organização social capitalista e de manutenção do fluxo de investimentos, pois a taxa monetária dos juros, que expressa o grau de inquietude e incerteza em relação ao futuro, pode representar um obstáculo à realização dos investimentos.

Desta maneira, Keynes preconiza a intervenção estatal como uma forma de disciplinar o mercado para possibilitar o crescimento econômico, diferentemente das análises clássica e neoclássica.

---

<sup>24</sup> BRAGA, José Carlos de Souza & PAULA, op. cit., p. 21.

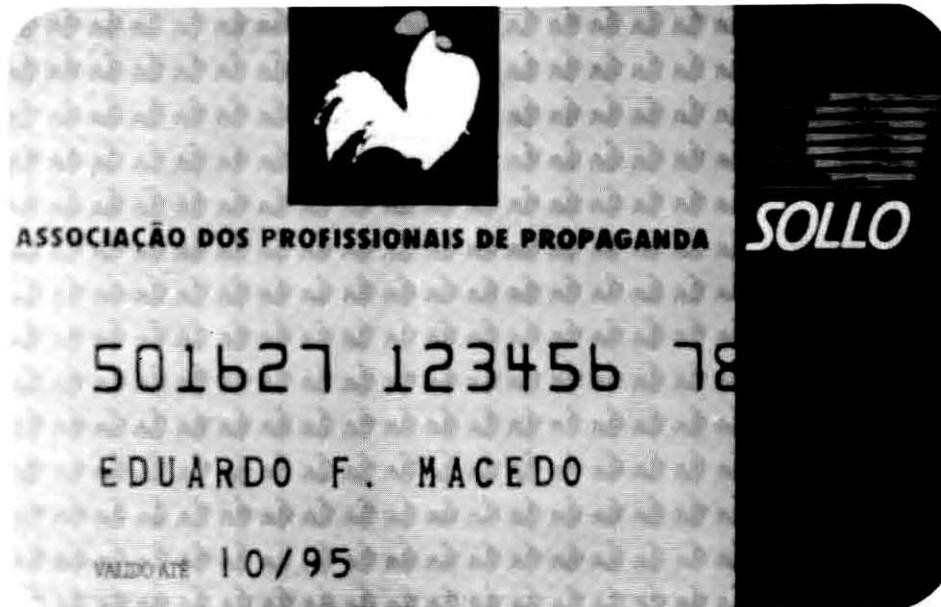
<sup>25</sup> BRAGA, José Carlos de Souza & PAULA, op. cit., p. 22.

<sup>26</sup> CORAZZA, Gentil, op. cit., p. 77.

Concluimos que, historicamente, foram elaboradas teorias para explicar os fenômenos através de “leis”, transformando a problemática da intervenção ou não do Estado num enunciado meramente técnico. Na realidade, o que há por de trás de certas políticas econômicas são interesses diversos, os quais estão em luta. Mas, infelizmente, a maioria das classes subalternas não consegue conquistar uma hegemonia no processo histórico, uma vez que o capitalismo no Brasil tem sido desenvolvido de forma perversa. Esse fenômeno, assim como a constituição de uma burocracia estatal que privilegiou os interesses de uma minoria através de uma tecnoburocracia, transformou a área de saúde em algo extremamente rentável.

**OS SÓCIOS DA APP ESTÃO COM  
MAIS CRÉDITO DO QUE NUNCA.**

AGORA QUEM É SÓCIO DA  
APP TEM DIREITO AO CARTÃO  
APP/SOLLO. SE VOCÊ É  
SÓCIO, BASTA ESTAR EM DIA  
COM AS MENSALIDADES E  
PREENCHER A PROPOSTA QUE  
VOCÊ IRÁ RECEBER EM CASA.  
SE VOCÊ AINDA NÃO É  
SÓCIO, AGORA TEM MÁIS  
UM BOM MOTIVO PARA  
ASSOCIAR-SE. ESTA É MAIS  
UMA VANTAGEM QUE A  
APP ESTÁ OFERECENDO AOS  
SEUS SÓCIOS. POR ISSO,  
DÊ UM CRÉDITO PRA GENTE.  
NÃO FIQUE DE FORA.  
FIQUE SÓCIO DA APP.



**ASSOCIE-SE E GANHE SEU CARTÃO APP/ SOLLO.**

# Da Moral da pizza ao resgate da Ética

ROBERTO LUIS MARGATHO GLINGANI

Aministrador de empresas - PUC-SP  
Comunicação Social - Propaganda - ESPM  
Mestre e Doutor em Educação - City University Los Angeles  
Professor da ESPM

*Os sete pecados causadores da decadência social:*

- riqueza sem trabalho,
- prazeres sem escrúpulos,
- conhecimento sem sabedoria,
- comércio sem moral,
- política sem idealismo,
- religião sem sacrifícios e
- ciência sem humanismo.

*(Ghandi)*



## Dimensões do problema ético

Em todos os lugares - das filas dos bancos às galerias do Congresso, entre pessoas das mais diferentes classes sociais - do motorista de táxi ao dirigente empresarial, e a todo momento, ao ouvir o noticiário, preso no trânsito; ao representante de classe na hora de uma negociação, ouve-se um veemente, indignado e quase unísono clamor por moralidade, muitas vezes seguido de uma conformista expressão de que "não adianta", ou "não tem jeito - o Brasil é assim mesmo."etc.

Fruto da recente desnudez, para falarmos em desmascaramento, de homens e grupos "impecáveis" / "intocáveis", a sociedade, estarecida, comprova muito daquilo de que sempre suspeitou - os descasos, os desmandos, os abusos, o cinismo e tantos outros pejorativos na locupletação através da coisa pública ("res nullius").

Saudável consternação nacional!

Graças à mídia e aos demais formadores de opinião (e não apenas no Brasil, claro) há uma cobrança de posturas mais dignas, desde a passarela do samba aos gabinetes das autoridades, ao mesmo tempo em que parecem definhar as expectativas de punição - do simples banimento das instituições das quais se serviram em seus projetos torpes, ao ressarcimento dos prejuízos impostos à nação até à própria prisão, na quase certeza de que, como sempre, tudo acabará "em pizza", para indignação de todos.

De qualquer forma, uma nova consciência foi criada. O que seria altamente positivo, promissor e estimulante se não fosse impregnada de incoerências e mesmo de

um certo farisaísmo (hipocrisia ou impostura, diríamos, não fosse a inclemência dos termos). Vejamos alguns exemplos.

Ao mesmo tempo em que execra atitudes e pessoas da comissão de Orçamentos da Câmara, o motorista de táxi escolhe corridas apenas em função do seu interesse pelo itinerário, cobra acima da tabela ou desaparece das ruas em dias de chuva. O dirigente empresarial, com pose e ares de bom-mocismo (principalmente diante das câmeras de TV), força, via cartelização, uma alta extorsiva de preços do mercado - e ainda a justifica como "prevenção" ou defesa face às ameaças conjunturais, das quais ele também é instrumento, a chantageia, com a ameaça de desabastecimento, os seus clientes que não têm poder de escolha. O profissional liberal (aquele famoso pelas duas tabelas de honorários: com ou sem recibo) que ouve, no rádio do seu carro, estupefato, as últimas notícias sobre corrupção, ao mesmo tempo em que ultrapassa semáforos fechados, não respeita faixas de pedestres (ou os próprios pedestres) e realiza manobras arriscadas, expondo a riscos os demais motoristas. O cidadão na fila do banco que se vale de ardis para passar à frente dos outros. O negociador que reivindica vantagens exclusivamente para a sua parte (a tradicional postura ganhar/perder). E infinitas outras situações do dia-a-dia da vida brasileira (que é aquela que nos importa, neste momento): do cambista ao "guardador" de automóveis (os "donos das ruas", conforme boa e recente reportagem de "Veja"); do "quilo de novecentos gramas" de certos feirantes ao consumidor que troca as etiquetas de preços de produtos nos supermercados à "empurroterapia" de inescrupulosos/gananciosos balconistas de farmácias, do prestador de serviços só movido a polpudas gorjetas; do empregado que não assume as suas responsabilidades ao patrão que não recolhe as contribuições sociais devidas, do professor que não ensina ao aluno que não estuda e outros comportamentos que todos enumeraríamos "ad nauseam".

De repente, estamos a construir um colossal ídolo ético ... com pés de barro.

Não é de se admirar, neste caos moral, o necessário elogio pelo mero cumprimento de um dever.

### **Impactos da tecnologia**

Somem-se ao cenário descrito os impactos próprios da era tecnocrônica. "Não há quem negue que os valores atuais sofrem forte influência materialista, em consequência do imenso impacto, na sociedade moderna, do desenvolvimento tecnológico. ... O homem tornou-se aquele que quer possuir, desenvolver-se, adquirir novos meios ... tudo aquilo que a tecnologia proporciona".

Numa palavra, vivemos hoje o problema da relação entre tecnologia e ética, de repercussões enormes, que se desdobra mesmo em dimensões internacionais. O que surgiu como competição simples, quase inconsciente, transformou-se em grande conflito, gerador de violência no homem, uma sobreposição de valores, quer se trate do primeiro ou do terceiro mundo. O despeito, a inveja, o desejo de posse são gerados nos que não estão se realizando no mundo em que vivem, originando-se, como consequência, conflito interno e externo no homem, do nível familiar ao internacional.

Esse problema social, complexo, é irredutível ao puramente econômico. Jamais o problema social foi apenas uma questão de estômago. Pelo contrário, vê-se claramente que o social é a realização do homem como suporte de capacidade de comunicar-se. Se

---

isso é colocado unicamente para aquisição de vida biológica, se a questão é posta como puramente econômica, então o social fica completamente destruído. O homem passa a ter certas atitudes que o afastam da realização moral. É como se pode explicar os conflitos e violências que estamos vivendo hoje.

É legítimo que o homem consiga todo o desenvolvimento tecnológico que está conseguindo. O que é contra o ser humano é colocar-se a tecnologia em posição tal que se percam os valores morais."<sup>1</sup>

### **Uma mudança de atitudes**

Toda esta angústia e a premência de um resgate da moralidade é uma necessidade, como diria o mestre Roberto Campos, "óbvia ululante". Mas não deve e nem pode ser meramente setorial. Não apenas na política, o seu grande palco de hoje (e convém ter presente que o Congresso representa fielmente, sempre, os valores da comunidade que o elege), ou nos sindicatos e na empresa e em qualquer outra instituição, mas deve-se promover, como instância da sua própria preservação, a restauração da ética em toda a sociedade.

Nós todos sabemos desta crise que os costumes e os valores atravessam hoje, decorrentes de um vazio moral. Importa é enfatizar "que a crise moral não se apresenta em nível de "imoralidade" constatável nas estatísticas dos comportamentos desviantes, em (sic) nível do que se possa chamar de "salvação moral" do país. ... Falar de vazio moral é falar de uma crise muito profunda da humanidade. O sentimento da perda dos valores éticos origina mal-estar básico dentro da história humana."<sup>2</sup>

Não basta meramente uma reflexão sobre o assunto, o seu estudo e a sua compreensão. À interpretação da Ghandi que inicia este artigo, nos atrevemos a acrescentar um oitavo pecado: a consciência sem ação!

Não é suficiente conhecer o bem - é preciso senti-lo, desejá-lo, realizá-lo. com critério (criticidade), com imaginação, com credibilidade: uma honesta, real, sincera, objetiva "moral de atitudes".<sup>3</sup>

### **Falando a mesma linguagem<sup>4</sup>**

"A moral é a ciência que traça normas à vontade na sua direção para o bem. Etmologicamente é sinônimo de ética e ciência que estuda as leis e a natureza dos costumes públicos e privados, enquanto se conformam com a moralidade.

A moralidade, sendo embora um fenômeno geral, individualiza-se em todo homem

<sup>1</sup> MOREIRA, Pe. Aldemar, S.J. - *Relações Humanas*, n.5 - IRESI, São Bernardo do Campo - SP, 1984, págs.7 a 10.

<sup>2</sup> VIDAL, Marciano - *Moral de Atitudes*, v.1 - *Moral Fundamental* - Editora Santuário, Aparecida - SP, 1981, pág.695.

<sup>3</sup> VIDAL, Marciano - *o.c.*, pág.696 (expressão cunhada por)

<sup>4</sup> *Estabelecimento de alguns conceitos fundamentais a partir dos trabalhos de Marciano Vidal e Estêvão Cruz, com os respectivos créditos.*

que, pouco mais ou menos, conforma os seus atos com as suas convicções intelectuais e com o seu estado psíquico. Neste caso, tem-se a moral ou ética individual, ou seja o estado de cada indivíduo, criado pelas relações existentes entre as suas condições psíquicas e as leis morais."<sup>5</sup>

"A moral é ciência e arte. Como ciência, supõe o conhecimento raciocinado dos princípios da moralidade. Como arte, estabelece as regras segundo as quais as ações devem ser dirigidas para o bem."<sup>6</sup>

"... Dado que nós queremos viver, e viver o melhor possível, o que é postulado fundamental de todo o esforço humano e por conseguinte de toda a arte, a moral procurará tirar das leis psicológicas e sociais todas as aplicações e, conseqüentemente, todas as regras que, compatíveis com essas leis, tenderão a realizar este fim geral no domínio da vida prática, da mesma forma que a medicina tenta tirar das leis da biologia todas as aplicações e todas as regras que tendem a assegurar a nossa saúde."<sup>7</sup>

Já "moralidade" pode ser entendida como "o estado moral de uma pessoa, a consciência de bem e de mal pela qual o homem se sente responsável do ato realizado ou omitido."<sup>8</sup>

Ora, "a moral de uma sociedade tem sua primeira e mais aparente manifestação nos costumes ... O conhecimento dos costumes morais da sociedade é o ponto de partida imprescindível para todo questionamento sério sobre a moralidade. ... Como ponto de chegada, a questão moral tem por fim transformar os costumes ... (e) situa-se nos seguintes aspectos da vida:

- nos esquemas de valores que justificam a vida humana;
- nas pautas de comportamento, que estruturam as manifestações sociais;
- no conjunto de aspirações, que orientam as mudanças sócio-históricas.

Se a questão moral consegue incidir sobre os aspectos apontados, os costumes da sociedade adquirem um perfil ético definido. Isto não indica que deixem de existir "imoralidades" ou comportamentos contrários às normas éticas. A existência do mal moral é algo inevitável. Mas sim, pode-se ir transformando eticamente o universo dos "costumes" da sociedade. \*

### **Funções da ética e desvios éticos**

Inúmeras são as funções atribuídas à ética. "Dentre elas destacam-se como prevalentes: a função crítica e a função construtiva. Através da primeira função, a ética detecta, desmascara e pondera as realizações inautênticas da história humana. Enquanto que a segunda função projeta e configura o ideal normativo da realização humana."<sup>10</sup>

"A questão ética tem de ser apresentada tendo em conta os condicionamentos

---

<sup>5</sup> CRUZ, Estêvão - *Compêndio de Filosofia - Globo, Porto Alegre, 1934, pág.479.*

<sup>6</sup> CRUZ, Estêvão o.c., pág.480.

<sup>7</sup> REY, citado por Estêvão Cruz à pág.480.

<sup>8</sup> HEYLEN, V. - *Libéraliser l'avortement - Gembieux, França, 1972, pág.121.*

<sup>9</sup> VIDAL, Marciano - o.c., págs. 29 e 30.

<sup>10</sup> VIDAL, Marciano - o.c., pág. 35.

próprios de cada época. A nossa época caracteriza-se por uma profunda crise no terreno moral. Esta crise não significa evidentemente o fim ou a morte da moral; mas tão pouco se reduz a uma variação sem importância no comportamento ético da humanidade.

Mais do que apontar uma série de causas que provocaram a crise do mundo moral, interessa-nos fazer uma descrição do fenómeno. Mas, como descrever a situação moral do tempo presente? Simplificando as alternativas, existem dois caminhos: o falso caminho da "patética moral", e o verdadeiro caminho da estimativa moral. O primeiro caminho conduz a uma interpretação da situação em escala de "desmoralização"; o segundo, leva a uma interpretação sob a hipótese de "mudança". Estes dois modos de aproximação para a situação moral do tempo atual são formas paradigmáticas de se aproximar da realidade ética."<sup>11</sup>

Em todos os momentos da história, destacadamente nos de transição, sempre proliferaram os "moralistas de plantão"- dos pregadores ambulantes aos púlpitos de todas as confissões e às cátedras e tribunas. Muitos, aliás, extremamente patéticos - "chatos", diríamos melhor. Provavelmente Churchill os tinha também em conta ao se referir, com saborosa ironia, a certo membro da Parlamento inglês: "Ele tem todas as virtudes que detesto e nenhum dos vícios que admiro.

Claro que não tratamos, neste artigo, do falso caminho da "patética moral", como o chamou Marciano Vidal. Queremos, sim, abordar o tema do resgate da ética dentro do contexto da "mudança".

Cansados, talvez, de tanto verem triunfar as vilanias (com o perdão de Rui), muitos crêem que nos encontramos num momento de verdadeira involução moral - fenómeno que "estendeu-se em três caminhos diferentes de profundidade: vendo a desmoralização como um aumento quantitativo de mal moral; entendendo a desmoralização a partir do carácter permissivo da sociedade; valorando a desmoralização a partir do tipo de homem que a sociedade atual está criando. No primeiro nível se identifica desmoralização com imoralidade; no segundo, identifica-se com permissividade; no terceiro com amoralidade."<sup>12</sup> Abordagens simplistas, ingênuas e prontas. Ora, não há como se exprimir em um ou em alguns poucos adjetivos toda a complexidade da sociedade contemporânea. Ademais, não tão somente através da universalização e da instantaneidade das comunicações e do acesso à informação, que se democratiza mais e mais, como também pelas grandes (mega) tendências visíveis no horizonte da história, em nenhum outro momento houve tantas e melhores oportunidades para a sensibilização e a tomada de posições de camadas cada vez mais amplas da população para a reflexão, a busca e a eleição de valores ajustados aos novos tempos, fugindo à mesmice atávica dos velhos tempos de questionamentos voltados insistentemente para aspectos da sexualidade, da propriedade ou do trabalho. Estas

<sup>11</sup> VIDAL, Marciano - o.c., pág. 36.

<sup>12</sup> VIDAL, Marciano - o.c., - pág. 37.

oportunidades, reflexões, buscas e escolhas já se fazem sentir na invocação dos direitos humanos (e os da mulher, do menor, da terceira idade etc.), no maior respeito à natureza, na descoberta de consumidores e fornecedores como "parceiros", na ansiosa procura de "sentido" para a vida, na consagração do valor inalienável do homem (de todos os homens) etc.

Sobra-nos, então, o caminho do tratamento da ética enquanto inserida em um cenário de mudanças.

"O gênero humano encontra-se hoje em uma fase nova de sua história, na qual mudanças profundas e rápidas estendem-se progressivamente ao mundo inteiro. Elas são provocadas pela inteligência do homem e por sua atividade criadora e atingem o próprio homem, seus juízos, seus desejos individuais e coletivos, seu modo de pensar e agir tanto em relação às coisas quanto em relação aos homens. Já podemos falar então de uma verdadeira transformação social e cultural ..."13

### **A ética e os novos valores**

Dentro da abordagem da ética à luz das mudanças na paisagem humana, é necessária uma comparação, mesmo que breve, nos quadros de valores das sociedades pré e pós- industriais. É momento, então, de uniformizarmos o sentido de "valor":

"O valor é uma qualidade estrutural que tem existência e sentido em situações concretas. Apóia-se duplamente na realidade, pois a estrutura valiosa surge das qualidades empíricas e o bem ao qual se incorpora se dá em situações concretas; mas o valor não se reduz às qualidades empíricas nem se esgota em suas realizações concretas, mas deixa aberto um largo caminho para a atividade criadora do homem."14

Dentro daquelas "situações concretas" é que podem ser identificadas as mais importantes mudanças nos valores, historicamente.

Para a melhor compreensão do conceito de "valor", é útil destacarmos algumas das suas características: o valor moral dota-se de "intencionalidade", de liberdade e de compromisso interno; impõe-se por si mesmo; condiciona a pessoa na busca de sua realização - é, então, o mais "personalizante" (condicionado à situação pessoal de cada um); guarda relação com os outros valores (econômicos, intelectuais, afetivos, estéticos e religiosos) e supõe hierarquização (organiza-se segundo uma tabela ou níveis de importância). E é dentro destas implicações que devem ser consideradas as diferenças seguintes: 15

---

13. Da Encíclica "Gaudium et Spes".

14. FRONDIZI, R. - *Qué son los valores?* - México, 1968, pág. 160, citado por Marciano Vidal à pág. 440 de "Moral de Atitudes".

15. LÓPEZ, Maria B. de Isusi J. - *La vertiente humana del cambio social: la jerarquía de valores* - *Revista de Fomento Social* 29, 1974, citada por Marciano Vidal às págs. 446/447 de "Moral de Atitudes".

NA SOCIEDADE PRÉ-TECNOLOGICA	NA SOCIEDADE TECNOLÓGICA
<b>1. VALORES EM CONEXÃO COM A VERDADE</b>	
Mentalidade abstrata, baseada em princípios e idéias.	Mentalidade empírica, baseada em atos.
Valoração da realidade partindo de critérios e verdades absolutas.	Valoração funcional da realidade (relativismo).
Receio diante da ciência e da técnica.	Confiança na ciência e na técnica.
<b>2. VALORES EM RELAÇÃO COM O COSMOS</b>	
O Cosmos é visto como obra de Deus e como reflexo de seu poder.	O Cosmos é visto como uma realidade profana, desprovida de poder luminoso.
Consciência do homem está submetida às leis do Cosmo.	O Cosmos é para o homem um objeto dominado e dominável.
<b>3. VALORES EM RELAÇÃO COM O HOMEM</b>	
Poder do homem: receio ante o poder da técnica.	Poder do homem: consciência e aceitação do poder da técnica.
Processo de Auto-Transformação: o homem não depende do que ele faz ou produz.	Processo de Auto-Transformação: as produções (materiais e espirituais) do homem produzem ao próprio homem.
Fins últimos: o ser humano está submetido a fins últimos; oposição a toda moral de situação.	Fins imediatos: o homem formula fins imediatos a fim de conformar e dar sentido a sua ação.
Vinculação ao passado: insistente olhar à tradição para iluminar o futuro; a história é considerada como "mestra da vida".	Desvinculação com o passado: consciência de que existem "problemas sem precedentes"; a sabedoria histórica é considerada insuficiente para responder às novas questões.
Receio diante do futuro: colocado o passado em primeiro plano, há receio e temor pelo futuro.	Projeção para o futuro: consciência do "provir"; o passado situa-se em segundo plano.
A pessoa humana: valorada por sua dignidade "absoluta", sem levar em conta às vezes a "indignidade" da situação concreta.	A pessoa humana: consciência da dignidade de "toda" pessoa humana (sem dualismos) e de "todas" as pessoas (sem privilégios).
A autoridade: funda-se mais em "quem" manda do que "como" manda.	A autoridade: funda-se mais no "conteúdo" e na "forma" daquilo que é mandado.
O Conflito social: é estimado como negativo; deve ser evitado.	O Conflito social: é considerado algo inerente à vida do grupo; há consciência de seus aspectos positivos e negativos.
O Pluralismo: receio diante dele; não é assumido na vida real.	O Pluralismo: aceitação, ao menos teórica; é fonte de relativismo social.

Novos dias, nova ética. Resta-nos, então, a busca de uma nova atitude moral, a partir de problemas concretos e objetivos dos quais cada segmento da sociedade deve se ocupar, insistimos, com autonomia, com criticidade, com imaginação e com credibilidade. É dentro da nossa área específica de ação - a empresa - que nos referiremos, agora.

## Ética na empresa e nos negócios Repercussões Morais na Organização

Em alguns pesquisadores e críticos da ética contemporânea parece-nos haver um rigor excessivo no tratamento deste assunto quando se referem à empresa e, mais especificamente, ao relacionamento capital-trabalho. Mesmo porque, na sua concepção de “burocracia”, a organização tem na “impessoalidade”- que pode chocar o espírito humanista - uma das formas básicas através das quais expressam a sua racionalidade (+ coerência com os fins visados), onde o caráter do poder de cada indivíduo deriva da norma que cria o cargo e define suas atribuições. <sup>16</sup>Por outro lado, nunca se insistiu tanto como nos dias em curso na necessidade de uma gerência voltada para obter resultados “com pessoas”(não mais e apenas “através de pessoas”), da implementação de programas que possibilitem uma administração participativa, no achatamento da pirâmide organizacional e outras medidas que reduzam (ou que, pelo menos, minimizem) aspectos perversos (mesmo para a produtividade!) daquele relacionamento.

Mas, pela dimensão e pela profundidade dos seus trabalhos e como contribuições importantes para o nosso assunto, destacamos duas conclusões.

"A pessoa que vive num grupo organizado ficará reduzida a uma funcionalidade: a) é olhada como "número"(consideração quantitativa) e não como "nome" (consideração qualitativa); b) a pessoa é valorizada a partir dos interesses e planos prefixados pelo grupo (...); c) a pessoa é uma peça que se desgasta (há lugares onde se precisa continuamente de uma peça de "desgaste"), é trocada (há peças que são "sobressalentes") e se elimina quando já não exerce a função de um modo conveniente.

Os valores morais num grupo organização adquirem coloridos muito de acordo com o que acabamos de apontar. A moral costuma ficar reduzida ao âmbito privado e não entra no terreno do social; predominam os valores do "interesse", do "desenvolvimento"etc.. Não se fazem considerações sobre os aspectos nitidamente humanos. Prevalece a "tecnocracia"acima do "humanismo". <sup>17</sup>

"Tais organizações não se inquietam pelo valor da pessoa nem por suas íntimas convicções, mas só pelo cumprimento da função ... cada qual tem tanta importância nelas quanto é sua contribuição para a consecução do fim livremente prefixado."<sup>18</sup>

Mesmo tendo em conta estas advertências, concentramo-nos apenas no senso comum e pragmático, sem a ingerência de outros fatores (ideológicos, "salvacionistas", dogmáticos ou de conformidades com o poder, que tanto se prestam para a manipulação da Ética).

### **A importância e a abrangência da ética nos negócios<sup>19</sup>**

Malgrado a relevância e a atualidade do tema, poucos títulos têm sido lançados

---

<sup>16</sup> Vide, a propósito: Motta, Fernando Prestes & Pereira, Luiz Bresser - *Introdução à Organização Burocrática - Brasiliense, São Paulo, 1991 - cap. I.*

<sup>17</sup> VIDAL, Marciano - *o.c.*, págs. 286 e 287.

<sup>18</sup> HARING, B. - *La Moral y la Persona - Barcelona, 1973, pág. 9, citado por Marciano Vidal à pág. 286 de "Moral de Atitudes".*

<sup>19</sup> NASH, Laura L. - *Ética nas Empresas. Boas Intenções à Parte, Makron Books, São Paulo, 1993. (leitura recomendada).*

no mercado editorial que contenham fundamentos coerentes para a instrumentalização da empresa, na sua gestão de acordo com parâmetros morais ajustados à complexidade e à dinâmica da empresa moderna. Destacamos, pela qualidade do seu conteúdo, "Ética nas Empresas", de Laura L.Nash, da Makron Books (São Paulo, 1993), que servirá de suporte e referência de nossa abordagem final.

"A atividade de ganhar dinheiro sempre teve uma aliança meio desconfortável com o senso particular de moralidade das pessoas.

Nos últimos anos, porém, o tema da ética nos negócios ganha espaço na mídia, nas empresas e nas associações profissionais. (...) Razões: os altos custos impostos pelos escândalos nas empresas - multas pesadas (sic), quebra da rotina normal, baixo moral dos empregados, aumento da rotatividade, dificuldades de recrutamento, fraude interna e perda de confiança pública na reputação da empresa. (...)

"Nenhum administrador pode se dar ao luxo, do ponto de vista econômico ou moral, de manter suas noções morais em um compartimento fechado, reservado para os casos mais estreitos e óbvios."(...)

"A ética nos negócios reflete os hábitos e as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito às suas próprias atividades e às do restante da organização - que são alimentadas pelo sistema moral de valores pessoais próprios que sofre uma transformação em suas prioridades ou sensibilidades dentro de um contexto institucional de severas restrições econômicas, pressões e possibilidades de se adquirir poder."(...)

"A ética empresarial incide sobre três áreas básicas de tomada de decisão gerencial :

1. Escolhas quanto à lei - o que deveria ser e será cumprido ou não.

2. Escolha sobre os assuntos econômicos e sociais que estão além do domínio da lei - meios tangíveis ou intangíveis pelos quais se tratam os outros e incluem não apenas as noções morais de honestidade, palavra e justiça mas, também, a de evitar danos e a da reparação voluntária dos prejuízos causados.

3. Escolhas sobre a premência do interesse próprio - o quanto o bem-estar próprio vem antes dos interesses da empresa ou de outras pessoas dentro ou fora da empresa. Incluem-se as decisões que dizem respeito aos direitos de propriedade e quanto dinheiro deve ser retido ou distribuído.

O modo pelo qual tais escolhas são feitas forma a base da questão ética nos negócios."(...)

"Ademais, o executivo não se constitui em um ser ou entidade moral à margem mas, no cumprimento do seu papel gerencial, deve ser principalmente um líder moral, responsável que é pelo comportamento e pelo desempenho de outras pessoas e da própria empresa. (...)

A tarefa urgente de todo líder empresarial é concentrar-se não apenas naquilo que não deve ser feito, mas também naquilo que o administrador ético deve pensar em termos morais e econômicos. É neste ponto que a liderança moral verdadeira vai acontecer nas empresas ... levar suas preocupações morais para além do campo das boas intenções ..." (Nash, Laura N., o.c., cap.1).

### **O início de processo e as suas vantagens**

"O ponto de partida para a discussão das questões da ética nos negócios deve ser a integridade (cujas marcas nos negócios são):

- Honestidade - precisão ao avaliar e representar a empresa e qualquer atividade relevante para ela.

- Confiabilidade - ser consistente nas ações com os valores que se defende.  
- Justiça - equilibrar os direitos dos diversos grupos com consistência e boa vontade.

- Pragmatismo - dar contribuições concretas para a contínua saúde financeira e organizacional da empresa."(Nash, Laura, o.c., cap.2).

"Um administrador precisa desenvolver uma abordagem dos negócios que faça valer ativamente o padrão das normas morais na tomada de uma decisão economicamente sólida - o que tem três vantagens valiosas: 1. Para o indivíduo, uma integração entre a moralidade particular e a solução de problemas gerenciais dá a perspectiva de alcançar aquele desejo profundo de auto-respeito. 2. Para a empresa, tal ética dá acesso a um modo de fazer negócios que tem muito a ver com os valores que ela alega ter. 3. Para a comunidade, uma ética empresarial integrada cria um meio de fazer negócios que oferece uma contribuição maior para o bem-estar geral."(Nash, Laura - o.c., cap.4).

### **Condições para a obtenção de resultados**

"A liderança ética e bem sucedida pela qual se clama, para atingir a integridade nos negócios, repousa em:

1. Integrar as normas éticas à busca do sucesso econômico (o retorno legítimo é absolutamente condicionado à criação e à entrega de valor em relação a outras pessoas).

2. Uma atitude orientada para os outros (uma compreensão do ponto de vista do outro é essencial para que se tenha sucesso em assegurar a sua cooperação) - uma ética de benefício mútuo.

3. Capacidade de motivar o comportamento pragmático e competitivo (estimular o "circuito criativo": gostar-servir-desempenhar)."(Nash, Laura, o.c., cap.5)

No entanto, para a implementação de uma "cultura empresarial ética", algumas barreiras precisam ser vencidas:

1. A mentalidade de lucro a curto prazo, comprometendo a reputação de longo prazo.

2. O raciocínio falacioso de que "não há tempo para a ética".

3. A ação de "caça ao maldito culpado", em caso de erros, ao invés da busca da sua causa.

4. A certeza de se possuir um forte poder de negociação e a consequente imposição de "regras do jogo" ao mercado, aos fornecedores etc. (oligopólios e cartéis têm tradição neste campo); a falta de concorrência, "reservas de mercado" e outros inibidores à saúde do liberalismo econômico.

5. A disputa por "posições" vantajosas e não por interesses satisfatórios para todas as partes envolvidas na decisão.

6. O "senso de oportunidade" se resumindo a simples "oportunismo".

7. A necessidade doentia de "brilhar", comum a executivos em busca de ascensão na carreira.

8. A avaliação de resultados unicamente quantitativa, sem se preocupar com aspectos qualitativos.

9. O corporativismo.

10. As pressões dos diferentes grupos de interesse na empresa.

11. O feudalismo departamental, no lugar de uma visão/postura que valorize o sentido de grupo, a sinergia, a missão e os objetivos globais da organização.

# CHEGOU A HORA DE MUDAR A IMAGEM QUE VOCÊ TEM DO OESTE PAULISTA.

## O CHAPÉU



São 25 mil estudantes universitários só na cidade de Presidente Prudente, precisando de moradia, móveis, eletrodomésticos, roupas, etc. E depois que se formam, muitos continuam morando lá, consumindo as mesmas coisas.

## A CHARRETE



Cerca de 100 mil veículos circulam pela cidade de Presidente Prudente todos os dias. Esse número é bastante atraente para o mercado de concessionárias, redes de auto-peças, acessórios, combustíveis e comércio em geral.

## O CANIVETE

São mais de 500 indústrias produzindo alimentos, bebidas, calçados, eletrônicos e tudo mais. E para fazer isso, elas precisam de ferramentas, máquinas, equipamentos industriais, matéria-prima, etc.



## AS CASINHAS



A construção civil na região é crescente, por isso as construtoras estão sempre precisando e são grande consumidoras de cimento, cal, argamassa, tinta, madeira, pregos, ferramentas, tijolo, material de acabamento e tudo mais.

## A VENDA



O consumo é garantido na região. Prova disso são as grandes redes varejistas e lojas de departamentos instaladas, mostrando que o mercado consome tudo, mesmo.

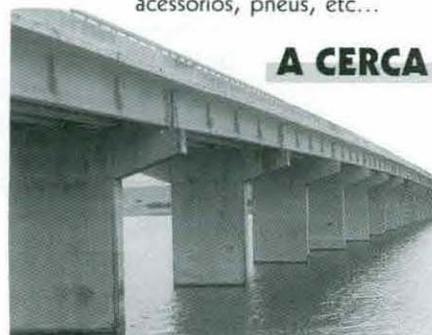


## O CAVALO



Grandes frotas de caminhões, ônibus, aviões, passam pela região todos os dias. Por isso, elas precisam de combustível, óleo, peças, acessórios, pneus, etc...

## A CERCA



Muitos produtores do Mato Grosso do Sul e Paraná moram em Presidente Prudente e é lá que eles compram suas caminhonetes, os implementos agrícolas, insumos, ferramentas, equipamentos, etc, etc...

## O BOIZINHO

A região possui um dos maiores rebanhos do estado de São Paulo. Sendo maior, o consumo também é bastante grande em vacinas, remédios, implementos, ração, equipamentos...



# TV FRONTEIRA

**A NOVA IMAGEM DO OESTE PAULISTA, UM MERCADO SEM LIMITES.**

**TV FRONTEIRA PAULISTA**

Rua Kametaro Morishita, 95  
CEP 19050-700 - Presidente Prudente - SP  
Fone/Fax: (0182) 21-0300 - Telex: 182-878 TVPO



AFILIADA À  
REDE GLOBO

12. A falta de uma orientação para o cliente (interno e externo).  
Bem, um tal esforço não é fácil, não?  
Não tem importância. Afinal, "a princípio tudo é difícil"  
(Mioyamoto Musashi - 1584-1645).

### Conclusão

Deixemos falar Laura Nash.

"Se a empresa e a sociedade pretendem prosperar, precisamos de um lastro moral mais forte para os negócios do que os pensamentos de autopromoção.

Está na hora de criar uma nova oportunidade para o capitalismo, uma oportunidade que reconheça que os intercâmbios voluntários, a saúde individual e social e a cooperação de grandes grupos de pessoas se baseiam em algo mais que na administração de interesses pessoais. Torna-se necessário uma nova base conceitual, que ponha em evidência o conjunto normal dos valores éticos a despeito das convulsões econômicas e sociais da atualidade.

A questão da Ética nos anos 90 será, com certeza, a busca por um conjunto de premissas gerenciais que possa estimular a integridade pessoal e a resposta aos outros no mercado, dentro do contexto competitivo em mudança na maior parte dos setores empresariais. Os fundamentos morais de uma teoria do sucesso devem ser compreendidos para que se possa falar em obter e manter a excelência."

*Nota: na contínua citação dos autores que fundamentaram este trabalho, o articulista lhes confere o seu respeito e a sua admiração pelos méritos e a importância das suas idéias.*

### Bibliografia

1. MOREIRA, Pe. Aldemar, S. J. - *Relações Humanas, no 5 - IRESI, São Bernardo do Campo - SP, págs. 7 a 10*
2. VIDAL, Marciano - *Moral de Atitudes, v. 1 - Moral fundamental Editora Sanmtuário, Aparecida - SP, 1981, pág. 695.*
3. VIDL Marciano - o.c., pág - 696 (expressão cunhada por)
4. *Estabelecimento de alguns conceitos fundamentais a partir dos trabalhos de Marciano Vidal e Estêvão Cruz, com os respectivos créditos.*
5. CRUZ, Estêvão - *Compêndio de Filosofia - Globo, Porto Alegre, 1934, pág. 479.*
6. CRUZ, Estêvão - o.c., pág. 480.
7. REY, citado por Estêvão Cruz à pág. 480.
8. HEYLEN, V.- *Libéraliser l'avortement - Gembieux, França, 1972, pág.121.*
9. VIDAL, Marciano - o.c., págs. 29 e 30.
10. VIDAL, Marciano - o.c., pág. 35.
11. VIDAL, Marciano - o.c., pág. 36.
12. VIDAL, Marciano - o.c., pág. 37
13. *Da Encíclica "Gaudium et Spes".*
14. FRONDIZI, R. - *Qué son los valores? - México, 1968, pág. 160, citado por Marciano Vidal à pág. 440 de "Moral de Atitudes".*
15. LÓPEZ, Maria B. de Isusi J. - *La vertiente humana del cámbio social: la jerarquia de valores - Revista de Fomento Social 29, 1974, citada por Marciano Vidal às págs. 446/447 de "Moral de Atitudes".*
16. *Vide, a propósito: Motta, Fernando Prestes & Pereira, Luiz Bresser - Introdução à Organização Burocrática - Brasiliense, São Paulo, 1991 - cap. 1.*
17. VIDAL, Marciano - o.c., págs. 286 e 287.
18. HARING, B. - *La Moral y la Persona - Barcelona, 1973, pág.9, citado por Marciano Vidal à pág. 286 de Moral de Atitudes.*
19. NASH, Laura L. - *Ética nas Empresas. Boas Intenções à Parte, Maakron Books, São Paulo, 1993. (leitura recomendada)*

EU ODEIO OLIGOPÓLIOS.  
E QUANDO SOUBER O QUE  
É ISSO VOU ODIAR MAIS  
AINDA.



É melhor você começar a ler o Estadão.

O mundo está ficando muito mais inteligente.  
O mundo está ficando muito mais complicado.  
Você precisa de um jornal que seja muito mais jornal.

**ESTADÃO**  
É muito mais jornal.



ANTARCTICA  
UMA PAIXÃO  
NACIONAL



WELCOME  
BRASIL.

ANTARCTICA. PAIXÃO DA COPA.