

# INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

## Inclusão Digital no Brasil

*No ano de incentivo  
à inclusão social, veja  
como empreendedores  
socialmente responsáveis  
estão trabalhando para  
diminuir a brecha que  
separa os incluídos dos  
excluídos digitais*



NÚMERO 14 • JANEIRO DE 2003  
UMA PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL  
DO CENTRO DE REFERÊNCIA EM  
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL  
CRIE/COPPE/UFRJ  
ISSN 1517-3860

A inclusão no  
Rio de Janeiro  
*Pesquisa revela  
dados sobre o  
Estado*

Transportes  
de cargas  
*Como anda o  
franchising neste  
setor?*

Doris Fonseca  
*Gestão estratégica  
é valorizar pessoas*

# INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

NÚMERO 14 ■ JANEIRO DE 2003  
ISSN 1517-3860

Publicação trimestral do CRIE  
Centro de Referência em Inteligência  
Empresarial da Coppe/UFRJ



## Editores

Antonio Carlos de Oliveira Barroso  
Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti  
Vania Hermes de Araujo

## Equipe editorial

Elisabeth Braz Pereira Gomes  
Raquel Borba Balceiro  
Ana Paula Barreira Cavalcante  
André Luis Pena Elias de Sá

## Conselho editorial

Anne-Marie Maculan  
Claudio D'Ipólito de Oliveira  
Elisabeth Braz Pereira Gomes  
Fernando Paulo Guimarães de Castro  
Guilherme Ari Plonski  
Helena Lastres  
Lia Hasenclever  
Paulo Roberto Krahe  
Paulo Lemos  
Raquel Borba Balceiro  
Renata Lebre La Rovere  
Sarita Albagli  
Suzana Fernandes da Costa

## Foto da capa

Ana Claudia Ribeiro

## Projeto gráfico

Ana Claudia Ribeiro

## Diagramação e capa

Lívia Krykhtine

## Edição de textos

Ayda Braga

## Impressão

Gráfica Lidador

## Tiragem

1.000 exemplares  
IMPRESSO NO BRASIL

© CRIE/E-PAPERS, 2003. É PROIBIDA A REPRODUÇÃO  
OU TRANSMISSÃO DESTA OBRA, OU PARTE DELA, POR  
QUALQUER MEIO, SEM A PRÉVIA AUTORIZAÇÃO DOS  
EDITORES.

IMPRESSO NO BRASIL.

## Marketing e assinaturas

E-papers Serviços Editoriais  
<http://www.e-papers.com.br>  
Telefone [21] 2273-0138 ■ Fax [21] 2502-6612

## Esclarecimentos aos autores

A revista *INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL* aceita para publicação artigos e notas inéditos, relacionados aos temas gestão do conhecimento, inteligência competitiva, empreendedorismo, e, ainda, inovação tecnológica, mercadológica, empresarial ou organizacional. As notas destinam-se a divulgar trabalhos em desenvolvimento e resultados parciais de pesquisas em andamento e a comentar artigos publicados anteriormente. Os textos podem ser escritos em português, inglês ou espanhol. Os conceitos emitidos são de inteira responsabilidade do(s) autor(es). Os originais deverão ser enviados à secretaria da revista ([artigos@inteligenciaempresarial.com.br](mailto:artigos@inteligenciaempresarial.com.br)), que os encaminhará para a avaliação do Conselho Editorial. Os textos entregues não serão devolvidos. A simples remessa de originais à revista significa autorização do autor para sua publicação, porém não implica compromisso de divulgação pela revista. A Revista *INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL* exime-se do pagamento dos direitos autorais ou fornecimento de separatas.

## A S S I N A T U R A S

Para fazer a assinatura anual da revista, com direito a 4 números entregues em seu escritório ou residência, solicite um **boleto bancário** ou faça um **depósito** no valor de R\$ 55,00 em nome de *E-papers Serviços Editoriais Ltda* em uma das contas abaixo:

Banco Bradesco  
agência 1125-8  
conta 61200-6

Banco Itaú  
agência 0408  
conta 41900-0

Banco do Brasil  
agência 0093-0  
conta 23943-7

Envie o comprovante de depósito, juntamente com os dados para entrega da revista, através do fax (21) 2502-6612. Se preferir, pague com cartão de crédito Amex, Diners, MasterCard ou Visa pelo telefone (21) 2273-0138.

Estamos à sua disposição pelo telefone (21) 2273-0138, em horário comercial, ou no *site* <http://www.e-papers.com.br/ie>

nome \_\_\_\_\_

empresa \_\_\_\_\_

cargo \_\_\_\_\_

e-mail \_\_\_\_\_

endereço para entrega \_\_\_\_\_

bairro \_\_\_\_\_

cidade \_\_\_\_\_

cep \_\_\_\_\_ país \_\_\_\_\_

telefone \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_

## 1 Editorial

## 4 Doações que potencializam oportunidades

Como desdobramento das campanhas sociais implementadas pelo governo Lula, o Brasil se mobiliza para atenuar a chamada brecha digital. Neste artigo, o professor Marcelo Néri, da EPGE/FGV, lembra que a alta obsolescência tecnológica de computadores possibilita a doação de equipamentos ainda em bom estado. Isto potencializa as oportunidades de qualificação tecnológica das pessoas como mais um meio de diminuir a desigualdade social brasileira.

## 10 O mapa do Rio digital

Um panorama da inclusão digital no Rio de Janeiro. Foi esse o resultado do trabalho desenvolvido por um conjunto de pesquisadores do Centro de Políticas Sociais do IBRE/FGV. Os dados coletados servem de plataforma para análise das ações de inclusão digital desenvolvidas por empresas e governos do Rio de Janeiro.

## Uma missionária vitoriosa 26

Gestão que se preza leva em consideração uma relação honesta entre as pessoas. Principalmente entre chefes e subordinados. A entrevista com Dóris Fonseca, diretora do Centro de Desenvolvimento do Sistema Coca-Cola e professora de Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial (MBKM), do CRIE, enfatiza que a confiança no melhor do ser humano deve constar não só das ações de RH, mas do próprio planejamento estratégico das empresas.

## Os caminhos do franchising no setor de transportes brasileiro 17

Como é a gestão das empresas franqueadas no sistema de transporte de carga? Qual a disposição deste tipo de empresa em relação aos conceitos de *franchising*? Claudinei de Araujo Bandeira e Hostílio Xavier Ratton Neto, do Programa de Engenharia de Transportes – Coppe/UFRJ realizaram uma pesquisa inédita com dez empresas deste setor de transporte tentando mapear a quantas anda a utilização de franquias nas empresas deste setor.

## 36 Resenha

## 37 Outra Perspectiva

*Onze homens e um segredo.* Planejamento, *coaching*, empreendedorismo e liderança – alguns segredos para o sucesso de um negócio.

## 40 Agenda

# Exclusão Zero

## Como o Brasil está lidando com a inclusão digital?

O conhecimento sempre foi importante para o desenvolvimento econômico. Contudo, apenas nos últimos anos, quando as atividades econômicas tornaram-se mais intensivas em conhecimento, sua centralidade foi reconhecida. Todavia, a sociedade do conhecimento traz a ameaça de aprofundar o fosso entre pobres e ricos, tanto em nível de País como dos cidadãos, se não definirmos políticas claras de inclusão social que privilegiem a chamada inclusão digital.

Este é o tema do artigo âncora deste número da Revista *Inteligência Empresarial*. Existem diferentes visões sobre o tema e, seguramente, o artigo aqui apresentado não se propõe a esgotar a discussão. Convidamos o professor Marcelo Néri, da EPGE/FGV, por ter sido ele o coordenador da maior pesquisa já realizada no Brasil sobre o assunto, em parceria com o CDI<sup>1</sup>. Marcelo Néri nos enviou dois artigos: no primeiro, com o título de *Lei de Moore e Políticas de Inclusão Digital*, ele analisa as campanhas de doação de computadores mostrando como estas ações podem socializar os custos de obsolescência tecnológica dos equipamentos pelo potencial aumento da taxa de utilização dos mesmos e representam um canal privilegiado para criação de oportunidades de geração de renda e cidadania na era do conhecimento. Além disso, quantifica o público ainda sem acesso doméstico a computadores e identifica o universo de doadores potenciais, presentes ou futuros. Discute dados empíricos acerca da entrada de estoques de ativos associados à tecnologia digital nos domicílios através da avaliação da quantidade de bens existentes, ano de compra, estado de aquisição (novo ou usado), forma de financiamento (à vista ou a prazo) e a importância de doações de equipamentos. Interessante e desafiador! Quem sabe, após esta leitura não nos damos conta de que temos em casa um equipamento “velho” e “obsoleto”, mas ainda útil para outras pessoas?

No segundo artigo, intitulado *Inclusão Digital no Rio de Janeiro*, o autor apresenta as questões relacionadas à escola e aos domicílios nos âmbitos estadual e municipal. Neste artigo, ele caracteriza o universo de incluídos digitais domésticos (IDDs) nos principais municípios fluminenses e subdistritos cariocas e analisa a inclusão digital na escola para o Estado do Rio de Janeiro e seus municípios.

A revista traz, ainda, um artigo que aborda um dos mais importantes itens que compõem o capital estrutural de uma empresa: as franquias. O artigo trata especificamente de franquias no transporte rodoviário de cargas. Os autores, Claudinei de Araujo Bandeira e Hostílio Xavier Ratton Neto, do Programa de Engenharia de Transportes – Coppe/UFRJ, analisam a utilização de franquias nas empresas de transporte rodoviário de carga. Para tal, foi realizada uma pesquisa com dez empresas do setor de transporte de carga buscando observar as formas de gestão utilizadas e a disposição destas empresas no que diz respeito à aplicação de sistemas de franquias. Quem sabe, alguns de nossos leitores não se interessam pelo negócio?

Nesta nova sociedade, o trabalhador do conhecimento será cada vez mais valorizado. Mas onde trabalharão estas pessoas? O que será que importa para uma empresa quando da contratação? E o mais importante, o que é considerado na hora da demissão? Para responder a algumas destas questões, entrevistamos Doris Fonseca, Diretora do Centro de Desenvolvimento do Sistema Coca-Cola, sobre os mitos e as verdades nos processos de seleção e demissão. Nesta entrevista, Doris comenta sobre alguns equívocos nos processos admissionais das empresas e sobre as dificuldades dos processos de demissão de colaboradores. Ela enfatiza que não é covardia demitir alguém. Covardia é não deixar que o colaborador saiba o porquê de estar sendo demitido. É necessário que haja diálogo para saber que alguma coisa não está indo bem. Se o gestor deixar que o colaborador pense que

está agradando e um dia disser: “Olha, não deu porque o seu trabalho não é de boa qualidade”, não estará contribuindo para estabelecer uma relação de confiança, essencial para compartilhar conhecimento, afirma Doris.

Nesta época, em que as empresas e corporações tanto se preocupam com a retenção do capital intelectual, com a sinergia entre os integrantes das equipes e com sua produtividade e competitividade, nada mais atual do que discutir as relações perversas que marcam o nosso cotidiano e que nos impõem uma acomodação quanto à banalização da violência. Este foi o contexto que levou Raquel Balceiro a resenhar o livro *Assédio Moral – a violência perversa no cotidiano*, de Marie-France Hirigoyen. O livro apresenta diversos casos testemunhais, através dos quais é feita uma análise, sob a perspectiva da vítima, dos motivos que levam as pessoas a cometer sutis violências nos ambientes familiar e do trabalho. *Assédio Moral* mostra, ainda, os possíveis e dolorosos impactos que esse tipo de violência pode ter na vida dessas vítimas.

Finalmente, das cartas que a Revista recebe de seus leitores, detectamos que muitos gostariam de ler sobre o

sucesso no desenvolvimento de projetos. Para dar início a esta discussão, escolhemos o filme *Onze homens e um segredo*. A resenha deste filme, feita por Aracy Machado de Campos e Mônica de Castro Faria, discute a necessidade e a importância de um bom planejamento para se alcançar sucesso no desenvolvimento de um projeto. É apenas o começo, para satisfazer a nossa curiosidade...

Mais uma vez, escolhemos os temas e os artigos para que a Revista continue do seu agrado. Contudo, caso tenha sugestões de temas e entrevistas, escreva-nos!

Até o próximo número!

#### NOTA

1 O Comitê para Democratização da Informática (CDI) é uma organização não-governamental que tem recebido prêmios internacionais pela sua atuação em prol da inclusão digital.

*Os Editores*

## Revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL



Que tal fazer uma assinatura anual da revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL? Por apenas R\$ 55,00, você terá direito a receber os quatro exemplares anuais da REVISTA. Assim, de maneira fácil e cômoda, a cada trimestre, você vai receber um novo número com informações relevantes na área de Gestão do Conhecimento. Caso você queira renovar sua assinatura, poderá fazê-lo por apenas R\$50,00.

Fazer ou renovar sua assinatura é fácil e rápido: basta preencher o formulário disponível na capa desta revista, efetuar o pagamento e nos enviar seu comprovante, por *fax*. Em seguida, enviaremos sua REVISTA. Você poderá, ainda, adquirir os números anteriores fazendo uma assinatura retroativa.

Lembre-se de que de todos os números estão disponíveis para venda no formato eletrônico.

Acesse o *site*: <http://www.e-papers.com.br>

# Inclusão Digital

## A brecha para que o Brasil se aproxime de seus excluídos

No início do mês de junho, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) divulgou a Síntese de Indicadores Sociais/2002\* na qual, infelizmente, a desigualdade ainda aparece como a característica mais marcante na sociedade brasileira. Apesar de alguns índices como saúde, educação e condições de domicílio terem sofrido melhoras, ainda é grande a diferença entre o topo e a base de nossa pirâmide socioeconômica. Esta situação se agrava ao pensarmos na chamada brecha digital onde a distância entre os providos e os desprovidos digitais está se alargando. Mais uma vez, a Revista *Inteligência Empresarial* serve de plataforma para discussões atuais e relevantes. Ao pensarmos e apresentarmos ações sobre inclusão digital, quem sabe não estamos contribuindo para minimizar o problema maior do Brasil de hoje – a exclusão social?

\* IBGE/Comunicação Social/12 de junho de 2003 *apud* Márcia Neves, *Fanzine eletrônico*. Ano 1. Número 5.

# Lei de Moore e Políticas de Inclusão Digital

*Marcelo Neri  
Luisa Carvalhaes  
André Luiz Neri  
Alessandra Pieroni*

## INTRODUÇÃO

Regularidades empíricas quando robustas ganham o nome de lei. Empreendedores sociais utilizam a Lei de Moore para impulsionar a inclusão digital da mesma forma que os engenheiros tiram partido da Lei da gravidade para impulsionar as turbinas de hidroelétricas. Moore averiguou que durante os últimos 30 anos a unidade de potência dos computadores dobra a cada 18 meses. Isto significa que um computador de última geração adquirido hoje vai valer muito pouco, dentro de pouco tempo. O baixo preço de revenda abre espaço para doações de computadores usados, o que não acontece, por exemplo, no mercado de automóveis. A alta obsolescência tecnológica dos computadores leva à possibilidade de doação de equipamentos em bom estado. Agora, a doação digital tem de ser incentivada<sup>1</sup>.

Ações de inclusão digital como a realocação de equipamentos de utilização individual em domicílios e estabelecimentos em prol de escolas e centros comunitários de baixa renda

além de socializar os custos de obsolescência tecnológica dos equipamentos pelo potencial aumento da taxa de utilização dos mesmos, representam um canal privilegiado para criação de oportunidades de geração de renda e cidadania em plena era do conhecimento. A lista das maiores fortunas do mundo está encabeçada por empresários da nova economia. Estas pessoas partiram de baixo, o que reflete a miríade de oportunidades existentes no tema. As ações da inclusão digital buscam difundir o sucesso obtido na tecnologia de ponta pelos mais desfavorecidos. O analfabetismo digital, ao afetar a capacidade de aprendizado, a conectividade e a disseminação de informações, gera consequências virtualmente em todos campos da vida do indivíduo. O acesso à tecnologia digital pode se dar em várias instâncias: nos lares, no trabalho, nos negócios, nas escolas, nos serviços públicos em geral etc. A inclusão digital é cada vez mais parceira da cidadania e da inclusão social. Ela está presente desde o digitar do voto

nas urnas eletrônicas ao uso dos cartões do Bolsa-Escola.

A chamada brecha digital preocupa não apenas porque a diferença de renda entre providos e desprovidos de tecnologia digital tende a aumentar numa época de forte inovação tecnológica, mas pela oportunidade de diminuir esta desigualdade pelas vias dos ganhos dos mais pobres. Existem poucos diagnósticos e debates no contexto brasileiro sobre o binômio inclusão/exclusão digital. O debate frequentemente se restringe à questão da geração de empregos para as classes média e alta pelas vias da indústria de informática. A discussão raramente envereda pelo acesso às tecnologias pelo lado do pobre usuário, ou do usuário pobre, seja ele trabalhador, desempregado ou estudante, seja ele um empresário-nânico. É preciso desenvolver tecnologias para o uso da tecnologia da informação no combate à pobreza e à desigualdade. A doação de computadores se encaixa na categoria de políticas redistributivas estruturais voltadas para frente (*forward looking*). O *Mapa da Exclusão*

*Digital* da Fundação Getúlio Vargas (FGV) localiza os potenciais doadores e receptores de equipamentos usados através da quantificação do binômio exclusão/inclusão digital nos diversos recantos do Brasil.

Este artigo tem por objetivo subsidiar o entendimento de campanhas de doação de computadores. Em primeiro lugar, quantificamos o nível e a taxa de expansão do acesso doméstico a computadores. Esta análise tem objetivo duplo de quantificar o público ainda sem acesso doméstico a computadores e identificar o universo de doadores potenciais, presentes ou futuros. Estas estimativas estão contidas no Relógio da Inclusão Digital que, além de informar, visa motivar ações de doação de equipamentos. Em segundo lugar, identificamos alguns dados que permitiriam diagnosticar o funcionamento da Lei de Moore em benefício de ações de inclusão digital. Analisamos dados empíricos acerca da entrada de estoques de ativos associados à tecnologia digital nos domicílios através da avaliação da quantidade de bens existentes, ano de compra, estado de aquisição (novo ou usado), forma de financiamento (à vista ou a prazo) e a importância de doações de equipamentos.

O RELÓGIO DA INCLUSÃO DIGITAL Apenas as últimas versões do Censo e da PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) do IBGE incorporaram questões relacionadas a acesso doméstico a computadores. O Censo e a PNAD são, sem dúvida, as principais fontes de estudos sobre bem-estar social, constituindo um terreno virgem, a ser explorado na análise empírica sobre público-alvo de políticas de inclu-

são digital. De acordo com o Censo demográfico, o número de pessoas com acesso a computador em casa, em julho de 2000, totalizava 17,4 milhões de pessoas, ou 10,2% da população. Cerca de 15 meses depois, a PNAD 2001 foi a campo e verificou que 12,5% da população brasileira dispunha de acesso a computador em suas casas. O gráfico 1 apresenta a relação entre taxa de crescimento do acesso a computadores em casa e o nível inicial da taxa de acesso a computadores nos domicílios por unidade da federação brasileira<sup>2</sup>. Observamos taxas de crescimento de acesso até 110% nos estados mais pobres. A força do processo de difusão do uso de computadores torna problemática a natural defasagem envolvida na divulgação de informações nacionais, mesmo aquelas envolvidas na PNAD. A de-

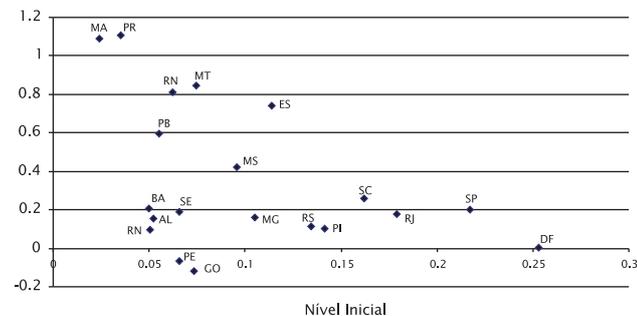
fasagem média da última PNAD se aproxima coincidentemente de 15 meses<sup>3</sup>. Um quadro mais próximo da realidade pode ser obtido através de projeções. Este é o objetivo do relógio da inclusão digital.

O relógio da inclusão digital marca o número de brasileiros com acesso a computador em seus domicílios de acordo com os dados fornecidos pela FGV. Ele resume interações entre as estimativas contidas no relógio populacional do IBGE com as projeções de crescimento da taxa de acesso a computadores. Estas estimativas foram obtidas a partir do Censo de 2000 e da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2001 de acordo com cálculos e concepção do Centro de Políticas Sociais da FGV.

A figura 1 busca oferecer uma idéia da dinâmica do relógio.

**Gráfico 1**

**Taxa de Crescimento versus Nível Inicial de Acesso a Computadores nos Domicílios entre UF's**



Fonte: CPS/FGC processando os microdados do Censo 2000 e PNAD 2001, ambos IBGE

**Figura 1**



Observamos a passagem de 25,8 milhões de pessoas com acesso a computadores em seus domicílios para 26,7 milhões num espaço de dois meses e meio. Isto reflete o crescimento exponencial nos 15 meses compreendidos entre as coletas do Censo de 2000 e a PNAD 2001, embutido nas estimativas acima ajustado pela regressão abaixo.

$$\text{Taxa } var_i = 0.2 - 0.07_1 \text{ nível}_i + u_i$$

onde

- $\text{taxa } var_i$  = é taxa de crescimento da taxa de acesso a computador em casa.
- $\text{nível}_i$  = é o nível inicial da taxa de acesso.
- $i$  representa a  $i$ -ésima unidade da federação brasileira.
- $u_i$  é a perturbação estocástica.

O relógio visa fornecer mecanismos amigáveis de monitoramento de metas sociais ligados ao acesso à tecnologia da informação e motivar os atores sociais envolvidos em ações em prol da inclusão digital, em particular a doação de computadores por parte da sociedade civil.

#### AÇÕES REDISTRIBUTIVAS E LEI DE MOORE

O Brasil é um caso onde ações redistributivas de combate à pobreza deveriam ocupar um lugar de destaque. A alta desigualdade, nossa principal chaga, cria demanda por essas políticas. Entretanto, talvez devido a nossa histórica instabilidade, poderíamos ter avançado mais na implementação de políticas redistributivas de caráter mais estrutural, indutoras de um reforço do estoque de riqueza dos pobres. A doação de computadores se encaixa nesta categoria.

O alto ritmo de obsolescência tecnológica neste setor cria queda vertiginosa no valor dos equipamentos adquiridos. Segundo a Lei de Moore, uma regularidade empírica observada nos últimos 30 anos: a cada 18 meses o preço da unidade de potência dos computadores cai à metade. Em 1980, um aparelho capaz de armazenar um *gigabyte* custava milhares de dólares; hoje custa cerca de US\$ 200.

### *A cada 18 meses o preço da unidade de potência dos computadores cai à metade...*

Este processo abre espaço para doação de equipamentos em bom estado, fato raro no caso de outros duráveis como automóveis e televisões. É possível, também, aprender a partir da curva de difusão nos lares de outros bens modernos (i.e, DVD, celulares etc) e antigos (TV, automóveis etc) algo sobre o processo de aquisição de tecnologia nos domicílios.

Olhando pelo lado dos fluxos de despesas podemos captar a importância de itens ligados a ID, aí incluindo *softwares*, material de consumo, na alocação orçamentária familiar. Estas informações podem ser úteis no planejamento de ações na área de ID. O entendimento do funcionamento do mercado secundário de equipamentos de

informática permite a avaliação da provisão de insumos e identificação de oportunidades para ampliação da base de operações de entidades da sociedade civil (e.g., campanhas de doação de computadores por ONGs), ou mesmo iniciativas governamentais nacionais ou locais (e.g. programas de microcrédito para compra de computadores).

#### PESQUISA DE ORÇAMENTOS FAMILIARES (POF)

Uma Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) tem como principal objetivo obter a estrutura de consumo da população a fim de criar ponderações para o cálculo de Índices de Inflação (IPCA, IGP etc.). A POF permite uma análise mais detalhada sobre os padrões de vida da população, em particular as informações sobre despesas em aquisição de *hardware*, *software*, cursos de informática, ausentes de levantamentos como o Censo e a PNAD. A POF contém, também, informações mais detalhadas que as demais pesquisas domiciliares sobre aquisição de duráveis relacionados à informática como, por exemplo, impressora, *modem* etc.

O Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (IBRE/FGV) elaborou um questionário e está em campo coletando informações atuais sobre o padrão de consumo das famílias, porém, os dados estão indisponíveis até o momento. Importante observar que essa pesquisa contará com uma riqueza de dados referentes a despesas relacionadas a microcomputadores e acessórios, cursos de informática...

Coincidentemente, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

(IBGE), também está em campo colhendo dados de sua pesquisa recente em nível nacional, que terá um diferencial relevante da que ocorreu em 1995-1996, na qual foram pesquisadas somente as nove Regiões Metropolitanas, o Distrito Federal e o município de Goiânia. Infelizmente, não dispomos de dados atuais, porém daremos uma breve amostra da importância desse tipo de pesquisa, a partir dos microdados disponíveis para 1995 e 1996. Esta análise, tem como marco inicial a aferição na taxa de progresso da inclusão digital.

A POF realizada pelo IBGE conta com uma amostra de 16.060 domicílios, de onde foram obtidas as informações das despesas realizadas durante distintos períodos de referência (sete, trinta, noventa dias ou seis meses), entre outubro de 1995 a setembro de 1996. Nesta pesquisa, observamos que 94,43% dos domicílios estão excluídos digitalmente contra 5,57% de incluídos. Entre os incluídos, 76,8% possuem apenas um computador e 2,62% das despesas totais de seus domicílios eram alocadas em computadores e acessórios.

Como pode ser verificado na tabela 1, das despesas digitais, a aquisição de microcomputador foi a mais significativa, representando 97,8%. Os dados da tabela 2 nos mostram que 62% das aquisições de microcomputadores foram à vista, 31,2% foram a prazo; e de todas as aquisições 91,8% eram novos e 8% usados.

Analisando os quintis de renda, observamos que os mais pobres (1º quintil) não possuem despesas digitais, enquanto os mais ricos (5º quintil) gastam em

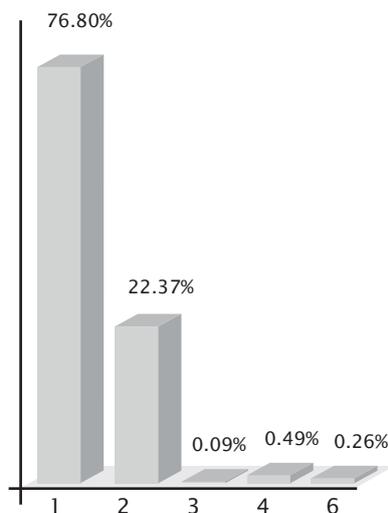
torno de 1,06% de suas despesas totais com microcomputadores e acessórios.

Numa análise temporal, percebemos um crescimento do número de ID como mostra a tabela 3. Cabe ressaltar que o ano de 1996 só compreende dados até o mês de setembro e, por isso, está percentualmente abaixo de 1995.

**Tabela 1****Despesas Digitais**

	Despesa
<b>Despesas com microcomputador e acessórios</b>	<b>2.618%</b>
Conserto de microcomputador (peça + mão-de-obra)	0.008%
Aluguel de microcomputador	0.002%
Internet	0.002%
Aquisição de microcomputador	2.562%
Aquisição de impressora e disquete	0.046%

Fonte: CPS/FGV processando os microdados da POF/IBGE

**Gráfico 2****Incluídos Digitais Domésticos/Quantidade de Computadores**

Fonte: CPS/FGV processando os microdados da POF/IBGE

**PESQUISA SOBRE PADRÕES DE VIDA (PPV)**

A Pesquisa sobre Padrões de Vida – PPV foi implementada somente uma vez em 1995-96 em um projeto conjunto entre o Banco Mundial e o IBGE. A amostra cobre a população das regiões Nordeste e Sudeste. O questionário da PPV possui seções especiais sobre consumo em ní-

**Tabela 2****Aquisição de Microcomputadores**

	(%)
<b>Forma da última aquisição</b>	
À vista	61.94%
A prazo	31.19%
Doação ou presente	5.60%
Troca	0.21%
Outra	1.06%
<b>Estado da última aquisição</b>	
Novo	91.81%
Usado	8.00%
Outra	0.19%

Fonte: CPS/FGV processando os microdados da POF 1995-1996/IBGE

**Tabela 3****Histórico da Aquisição de Microcomputadores**

Ano da última aquisição	População total	Tem acesso a microcomputador
82	0.01%	0.09%
84	0.00%	0.02%
85	0.04%	0.63%
86	0.01%	0.14%
87	0.00%	0.02%
88	0.06%	0.86%
89	0.02%	0.35%
90	0.24%	3.43%
91	0.08%	1.20%
92	0.47%	6.75%
93	0.70%	10.09%
94	1.56%	22.41%
95	2.63%	37.76%
96	1.10%	15.73%
Não tem microcomputador	93.06%	-

Fonte: CPS/FGV processando os microdados da POF 1995-1996/IBGE

vel desagregado, o comportamento financeiro individual, avaliação do acesso aos serviços públicos (saúde, infraestrutura, educação etc.) entre outros. Com isso, notamos que a população excluída digitalmente atinge um percentual de 95%. Entre aqueles que possuem microcomputador, apenas 4,22% foram recebidos como doação.

Observamos, através da Pesquisa sobre Padrões de Vida, que o número de domicílios incluídos digitalmente se refere a 1.337.519, onde 71,94% desses domicílios se encontram no quinto quintil de renda, diferente do que ocorre nos dois primeiros quintis, onde as estimativas são 1,84% no primeiro e 1,67% no segundo quintil de renda. Isso reflete nitidamente a situação de exclusão digital da população mais carente. População essa que é o público-alvo de ações diversas da sociedade civil como ONGs (Ex: CDI – Comitê para Democratização da Informática e Viva Rio).

Os domicílios com altos percentuais de acesso digital estão localizados em sua maioria no Sudeste urbano, principalmente na Região Metropolitana de São Paulo com 31,10%. Importante destacar que não encontramos domicílios incluídos digitalmente situados em favelas.

Em relação ao número de pessoas por cômodos, observamos que 54,06% dos domicílios que possuem acesso a microcomputador possuem uma densidade de 6 a 10 pessoas por cômodos.

#### CARACTERÍSTICAS DOS CHEFES DOS DOMICÍLIOS

Observamos que a maior parte dos domicílios incluídos digitalmente são chefiados por homens, esse número corresponde a 82,92% da população. A faixa de idade que mais tem acesso a microcomputador é de 25 a 44 anos com 48,32%. Quando olhamos para as faixas de educação, observamos um maior acesso digital nos domicílios que

**Gráfico 4**

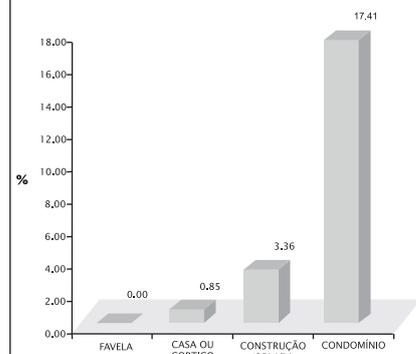
#### Acesso a Computador por Quintil de Renda

	Não	Sim
Total	100.00	100.00
Quintil de Renda	1 (20% mais pobres)	1.84
	2	1.67
	3	6.34
	4	18.21
	5 (20% mais ricos)	71.94

Fonte: CPS/FGV processando os microdados da PPV-IBGE

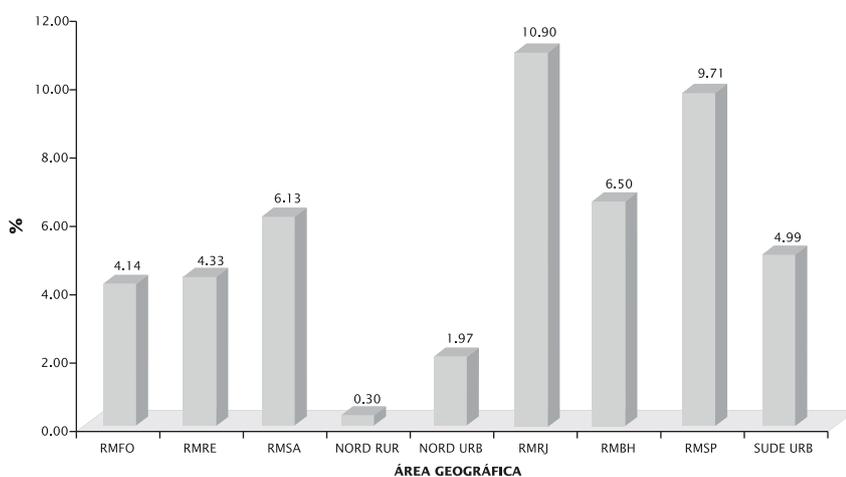
**Gráfico 5**

#### Acesso a computador



**Gráfico 3**

#### Acesso a Computador



**Tabela 4**

#### Características dos Chefes dos Domicílios (%)

	Não	Sim
	100.00	100.00
Mulher	22.58	17.08
Homem	77.42	82.92
De 15 a 24	5.81	1.81
De 25 a 44	44.78	48.32
60 ou Mais	22.96	10.63
De 45 a 59	26.45	39.24
0 Anos	25.01	0.08
De 1 a 3	17.66	2.32
De 4 a 7	31.36	11.93
De 8 a 11	20.30	35.54
12 ou Mais	5.67	50.12
Até 4 Anos	7.94	4.25
De 5 a 10	9.01	8.15
Mais de 10	38.70	38.09
Não Imigrou	44.36	49.51

Fonte: CPS-FGV processando os Microdados da PPV-IBGE

possuem chefes com alta escolaridade, onde 50,12% das pessoas que têm acesso a microcomputador possuem mais de 12 anos de estudo e 35,12% possuem de 8 a 11 anos de estudo. Importante observar que essa faixa de educação (de 8 a 11 anos de estudo) foi aquela que mais recebeu microcomputador como forma de doação.

## CONCLUSÃO

Pesquisas de mercado revelam, à luz da Sociologia, que o símbolo de *status* na nova sociedade está no consumo conspicuo de itens de saúde e estética, como academias de ginástica, e de produtos eletrônicos, em especial computador. Portanto, cuidado se você está “gordinho” com um *notebook wireless* defasado, certamente não passará no teste da praia.

A alta obsolescência tecnológica, ou sociológica, dos computadores leva à possibilidade de doação de equipamentos em bom estado. Agora, a doação digital tem de ser incentivada. Caso contrário ficamos com estas máquinas infernais paradas, juntando pó em nossas casas ou escritórios, quando poderiam dar asa à vida de jovens. A realocação de equipamentos de utilização individual em domicílios e estabelecimentos em prol de escolas e centros comunitários de baixa renda além de socializar os custos de obsolescência tecnológica dos equipamentos pelo potencial aumento da taxa de utilização dos mesmos, representam um canal privilegiado para criação de oportunidades de geração de renda e cidadania em plena era do conhecimento. O mercado não planeja o bem comum.

É preciso campanhas de doação de computadores em massa, como a do Natal Sem Fome sonhada por Betinho a mais de uma década. Sugestão: uma campanha natalina com o *jingle*. “Troque seu computador e doe o velho para uma criança pobre, sem parentes, sem carinho, sem rango, sem cobre; deixe na história da sua vida uma notícia nobre” (com música de Eduardo Dusek ao fundo).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GOMES, Elisabeth, *Exclusão Digital: um problema tecnológico ou social? In: Trabalho e Sociedade*. Ano 2, número especial, Dezembro de 2002. Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, Rio de Janeiro.
- “Is the Digital Divide a Problem or an Opportunity? Special Advertising Section”. In: *BUSINESS WEEK*, 18 th December 2000.
- KRUEGER, Alan B. “How computers have changed the wage structure: evidence from microdata, 1984-89.” In: *Working Paper*. Nº 3858. National Bureau of Economic Research, Outubro de 1991.
- MORANDI, L. *Estimação da Riqueza Interna Tangível e Reproduzível – Brasil 1970/95*. Tese de mestrado, 1997. Universidade Federal Fluminense. Mimeo.
- NERI, M. C. *Mapa da Exclusão Digital*. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2003.
- , COSTA, Daniela. “O tempo das crianças”. In: *Cadernos Adenauer* (As Caras da Juventude). Ano II. Nº 06. 2001.
- et al. *O Mapa do Fim da Fome: Metas Sociais contra Miséria*. Rio de Janeiro: CPS/ IBRE – Fundação Getulio Vargas, Julho de 2001.
- et al. *El Trimestre Económico*, V. LXVI (3). México. Nº 263. Julho-Setembro de 1999. pp. 419-458.
- SILVEIRA, Sérgio A. da. *Exclusão Digital – A miséria na era da informação*. Editora Fundação Perseu Abramo, 2001.

## NOTAS

<sup>1</sup> De acordo com a PPV do IBGE de 1996, apenas 4,6% dos computadores foram adquiridos por doação.

<sup>2</sup> As perguntas nos dois questionários são equivalentes. A diferença de cobertura se refere a área rural da região norte excluída aqui.

<sup>3</sup> Assumindo que a PNAD demore cerca de nove meses para ser processada, a defasagem média da última PNAD difundida corresponde a este número acrescido dos seis meses médios que cada pessoa ainda teria de esperar pela nova PNAD ser divulgada.

## AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a excelente assistência de pesquisa desempenhada por Alexandre Pinto de Carvalho.

**Marcelo Neri**

Centro de Políticas Sociais do IBRE/FGV,  
professor da EPGE/FGV  
mcneri@fgv.br

**Luisa Carvalhaes**  
**Alessandra Pieroni**

Centro de Políticas Sociais do IBRE/FGV

**André Luiz Neri**

Aluno de Publicidade da  
Faculdade Hélio Alonso.

# Inclusão Digital no Rio de Janeiro

*Marcelo Neri  
Luisa Carvalhaes  
Alessandra Pieroni  
Samanta Sacramento*

Ao dar especial atenção à disposição espacial da intensidade da pobreza e da diversidade da riqueza do público-alvo das políticas de inclusão, este estudo ajuda a integrar ações de combate à desigualdade social e ao chamado *apartheid* digital

## INTRODUÇÃO

O Mapa da Exclusão Digital lançado em abril de 2003<sup>1</sup> teve por objetivo estabelecer uma plataforma para análise de ações de inclusão digital que permitam balizar ações estratégicas por parte de instituições da sociedade civil e dos diversos níveis de governo. Proporcionando uma perspectiva de atuação integrada com outras ações que visam combater a miséria, a desigualdade e elevar o nível de bem-estar social de maneira sustentável, buscou-se motivar o debate em níveis nacional e local em torno de ações contra o chamado *apartheid* digital.

No Brasil, há uma demanda por ações redistributivas para o combate à pobreza e à desigualdade. Em geral, o que se vê são políticas sociais cujos efeitos são, em larga medida, transitórios.

O problema das políticas sociais brasileiras não é carência de recursos, ou de capacidade de mobilização dos mesmos. Mais de 80% da população mundial vive em países cujas rendas *per capita* são inferiores à brasileira. A carga tributária e o volume de gastos sociais brasileiros, 33% e 21% do PIB respectivamente, colocam-nos em posição de liderança na América Latina. Entretanto, todo este esforço fiscal/social deixará poucas marcas nas condições de vida dos pobres. A maior parte das políticas adotadas não mira nos desvalidos; aquelas que miram não acertam o alvo ou quando acertam, não proporcionam efeitos duradouros em suas vidas. Em suma, a dificuldade está na qualidade das ações sociais.

O analfabetismo digital, ao afetar a capacidade de aprendizado, a conectividade e a disseminação de informa-

ções, gera consequências virtualmente em todos os campos da vida do indivíduo. Uma propriedade interessante de ações de ID e outras políticas voltadas para o público infanto-juvenil é que foco e persistência caminham de mãos dadas.

Além da falta de alvo e de pontaria, as nossas políticas sociais atacam tipicamente consequências e não as causas da miséria. Precisamos atuar além das manifestações mais óbvias da pobreza, como a baixa renda, e nos perguntar o que torna as chances apresentadas aos miseráveis tão minguadas. É necessário aprender mais sobre o porquê de as pessoas pobres receberem menos. Aqueles que se debruçaram sobre esta questão, no caso brasileiro, apontam a educação como o elemento-chave na promoção social dos miseráveis.

O trabalho dedicou especial importância à disposição espacial da intensidade da pobreza e da diversidade da riqueza do público-alvo das políticas. Mapeamos insuficiência de renda e carências de incluídos e dos excluídos digitais, assim como o acesso a capital destes grupos aí incluindo educação (nível e qualidade), acesso a serviços públicos (eletricidade, lixo etc.), posse de ativos físicos (moradia, duráveis etc.) e alguns elementos do chamado capital social (estrutura familiar, associativismo etc.) entre outros.

A divisão dos segmentos das ações de inclusão digital pode ser colocada da seguinte forma: domicílios, escola, emprego, governo e negócios.

Neste artigo enfocamos apenas as questões relacionadas aos domicílios e à escola em níveis do Estado e do município do Rio de Janeiro. Caracterizamos o universo de incluídos digitais domésticos (IDDs) nos principais municípios fluminenses e subdistritos cariocas. Ademais, analisamos a Inclusão Digital na Escola (IDE) para o Estado do Rio de Janeiro e seus municípios.

### Análise Espacial da Inclusão Digital Doméstica

Estudamos o acesso doméstico a computadores nos municípios fluminenses utilizando o Censo 2000. Inicialmente, tomamos a totalidade do Estado do Rio de Janeiro para fins comparativos. Analisamos as características para a população com acesso a computador em seus domicílios. Vimos que a população total de incluídos é de 2.217.769, cerca de 15,5% da população fluminense, quase 50% acima da taxa de inclusão doméstica nacional.

Com relação à taxa de crescimento (PNAD 2001 em relação ao Censo 2000) *versus* o nível inicial de acesso a computadores nos domicílios, o Estado do Rio de Janeiro ocupa a 12ª colocação, sendo sua taxa de 17,93%. Piauí e Maranhão apresentam as maiores taxas, 110,4% e 108,9%, respectivamente; e Goiás, Pernambuco e Distrito Federal as menores, -12%, -6% e 0,26%. O maior crescimento do Maranhão e do Piauí pode ser explicado pelas baixas taxas iniciais de acesso a computador observadas.

Os cinco municípios que são considerados os mais incluídos digitalmente nos domicílios são: Niterói, Rio de Janeiro, Volta Redonda, Resende e Petrópolis. Os cinco municípios menos incluídos são: São Francisco de Itabapoana, Varre-Sai, São José de Ubá, Sumidouro e São Sebastião do Alto.

O município fluminense com a maior proporção de indivíduos que têm acesso a computador é Niterói: 34,16% da população tem acesso a computador. Neste quesito, Niterói só perde para o município de São Caetano, em São Paulo. É interessante notar que o mesmo *ranking* se mantém para o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) calculado pelo PNUD. O município fluminense que apresenta o maior grau de exclusão digital é o município de São Francisco de Itabapoana: apenas 1,16% da sua população tem acesso a computador. Para exemplo de análise, vamos descrever as características sociais básicas dos incluídos digitais do município mais incluído e do mais excluído e compará-los com a totalidade do Estado.

No Estado do Rio de Janeiro, a população total de incluídos é de 2.217.769. O

percentual de homens nesse universo é de 47,51%; o número médio de anos de estudo é 9,53 e a renda do trabalho principal da população ocupada é R\$ 1.721,36.

Em Niterói, o município mais incluído do Estado, a população total de incluídos é de 156.929, dos quais 47,42% são homens; a educação média é de 10,59 anos, superior à média da UF (9,53 anos de estudo); a idade média é 34 anos aproximadamente e a renda média é R\$ 2.021,00.

Em São Francisco de Itabapoana, o município mais excluído, a população que tem acesso a computador é de 483. O que chama atenção é o nível médio de renda dos incluídos, que é relativamente alta: R\$ 5.205,00, apesar de ser

Figura 1



Tabela 1

**Mapa Social dos Incluídos – Rio de Janeiro**

Municípios	População Total	Proporção da população com acesso a computador %
<b>Os 5 mais incluídos</b>		
Niterói	156.929	34,16
Rio de Janeiro	1.382.564	23,60
Volta Redonda	43.002	17,76
Resende	16.604	15,88
Petrópolis	43.672	15,24
<b>Os 5 menos incluídos</b>		
São Francisco de Itabapoana	483	1,16
Varre-Sai	137	1,74
São José de Ubá	124	1,94
Sumidouro	294	2,07
São Sebastião do Alto	228	2,72

Fonte: CPS/FGV a partir dos microdados do Censo 2000/IBGE

uma população pequena. Cabe notar que os poucos com acesso a computador são relativamente bem remunerados, indicando mais uma vez que aqueles que têm acesso a computador são os que têm uma situação privilegiada em termos de renda e educação.

O mesmo procedimento feito para a análise dos municípios do Estado do Rio de Janeiro foi aplicado para subdistritos do município do Rio de Janeiro. Novamente, foram selecionados aqueles cinco subdistritos que apresentam o maior grau de inclusão e os cinco mais “excluídos” digitalmente.

Os subdistritos que apresentam o maior percentual de pessoas com acesso a computador são: Lagoa, Barra da Tijuca, Botafogo, Tijuca e Vila Isabel. Os mais excluídos são: Complexo do

Alemão, Jacarezinho, Maré, Guaratiba e Santa Cruz.

A Lagoa apresenta a maior proporção de pessoas que desfrutam de um computador: 59,23% do total da população. Já o Complexo do Alemão é o subdistrito mais excluído: apenas 3,78% da sua população tem acesso a um computador.

A educação média das pessoas que moram na Lagoa que têm acesso a computador é de 11,66 anos de estudo, superior à média do município (9,93 anos de estudo). A média dos anos de estudo dos outros subdistritos que estão entre os cinco mais incluídos varia entre 10 e 11 anos de estudo, demonstrando mais uma vez como a educação e a inclusão digital se relacionam de forma positiva. Se observarmos o subdistrito mais “excluído” – Complexo do Alemão – vemos que

a educação média é de 6 anos de estudo. Para os outros subdistritos, aqui classificados como os mais excluídos, vemos que a situação não varia muito: a média educacional gira em torno de 6 e 7 anos de estudo.

A renda dos incluídos digitais que moram na Lagoa é R\$ 3.660,00 por mês, renda relativamente alta se comparada à renda média que prevalece entre os incluídos do Complexo do Alemão, de R\$ 695,00. Entre os cinco subdistritos com menor grau de inclusão digital, o que apresenta a menor média de renda da população com acesso a computador é a Favela da Maré com R\$ 558,00 mensais.

Não há muita diferença entre a média da jornada de trabalho dos 10 subdistritos: varia entre 39 e 44 horas semanais. Com relação ao percentual de pessoas com idade ativa (PIA) vemos que entre os subdistritos mais incluídos essa média é superior.

**Tabela 2**

**Mapa Social dos Incluídos Digitais – Rio de Janeiro**

Tem acesso ao computador

**Os 5 municípios que apresentam os graus mais altos de Inclusão Digital**

Municípios	População Total	Amostra Total	Homens %	Educação*	Idade*	PIA/População Total %**	Renda*	Jornada*
Total da UF	2.217.769	224.933	47.51	9.53	33.17	75.87	1.721,36	40.28
Niterói	156.929	15.507	47.42	10.59	33.97	76.88	2.021,87	38.64
Rio de Janeiro	1.382.564	137.867	47.03	9.93	34.06	76.31	1.938,02	40.15
Volta Redonda	43.002	4.405	49.50	9.03	31.35	75.92	1.312,30	40.70
Resende	16.604	1.672	49.83	9.22	31.13	75.04	1.416,34	40.37
Petrópolis	43.672	4.488	49.56	9.14	33.15	75.35	1.568,69	40.23

**Os 5 municípios que apresentam os menores graus de Inclusão Digital**

Municípios	População Total	Amostra Total	Homens %	Educação*	Idade*	PIA/População Total %**	Renda*	Jornada*
São Francisco de Itabapoana	483	57	57.99	7.23	30.71	64.80	5.205,98	39.33
Varre-Sai	137	34	44.96	8.62	30.56	66.42	2.510,27	41.20
São José de Ubá	124	25	55.14	8.01	30.63	82.26	847,75	47.04
Sumidouro	294	58	53.46	9.05	29.12	77.21	1.201,20	45.01
São Sebastião do Alto	228	53	47.70	6.73	35.80	64.04	873,33	45.92

Fonte: CPS/FGV a partir dos microdados do Censo 2000/IBGE

\* Os valores referentes a essas variáveis são médias. A variável educação refere-se aos anos médios de estudo; jornada refere-se à jornada semanal e a renda do trabalho principal é referente à população.

\*\* População em idade ativa (PIA) refere-se às pessoas entre 15 e 65 anos.

**Tabela 3**

**Mapa Social dos Incluídos/Rio de Janeiro (subdistritos)**

Subdistritos	População Total	Proporção da população com acesso a computador %
<b>Os 5 mais incluídos</b>		
Lagoa	103.108	59.23
Barra da Tijuca	91.778	52.64
Botafogo	125.391	52.51
Tijuca	88.403	48.86
Vila Isabel	87.805	47.20
<b>Os 5 menos incluídos</b>		
Complexo do Alemão	2.457	3.78
Jacarezinho	1.432	3.93
Maré	4.755	4.18
Guaratiba	5.298	5.23
Santa Cruz	18.589	5.97

Fonte: CPS/FGV a partir dos microdados do Censo 2000/IBGE

Analizamos a posse de ativos das pessoas que tem acesso a computadores como: se possui casa própria, se o domicílio é próprio, se possui iluminação, e outros para os 10 municípios do Estado do Rio de Janeiro selecionado (os cinco mais incluídos e os cinco menos incluídos).

Para o município mais incluído – Niterói – temos a seguinte situação: do total de pessoas que moram em casa, 34,16% têm acesso a computador, para o total da UF essa porcentagem é de 15,41%. Daqueles que possuem domicílio próprio, mas ainda estão pagando, 34,08% têm computador (15,66% para o total da UF), o fato de ainda estar pagando é também um indicador do acesso ao crédito. Olhando para a posse de automóvel, vemos que no total da po-

pulação do Estado, entre aqueles que tem automóvel quase 95% tem computador, esse número é de 87,65% para o município de Niterói. A análise das outras variáveis segue a mesma idéia.

Em São Francisco de Itabapoana, município menos incluído, apenas 1,16% dos que moram em casa tem acesso a computador, indicando o baixo grau de inclusão digital. Porém, entre os que têm automóvel, praticamente todos têm computador, a mesma situação se observa quando vemos a posse de ar condicionado, indicando que nesse município, onde o número de incluídos é baixo, os poucos que têm acesso a computador são aqueles que desfrutam da posse de muitos outros bens tais como carro e ar-condicionado.

Análise da Inclusão Digital na Escola (IDE)

Provavelmente, a melhor forma de combater o *apartheid* digital a longo prazo é investir diretamente nas escolas, de modo que os alunos possam ter acesso desde cedo às novas tecnologias. O combate à exclusão digital pode provocar melhoras substanciais do desempenho escolar e da inserção trabalhista futura dos estudantes de hoje.

O Censo Escolar nos fornece dados sobre matrícula e percentual de alunos em escolas com laboratórios de informática e acesso à Internet. Esses dados nos permitem saber o quão incluídas digitalmente as escolas estão e, conseqüentemente, também os seus alunos. A escola constitui, talvez, o principal canal de acesso das crianças e adolescentes brasileiros que não dispõem de computador em casa, em particular ao conhecimento digital. Ela permite integrar o acesso ao capital físico aos capitais humano e social fazendo o investimento frutificar.

Os dados nos mostram que do total de alunos matriculados no ensino fundamental regular, em 1997, apenas 10,8% estavam matriculados em escolas com laboratório de informática; e já em 2001, esse número aumenta para 23,9%. No caso dos alunos matriculados

**Tabela 4**

**Mapa Social dos Incluídos Digitais – Subdistritos do município do Rio de Janeiro**

Tem acesso a computador								
Os 5 subdistritos que apresentam os graus mais altos de Inclusão Digital								
Subdistrito	População	Amostra	Homens %	Educação*	Idade*	PIA/População Total %**	Renda*	Jornada*
Lagoa	103.108	10.465	45.69	11.66	36.94	77.50	3.660,34	39.9
Barra da Tijuca	91.778	8.596	48.46	11.02	33.34	77.68	3.896,19	40.2
Botafogo	125.391	1.231	45.81	11.33	36.06	77.50	2.474,39	38.9
Tijuca	88.403	8.660	46.05	11.01	36.23	76.31	2.053,49	38.6
Vila Isabel	87.805	8.818	45.86	10.67	34.78	76.47	1.919,83	38.9
Os 5 subdistritos que apresentam os menores graus de Inclusão Digital								
Municípios	População Total	Amostra Total	Homens %	Educação*	Idade*	PIA/População Total %**	Renda*	Jornada*
Complexo do Alemão	2.457	243	49.93	6.18	29.45	70.57	695,22	44.3
Varre-Sai	1.432	152	44.88	6.25	30.95	71.72	560,90	44.4
São José de Ubá	4.755	474	51.71	6.34	29.92	71.78	557,53	43.9
Sumidouro	5.298	557	49.20	7.89	30.20	70.63	1.523,28	40.6
São Sebastião do Alto	18.589	1937	46.60	7.85	29.68	73.97	934,87	40.4

Fonte: CPS/FGV a partir dos microdados do Censo 2000/IBGE

\* Os valores referentes a essas variáveis são médias. A variável educação refere-se aos anos médios de estudo, jornada refere-se à trabalho semanal e a renda do trabalho principal referente à população

\*\* População em idade ativa (PIA) refere-se às pessoas entre 15 e 65 anos

**Tabela 5**

	% de Alunos	
	Laboratório de Informática	Acesso à Internet
<i>Fundamental</i>		
Total	23,94	25,39
1ª a 4ª série	14,66	19,81
5ª a 8ª série	35,68	32,44
<i>Médio</i>	55,87	45,64

Fonte: Censo Escolar 2001/INEP

no ensino médio regular, em 1997, 29,1% dos alunos estavam matriculados em escolas com laboratórios de informática e, em 2001, esse número sobe para 55,9%. Ou seja, pouco mais da metade de todos os alunos do ensino regular médio já tinham acesso a laboratórios de informática em 2001. Neste mesmo ano, do total de alunos matriculados no ensino fundamental regular, 25,4% estavam matriculados em escolas com acesso à informática e no ensino médio regular este número é de 45,6%.

Na análise da presença de itens de infra-estrutura de apoio pedagógico, como laboratório de ciências e informática, quadra de esporte e acesso à Internet, verifica-se que há uma enorme lacuna a ser preenchida. No ensino fundamental, 25,39% dos alunos estão ligados à Internet. Como em todos os demais aspectos, os alunos do ensino médio são mais beneficiados com esses recursos educacionais. Dos estudantes matriculados nesse nível, 45,64% estudam em escolas com acesso à Internet.

Observa-se uma grande diferença de oferta entre os ensinos fundamental e médio. O primeiro tem apenas 10% de suas escolas com oferta de laboratórios de informática, já o ensino médio tem 50,29%. Com relação aos alunos atendidos no ensino fundamental apenas 23,94% dos alunos estão matriculados em escolas que têm laboratórios de informática e no ensino médio esse número sobe para 55,87%.

Os três melhores estados em inclusão digital doméstica são: Distrito Federal, São Paulo e Rio de Janeiro. Já no quesito inclusão digital na escola, o Distrito Federal perde lugar no pódio

para o Paraná, enquanto que o Rio de Janeiro perde para São Paulo.

Já entre os municípios fluminenses, o mais incluído digitalmente nas escolas é Volta Redonda, e o menos é São Francisco de Itabapoana.

A seguir, vamos nos aprofundar mais um pouco no Estado do Rio de Janeiro e desagregá-lo em municípios. Desta forma, observa-se que o município mais incluído digitalmente na aplicação da informática em laboratório, em 2001, é Volta Redonda e o menos é São Francisco de Itabapoana.

**Tabela 6**

**Acesso à Tecnologia da Informação nas Escolas**

As cinco UF's mais incluídas no Ensino Fundamental  
Laboratório de Informática

	1997		2001
Rio de Janeiro	22,2	São Paulo	49,7
Distrito Federal	21,9	Paraná	37,2
São Paulo	16,3	Rio de Janeiro	34,4
Paraná	15,1	Rio Grande do Sul	31,7
Santa Catarina	14,4	Distrito Federal	29,9

Fonte: Censo Escolar/INEP

**Tabela 8**

**Os cinco municípios do estado do Rio de Janeiro que apresentam suas escolas com um maior grau de inclusão digital – 2001**

Municípios	Infra-estrutura nos estabelecimentos de ensino na área de informática (%)
	Aplicação da informática em laboratório
Volta Redonda	59,02
Niterói	42,02
São Gonçalo	38,84
Armação dos Búzios	35,29
Nilópolis	31,25

Fonte: Secretaria de Estado de Educação/SEE, Censo Escolar e Fundação Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro/CIDE.

**CONCLUSÃO**

Os olhos do Brasil e do mundo se voltam com frequência para o Rio de Janeiro. Isto se dá desde os tempos em que o Rio era Corte. A presença da sede da Rede Globo reforça a visibilidade da vitrine carioca. As imagens do Rio, nem sempre aquelas que causam orgulho local, são transmitidas ao vivo e a cores para o resto do País<sup>2</sup>.

O Rio é o mais metropolitano dos estados brasileiros: 76% da população fluminense mora no Grande Rio. Esta estatística corresponde ao dobro da

**Tabela 7**

**Varição Anual da Proporção de Alunos com Acesso à Laboratório de Informática – 2001/1997**

Ensino Fundamental			
Os três mais		Os três menos	
Amapá	43,67	Roraima	5,42
Tocantins	41,84	Alagoas	7,55
Maranhão	32,71	Distrito Federal	8,01

Fonte: Censo Escolar

**Tabela 9**

**Os cinco municípios do estado do Rio de Janeiro que apresentam suas escolas com um menor grau de Inclusão Digital – 2001**

Municípios	Infra-estrutura nos estabelecimentos de ensino na área de informática (%)
	Aplicação da informática em laboratório
São Francisco de Itabapoana	2,11
Bom Jardim	2,17
Silva Jardim	2,17
Cambuci	2,38
Piraí	3,03

Fonte: Secretaria de Estado de Educação/SEE, Censo Escolar e Fundação Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro/CIDE.

proporção dos estados com áreas metropolitanas. Nos tempos recentes de crise nas grandes cidades brasileiras e de expansão de programas sociais nas áreas rurais, este viés metropolitano contribui para aumento de violência, desemprego e favelização do Estado.

Pesquisas de opinião apontam a violência e o desemprego como os dois problemas a ocupar mais os corações e mentes não só dos fluminenses mas dos brasileiros. Marcos Lisboa e Mônica Viegas exploram a relação entre as duas variáveis<sup>3</sup>. Eles demonstraram que as condições de desemprego durante a juventude são determinantes da probabilidade de o indivíduo ser vítima de homicídio. Esta probabilidade é maior durante todo ciclo de vida do sujeito, e não apenas durante a fase que o desemprego está alto. Os jovens tragados por atividades criminosas tendem a não mudar de vida mesmo que a macroeconomia reaja favoravelmente<sup>4</sup>. Estes custos permanentes do desemprego se aplicam em particular às grandes metrópoles brasileiras que nos últimos anos foram, e continuam sendo, o epicentro da nossa crise econômica e social. Neste sentido, as mudanças na política social, ocorridas na última década, como a expansão da previdência rural patrocinada pela Constituição de 1988, o projeto Alvorada, de Fernando Henrique, ou mesmo o Fome Zero, de Lula, são altamente meritórias mas não compensam este quadro. Isto porque o bônus das novas ações foi para os grotões de miséria enquanto o ônus das crises recentes está concentrado nas grandes cidades. Os números do desemprego e da violência brasileira

têm a cara dos jovens das periferias. A taxa de desemprego entre 15 e 29 anos é 22,6%, quatro vezes e meia maior que as do grupo de 35 a 39 anos, tendo quadruplicado entre 1989 e 2001.

*O bônus das novas ações  
[sociais] foi para os  
grotões de miséria  
enquanto o ônus das  
crises recentes está  
concentrado nas  
grandes cidades*

Apesar do quadro de desespero inercial traçado acima, os novos tempos trazem bons augúrios que, talvez, permitam a nossa sofrida juventude metropolitana mostrar o seu valor. Em primeiro lugar, a mãe natureza parece ter começado a tomar anticoncepcionais. Como conseqüência, teremos uma menor pressão populacional dos jovens a bater nas portas do mercado de trabalho nos próximos anos. As projeções de Eduardo Rios Neto e André Golgher, do Cedeplar, demonstram que a população entre 15 e 19 anos irá decrescer ao longo dos próximos quatro anos (taxa de crescimento de -1.5%). Em segundo lugar, está em gestação um novo conjunto de políticas públicas voltadas para o segmento metropolitano: a criação do Ministério das Cidades, embora com o orçamento reduzido, e o lança-

mento de programas de primeiro emprego pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Políticas de inclusão digital guardam a promessa de turbinar estas ações. Mal comparando um programa de primeiro emprego com inclusão digital *versus* um que não contemple isso, é como um Pentium 4 *versus* um 486. A inclusão digital aumenta a produtividade, não só no posto de trabalho como no próprio processo de busca de emprego. Hoje, os sistemas de intermediação de mão-de-obra estão na Internet.

Uma propriedade interessante das ações de inclusão digital, assim como outras políticas voltadas para o público infante-juvenil, é que foco e persistência caminham de mãos dadas com o alto retorno observado. Metade dos miseráveis brasileiros integra este grupo etário na população. A juventude guarda o futuro das misérias brasileira, fluminense e carioca.

Rodrigo Baggio teve, há sete anos atrás, um sonho habitado por jovens negros utilizando computadores em favelas<sup>5</sup>. Não era um sonho, como aqueles celebrizados por Martin Luther King (*I have a dream*) e John Lennon (*The dream is over*) mas um sonho de verdade. Na manhã seguinte e a cada dia desde então, Rodrigo tratou de tornar este sonho a realidade de cada vez mais jovens. De lá para cá, a ONG chamada CDI formou mais de 350 mil alunos em 19 estados brasileiros e 11 países. O começo da história foi no Morro Dona Marta, uma favela carioca.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. Viegas, LISBOA, M. B. *Desesperança de Vida: Homicídio em Minas Gerais*. Rio de Janeiro e São Paulo: 1981 a 1997. Ensaio Econômico da EPGE 383, 2000.

GOMES, Elisabeth. "Exclusão Digital: um problema tecnológico ou social?" In: *Trabalho e Sociedade*. Ano 2, número especial. Rio de Janeiro: Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, Dezembro de 2002.

MOLINA, Alfonso. *The Digital Divide: The Need for a Social Movement*. The University of Edinburgh.

NERI, M. C. *Mapa da Exclusão Digital*. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2003.

—, AMADEO, E. J., CARVALHO, A.P. "Assets, Markets and Poverty in Brazil". In: *Portrait of the Poor – An Assets-Based Approach*. Organizado por ATTANASIO, Orazio, SZÉKELY, Miguel. Washington: IDB, 2001. pp 85-112.

OECD. *Understanding the Digital Divide*. Paris, 2000.

UNDP. *Relatório Sobre o Desenvolvimento Humano no Brasil*. Brasília: IPEA e UNDP, 1998.

## NOTAS

<sup>1</sup> O estudo "Mapa da Exclusão Digital" lançado pelo Centro de Políticas Sociais da FGV a partir de um desafio colocado pelo Comitê para Democratização da Informática (CDI) e com apoio financeiro da Sun Microsystems, da USAID e da própria FGV. O site [www.fgv.br/cps](http://www.fgv.br/cps) ou o CD disponível mediante requisição enviada por e-mail ([cps@fgv.br](mailto:cps@fgv.br)). Contém 527 Mb de informação com mapas, tabelas e análises sobre o tema.

<sup>2</sup> Por exemplo, ainda é muito comum, hoje, mesmo depois da decadência futebolística fluminense, moradores de outros estados torcerem ativamente por um clube do Rio. A diferença é que esta paixão pelo futebol carioca tem sido, no período recente, motivo de desapontamento.

<sup>3</sup> Richard Freeman mostra que se incorporássemos à relativamente baixa taxa de desemprego americana o contingente de presidiários a mesma mudaria de patamar, ficando mais próximas das congêneres européias.

<sup>4</sup> As semelhanças entre as condições de vida e de morte dos irlandeses ilustradas no injustiçado filme *Gangues de Nova York* e as documentadas no filme *Cidade de Deus* são marcantes.

<sup>5</sup> Não é mera coincidência que o Complexo do Alemão e as favelas da Maré e do Jacarezinho que ganham destaque nas páginas policiais dos tablóides nacionais formam o pódio da exclusão digital carioca. Nestas comunidades, mais de 96% dos domicílios são sem computador contra 41% do bairro da Lagoa que lidera o ranking da inclusão digital doméstica carioca.

Mesmo quando restringimos a análise aos incluídos digitais, aqueles que moram na Lagoa apresentam 6,5 anos a mais de estudo completo e de idade do que dos habitantes das três favelas mencionadas.

## AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a excelente assistência de pesquisa desempenhada por Alexandre Pinto de Carvalho, Hestia Guillermo Costilla e Daniela Ribeiro da Costa.

# e-papers

## Livros para quem faz livros

Na **E-papers Serviços Editoriais** é fácil escolher, comprar e ler o livro da sua preferência. Você escolhe entre títulos exclusivos e atuais, compra por um preço acessível e lê da maneira que quiser, em versão eletrônica ou em papel.

**Consumo Consciente:**  
Um guia para cidadãos e empresas socialmente responsáveis  
Márcia Neves

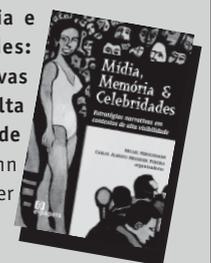


**O Capital de Risco no Brasil: Conceito, Evolução, Perspectivas**  
Claudia Pavani



**Mídia, Memória e Celebidades:**  
Estratégias narrativas em contextos de alta visibilidade

Micael Herschmann  
Carlos Alberto Messeder



**Marcelo Neri**

Centro de Políticas Sociais do IBRE/FGV e professor da EPGE/FGV.  
[mcneri@fgv.br](mailto:mcneri@fgv.br)

**Luisa Carvalhaes**  
**Alessandra Pieroni**  
**Samanta Sacramento**

Centro de Políticas Sociais do IBRE/FGV

<http://www.e-papers.com.br>  
telefone (21) 2273-0138

# Franquias

## Uma Inovação no Transporte Rodoviário de Carga

*Claudinei de Araujo Bandeira  
Hostílio Xavier Ratton Neto*

Atualmente, a cessão da marca ou de algum tipo de serviço com as mais diversas finalidades e abarcando vários níveis dentro do processo produtivo não é mais novidade nas empresas de transporte rodoviário interurbano de carga. A utilização de procedimentos próximos ao franqueamento como, por exemplo, o relacionamento com os agentes de carga, já é uma prática comum no setor. Contudo, algumas poucas empresas vêm se utilizando deste instrumento de forma diferente das demais. Assim, o presente trabalho teve como objetivo analisar a utilização de franquias nas empresas de transporte rodoviário de carga. Para se avaliar a viabilidade das franquias foi realizada uma pesquisa com dez empresas do setor de transporte de carga buscando observar as formas de gestão utilizadas e a disposição destas empresas no que diz respeito à aplicação de sistemas de franquias.

### INTRODUÇÃO

O crescente movimento de desregulamentação dos mercados e, especialmente, a desregulamentação dos sistemas financeiro e de mercado de capitais, acrescidos das inovações técnicas, organizacionais e institucionais geradas nas décadas de 1980 e 1990 impulsionaram, sobretudo, a operação de redes e sistemas em escala global aumentando significativamente a amplitude e a velocidade

de da circulação de bens, serviços e informações. Este novo paradigma das atividades econômicas requer maior agilidade entre as trocas de bens e serviços, exigindo uma rápida transmissão de dados e um eficiente sistema de distribuição. Sendo assim, a busca de novos modelos gerenciais e de estratégias administrativas que diminuam os impactos negativos provocados pela Nova Economia tem sido o objetivo de profis-

sionais que atuam no setor (Heilpern e Nadler, 2000).

Justamente neste contexto é que o sistema de franquias encontra terreno, não apenas para buscar a otimização do gerenciamento interno nas empresas de transporte rodoviário de carga, mas também se apresenta como uma possível alternativa para o seu desenvolvimento.

A cessão da marca ou de algum tipo de serviço com as mais diversas finali-

dades e abarcando vários níveis dentro do processo produtivo, não são mais novidades nas empresas de transporte rodoviário de carga. A utilização de procedimentos próximos ao franqueamento como, por exemplo, o relacionamento com os agentes de carga, é uma prática comum no setor. Além disso, a crescente disputa por fatias de mercado tornou evidente a necessidade de aumentos de produtividade, de agilização administrativa e de reduções de custos. Destarte, várias empresas utilizam-se de alguma forma de terceirização como instrumento para alcançar este tipo de meta.

Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar a utilização de franquias nas empresas de transporte rodoviário interurbano de carga e apresentá-la como uma possível alternativa de gerenciamento para as empresas do setor.

Para a consecução do trabalho, foi utilizada uma metodologia de vertente exploratória, com a realização de entrevistas em dez empresas do setor de transporte rodoviário de carga, buscando observar as formas de gestão utilizadas e a disposição destas empresas no que diz respeito à aplicação de sistemas de franquias, bem como novas práticas gerenciais e assimilação de novas tendências.

O texto, composto por quatro seções, além desta introdução que trata das investigações preliminares realizadas e do objeto e objetivo do trabalho, foi estruturado de forma a propiciar a análise da utilização das franquias no transporte rodoviário de carga a partir de seus aspectos mais genéricos e conceituais em direção a aspectos mais metodológicos e práticos. A seção dois

apresenta de forma sintetizada as informações sobre as dimensões do transporte de carga no Brasil e sobre a estrutura organizacional das empresas que compõem o setor. A seção três trata do histórico, das definições e da classificação das franquias.

A seção quatro descreve o funcionamento das franquias nas empresas de transporte rodoviário de carga. Os aspectos mais específicos do problema como o funcionamento das franquias no transporte de carga, as vantagens e desvantagens para o franqueado e para o franqueador, proposições a respeito dos procedimentos de franquias e metodologias de aplicação completam o capítulo. E por fim, na seção cinco, estão relatadas as principais conclusões do trabalho.

#### O TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERURBANO DE CARGA NO BRASIL

Os impactos provocados pelo processo de globalização, acrescidos das oscilações da economia e da intensificação da concorrência, não retiraram do setor de transporte a importância e a posição privilegiada alcançada durante a formação e

a consolidação econômica do País.

Pimentel (1999) colabora com esta hipótese ao afirmar que a eficiência de um sistema de transporte depende quase toda a atividade comercial de um país, tanto no âmbito interno quanto no externo. No caso específico do setor de transporte de carga, responsável pela ligação entre a produção e o consumo, pode-se dizer, ainda, que talvez seja um dos primeiros setores a sentir as oscilações econômicas que acabam por afetar o mercado como um todo.

No Brasil, o modo rodoviário é responsável por aproximadamente 61% do volume total de cargas movimentadas pelo sistema de transporte. Ou seja, das 688,2 bilhões de toneladas de cargas movimentadas em 1999 (Tabela 1), os caminhões foram responsáveis por quase 2/3 deste volume (Geipot, 2001), atuando no escoamento de uma gama de produtos, desde safras agrícolas a veículos automotores e oferecendo variados tipos de serviço. Segundo o relatório final da pesquisa *A Intermodalidade no Transporte de Carga no Brasil* (Planet, 1998), o transporte rodoviário movimentou 57% da carga geral no País (produtos manu-

**Tabela 1**

#### Quantidade de Carga Transportada por Modo de Transporte

Modal de Transporte	1992	1993	1994	1995	1996	1999
Aéreo	1.411	1.592	1.794	1.883	1.937	-
Dutoviário	18.445	23.233	22.877	24.179	23.605	-
Ferrovário	116.598	124.711	133.735	136.460	128.917	140.817
Hidroviário	71.103	61.507	59.301	70.610	71.310	100.067
Rodoviário	331.869	340.581	355.935	379.007	396.552	447.353
<b>TOTAL</b>	<b>539.426</b>	<b>551.624</b>	<b>573.642</b>	<b>612.139</b>	<b>622.321</b>	<b>688.227</b>

Fonte: Geipot (2001).

faturados, ensacados, siderúrgicos, madeiras, líquidos engarrafados, gêneros alimentícios e materiais de construção), 21% dos granéis líquidos e gasosos, 17% dos granéis sólidos e 2% da carga frigorífica brasileira.

O setor de transporte rodoviário de carga pôde, ao longo do tempo, transformar-se em um dos mais significativos setores da economia nacional, reunindo aproximadamente 12 mil empresas, mais de 350 mil transportadores autônomos e cerca de 50 mil transportadoras de carga própria, movimentando aproximadamente US\$ 35 bilhões por ano (NTC, 2001). As dimensões do setor de transporte de carga no Brasil (Tabela 2) credenciam-no como mercado potencial para a prática do franqueamento.

### Estrutura Organizacional das Empresas Transportadoras de Carga

Para se analisar as possibilidades de implantação de sistemas de franquias

e propor modificações que afetem seu ambiente gerencial, é necessário conhecer a estrutura das empresas transportadoras de carga.

Considerando-se o modelo de G.H. Schluter (Valente *et al*, 1997) para classificação de empresas, a macroestrutura organizacional de uma transportadora é representada pela existência de uma matriz que coordena as filiais e agências (figura 1). Essa coordenação é exercida a partir de uma estratégia operacional, administrativa e mercadológica, que visa aproveitar todas as potencialidades do segmento.

Este tipo de planejamento é feito com o objetivo de garantir o retorno dos investimentos realizados e de avaliar a real capacidade de expansão do negócio definindo-se, assim, a instalação e a localização geográfica de filiais e agências. De acordo com Valente *et al* (1997), geralmente, o transporte de cargas entre estas unidades é realizado por veículos apropriados para deslocamentos longos, principal-

mente se comparados àqueles empregados nas operações de coleta e distribuição. As unidades que compõem uma empresa de transporte rodoviário de cargas operam juntas na prestação do serviço, mas, para efeito de análise e avaliação, são consideradas elementos distintos. A partir desse conceito, é possível medir a potencialidade de cada filial ou agência separadamente.

Segundo Valente *et al*, (1997) a microestrutura deste tipo de empresa caracteriza-se pela hierarquia das funções dentro da matriz e de suas unidades. A matriz possui uma área de atuação que atinge toda a macroestrutura da empresa inibindo, com isso, decisões isoladas por parte das agências e filiais. Tal procedimento acaba por incentivá-las a uma relação de interdependência. Este tipo de estrutura é altamente centralizada e hierarquizada e, como consequência, acaba por diminuir o tempo de reação da empresa.

Quanto à diferenciação entre filial e agência, esta se dá apenas no plano jurídico. A primeira é de propriedade da empresa, enquanto a segunda

**Tabela 2**

#### O Setor de Transporte de Carga em Números

Transportadoras Rodoviárias de Carga	12 Mil
Transportadores Autônomos de Carga	350 Mil
Transportadores de Carga Própria	50 Mil
Participação no Produto Interno Bruto*	3,40%
Participação no Transporte de Carga	61%
Total Transportado (Média Anual)	447 Milhões tkm
Faturamento Médio Anual	35 Bilhões de Dólares
Empregos Gerados no Setor	3,5 Milhões
Investimento Anual	8 Bilhões de Reais
Endividamento Médio Anual	37%
Frota Nacional de Veículos	1,778.084 Milhões
Consumo Médio Anual de Combustível	33 Bilhões de Litros
Consumo Médio de Óleo Diesel	18 Bilhões de Litros
Aquisição de Caminhões (Média Anual)	50 Mil Unidades

Fonte: NTC (1998 e 2001) e Geipot (2001).

\* Não considerando a fabricação de material de transporte.

**Figura 1**

#### Representação da Macroestrutura de uma Transportadora de Carga



Fonte: Valente *et al*, (1997).

pertence a terceiros e está vinculada à transportadora por contrato de prestação de serviços. Mesmo interferindo no processo de tomada de decisão das agências, a matriz acaba por não ter controle sobre o modelo gerencial adotado, e o resultado pode vir a ser a despadronização do serviço oferecido aos clientes.

No que diz respeito à gestão de fro-  
tas, para o melhor aproveitamento de  
cada veículo, é feita uma segmentação  
de acordo com as finalidades do equi-  
pamento. Em função dessa preocupa-  
ção, existem dois grupos de veículos:  
os de longo curso e a frota de coleta e  
entrega. Ambos pertencem à unidade  
de frota da empresa, logo, nos aspect-  
os de política de manutenção, contro-  
le, avaliação de desempenho etc., re-  
cebem tratamento semelhante. A di-  
ferença maior em relação à estrutura  
da empresa é que a frota de coleta e  
entrega é administrada pela respecti-  
va filial. Nas agências e unidades  
franqueadas, além da administração,  
que é de responsabilidade de cada  
uma, a frota não pertence, na maio-  
ria dos casos, à empresa.

## SISTEMAS DE FRANQUIAS

### Definições

No Brasil, a Lei nº 8.955, de 15-12-1994  
define a franquia empresarial ou  
*franchising* como sendo o sistema pelo  
qual um franqueador cede ao fran-  
queado o direito de uso de marca ou  
patente, associado ao direito de dis-  
tribuição exclusiva de produtos ou ser-  
viços e, eventualmente, também ao  
direito de uso de tecnologia de implan-  
tação e administração de negócios ou  
sistema operacional desenvolvidos ou

detidos pelo franqueador, mediante  
remuneração direta, sem que, no en-  
tanto, fique caracterizado vínculo  
empregatício (ABF, 2000).

*A natureza do serviço  
pode estabelecer o tipo de  
relacionamento entre  
franqueador e  
franqueado como  
também pode determinar  
o estágio de maturidade  
do processo*

A International Franchising  
Association define o *franchising* como  
uma relação contratual entre o fran-  
queador e o franqueado, na qual o fran-  
queador é obrigado a manter um in-  
teresse contínuo no negócio do fran-  
queado, concernente a áreas como  
*know-how* e treinamento, na qual o  
franqueado opera sob nome e padrão  
preestabelecidos, controlado pelo fran-  
queador, e na qual o franqueado é res-  
ponsável pelos investimentos em seu  
próprio negócio (Meiler, 1992).

Para a Federação Francesa de  
Franchising, o *franchising* é um siste-  
ma de colaboração entre franqueado  
e franqueador, onde o segundo deve  
ter posse sobre o nome de uma empre-  
sa, uma marca comercial, marca de

fabricação, vendas ou serviço, *know-  
how*, lojas, símbolos e, ainda, um con-  
junto de produtos e/ou serviços forne-  
cidos de maneira original e específica.  
Deve ser administrado de maneira  
compulsória e inteiramente de acor-  
do com técnicas de vendas uniformes,  
previamente testadas e que são con-  
stantemente revisadas e modernizadas  
(Barroso, 1997). Para Pamplona (1999),  
o termo *franchising* também abrange  
as operações empresariais inerentes  
ao setor público, consistindo em con-  
cessões feitas por este à iniciativa  
privada.

Adquirindo um caráter mais em-  
presarial e significando um novo ca-  
nal de distribuição de mercadorias, a  
franquia surge, em 1860, nos EUA atra-  
vés da Singer Sewing Machine (Máqui-  
nas de Costuras Singer) (Cruz, 1992).

No Brasil, segundo Freundt (1997),  
as franquias tiveram seu início em  
1963 com a Escola de Línguas Yázigi.  
De acordo com o último Censo Brasi-  
leiro de *Franchising*, de 2000 (ABF 2002),  
o faturamento do segmento foi supe-  
rior a US\$ 75 bilhões e o número de  
unidades franqueadas aumentou em  
média 23% no últimos quatro anos.  
Ainda de acordo com o censo, 94% das  
redes em operação no País são de ori-  
gem nacional.

### Classificação das Franquias Quanto à Natureza dos Serviços

Considerando a natureza do serviço  
oferecido ao franqueado no momento  
da aquisição das franquias, autores  
como Cherto (1994), Dugan (1998) e  
Pamplona (1999) indicam a existência  
de três gerações de franquias. A clas-

sificação quanto à natureza do serviço pode estabelecer não somente o tipo de relacionamento existente entre franqueador e franqueado como também pode determinar o estágio de maturidade do processo. São elas:

■ *Franquias de 1ª Geração ou de Marca e Produto, sem exclusividade.* São aquelas em que a ênfase está no uso de uma certa marca, sem exclusividade para o franqueado, de determinados produtos ou a prestação de determinados serviços. Neste tipo de franquia, praticamente não se verifica a transferência, pelo franqueador ao franqueado, de qualquer tipo de *know-how* de atuação. Além disso, os mesmos produtos ou serviços que o franqueado deverá comercializar por força do contrato celebrado com o franqueador podem ser encontrados em outros pontos de venda. Tudo leva a crer que a maior parte das franquias que ainda estão estruturadas dessa forma tendem a evoluir para um estágio mais avançado ou, simplesmente, a deixar de existir.

■ *Franquias de 2ª Geração ou de Marca e Produto, com exclusividade.* Nos EUA, este tipo de franquia é denominada de *Traditional Franchises ou Product and Trade Name Franchises*. Assim como ocorre com as franquias de 1ª Geração, a ênfase continua na licença de uso de marca associada à revenda de certos produtos ou à prestação de certos serviços (que quase sempre envolvem a utilização de produtos, equipamentos ou insumos fornecidos pelo próprio franqueador). A diferença entre as franquias de 1ª e 2ª gerações consiste na exclusividade de comercialização dos produtos ou serviços apenas nos estabeleci-

mentos que integram a rede licenciada pelo franqueador. A tendência no mercado também é a substituição deste modelo de franquia.

■ *Franquias de 3ª Geração ou de Formato de Negócio, ou ainda, de Business Format Franchises.* A essência das franquias deste tipo está na transferência ao franqueado do *know-how* desenvolvido pelo franqueador, principalmente no que diz respeito à instalação, operação e gestão de um negócio. Trata-se de um tipo de franquia no qual costuma existir um “espírito” de parceria e equipe na rede. Em uma franquia de 3ª geração, todos os métodos, processos e sistemas relacionados ao negócio que o franqueado irá instalar e operar são previamente desenvolvidos e testados pelo franqueador, para, só então, serem transferidos ao franqueado através de treinamento, consultoria e mais uma série de outros mecanismos e ferramentas. O objetivo, neste caso, é garantir a manutenção de um padrão mínimo de qualidade e de uniformidade, tanto visual, quanto operacional, que assegure a eficiência e a eficácia de todas as franquias.

Segundo Bandeira (2002), a grande maioria das empresas que estão iniciando um sistema de franqueamento acabam optando pelas franquias de 3ª geração ou de formato de negócio. Esta modalidade de franquia talvez seja a que melhor proteja os interesses tanto do franqueador quanto do franqueado.

Os bons resultados alcançados pelo franqueamento no Brasil têm estimulado outros setores, até então reticentes a mudanças, a aderir a esta prática comercial. Incentivados principal-

mente pelas perspectivas de crescimento rápido sem o risco de endividamento, e por trabalhar com altos índices de eficiência econômica e proporcionar ganhos de escala que incidem diretamente sobre a redução do capital necessário para a abertura e operacionalização do negócio, setores como o rodoviário de carga começam a fazer uso deste modelo de sistema de distribuição.

#### FRANQUIAS NO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERURBANO DE CARGA NO BRASIL

Diferentemente do que ocorre em uma transportadora com estrutura organizacional tradicional, nas unidades franqueadas, a macroestrutura organizacional tende a ser mais flexível, desburocratizando as atividades e agilizando as tomadas de decisão.

A utilização de franquias no transporte rodoviário de carga ainda é uma prática pouco freqüente e pouco difundida entre as empresas transportadoras. Para muitas destas empresas, o relacionamento com os agentes de carga nomeados em praça onde não tinham condições de operar, era a forma conhecida de franquia empresarial.

O funcionamento de franquias no transporte rodoviário de cargas se baseia no pagamento, pela transportadora franqueada, de uma determinada taxa ou porcentagem sobre o franqueamento do negócio, pelo uso da marca e pelo direito de atender aos clientes da empresa franqueadora. Com esse pagamento, o franqueado tem ainda seus funcionários treinados, assistências técnica, administra-

tiva e financeira. Em relação aos deveres, a empresa franqueada deve operar de acordo com as normas e os padrões de qualidade estabelecidos pela transportadora que está franqueando sua marca. Uma franquia opera, também, com padrões de gestão previamente estabelecidos e testados pelo franqueador, neste caso, a empresa transportadora. A partir deste conceito é possível manter o alto grau de padronização do serviço. Tais características acabam por aproximá-la da modalidade de formato de negócio.

A taxa de franquia ou taxa inicial, que é o valor pago pelo franqueado uma única vez quando adere à rede de franqueamento ou, em alguns casos, quando renova o contrato, no transporte de carga, pelo menos nas empresas pesquisadas, não é cobrada. O motivo para esta isenção deriva do estágio inicial em que se encontram as franquias empresariais de carga no Brasil. As taxas de publicidade também não são cobradas pelos mesmos motivos. Além disso, o tipo de atividade que está sendo franqueada não é tão intensiva em propaganda e publicidade quanto a de outros setores da economia.

No momento da abertura das franquias, as empresas transportadoras procuram priorizar franqueados com vivência nas respectivas regiões de abrangência do negócio, independentemente de possuírem ou não experiência no setor de transporte de carga. Conhecendo as características da região, os futuros franqueados podem evitar problemas de adaptação e, ainda, trabalhar melhor as possíveis dificuldades.

Quanto à região de abrangência das franquias, existem áreas delimitadas. Este procedimento procura evitar a competição entre franqueados e a provável concorrência predatória. Em relação às limitações à venda do negócio no transporte de carga, como nos demais tipos de franquia, é comum que o contrato contenha limitações à transferência das unidades franqueadas.

*Mais do que aumentar o faturamento, interessa ao franqueador escolher parceiros talhados para administrar bem o negócio*

Para que o franqueado venda ou transfira sua franquia, é normal a exigência de autorização expressa e por escrito do franqueador, que se reserva o direito de aprovar, ou não, o pretendente à aquisição.

Quanto aos contratos, estes possuem prazos determinados e estão sujeitos a avaliações periódicas. Em algumas empresas, visitas regulares verificam os procedimentos administrativos e operacionais, como fluxos de embarque e desembarque, prática de tarifas e descontos (que são de responsabilidade do franqueador), negociações com os clientes etc. As negociações com os clientes (preços e pra-

zos) são de inteira responsabilidade do franqueador, que repassa ao franqueado apenas o transporte das mercadorias.

Quanto à lealdade do franqueado, além dos contratos conterem cláusulas que inibem o abandono repentino do sistema, as transportadoras acreditam que a força de sua marca e tradição garantirão a fidelidade do embarcador.

Nas empresas em geral, a seleção de franqueados costuma ser altamente profissionalizada. Mais do que aumentar o faturamento em um curtíssimo espaço de tempo vendendo franquias, interessa ao franqueador escolher parceiros talhados para administrar bem o negócio. A seleção deve ser um processo que estreite a confiança entre os franqueados e produza experiências que colaborem com o negócio. No setor de transporte de carga, por outro lado, o processo seletivo acaba tendo pouca relevância. Aos interessados, além da vivência na região, são exigidos apenas pré-requisitos financeiros. Segundo Dugan (1998), em algumas empresas, no estágio inicial, as exigências para venda de franquias costumam ser menores.

Mesmo que, timidamente, o franqueamento de cargas vem passando por um estágio de profissionalização e amadurecimento. Algumas transportadoras estão passando a inseri-lo no próprio planejamento estratégico do negócio, utilizando-o com alternativa de gerenciamento (Bandeira, 2002). Estas empresas perceberam que quando se atinge o limite máximo de esforço profissional, a solução é partir para alguma forma de terceirização. Existem faixas de rentabilidade que não se

ampliam na mesma proporção que os problemas originados pelo crescimento direto do negócio, sendo necessário descentralizar o processo administrativo. A autonomia gerencial proporcionada pelo franqueamento pode, ainda, contribuir para um aumento da produtividade e servir de estímulo à motivação profissional (Mendez, 1989). Segundo Bandeira (2002), outro fator que tem colaborado sistematicamente com o aumento de unidades franqueadas no setor de carga são suas vantagens diretas em relação às filiais tradicionais, que acabam apresentando custos maiores e períodos mais longos de retorno dos investimentos. Além desses benefícios gerais, o sistema de franquias apresenta uma série de vantagens adicionais que contribuem, sistematicamente, para a disseminação desta modalidade de distribuição entre os participantes.

■ **Expansão rápida** – O sistema de franquias permite que a transportadora aumente sua base de atuação em ritmo muito mais veloz do que lhe seria possível se dependesse unicamente de seus próprios recursos para instalar e gerenciar novas filiais. Isso ocorre, primeiramente, porque possibilita que a transportadora se utilize de recursos de terceiros para expansão do negócio. Os franqueados se responsabilizam pelos custos e despesas relacionados à implantação, operação e gestão das novas unidades.

■ **Maior eficiência** – A operação e a administração dos novos centros de embarque e desembarque de mercadorias ficam a cargo dos próprios franqueados. O franqueado é o maior interessado no sucesso da franquia, pois

os resultados de sua unidade são revertidos quase que integralmente para ele. Sendo assim, dedica-se mais ao negócio, além de estar mais perto dos funcionários (motoristas, carregadores etc.) supervisionando a qualidade do serviço prestado e estimulando o aumento do volume de cargas transportadas.

*A autonomia gerencial proporcionada pelo franqueamento pode, ainda, contribuir para um aumento da produtividade e servir de estímulo à motivação profissional*

■ **Estrutura central reduzida** – Com a descentralização das atividades constitui-se uma estrutura mais ágil e enxuta, possibilitando a especialização da empresa transportadora no gerenciamento de cargas e nas operações logísticas.

■ **Ingresso em novos mercados** – A empresa transportadora pode, através do franqueamento, ingressar em mercados nos quais dificilmente entraria se dependesse de seus recursos próprios, sejam financeiros ou humanos. Para isso, conta com a presença física

do franqueado e, ainda, com o conhecimento que cada um tem dos hábitos e da sua cultura da região.

■ **Diminuição dos encargos trabalhistas** – Segundo Barroso (1997), tendo em vista que cada franqueado é, em princípio, econômica e juridicamente autônomo e independente do franqueador, é a ele, franqueado, que cabe a responsabilidade pelo pagamento dos salários e encargos e pelo cumprimento de todas as obrigações concernentes aos funcionários que trabalham em sua franquia. Desta forma, a transportadora não será responsável pelos funcionários dos novos centros de embarque e desembarque de mercadorias, cortando, assim, custos com mão-de-obra.

Para os franqueados, as vantagens do sistema são:

■ **Maior garantia de sucesso** – Em uma operação de franquia bem estruturada, o franqueado adquire o conhecimento necessário à instalação, operação e gestão de um negócio cujo modelo já foi testado e comprovado na prática.

■ **Marca Conhecida** – Em um mercado tão competitivo quanto o de transporte de carga, utilizar uma marca já consolidada se torna uma vantagem estratégica. Além disso, o novo franqueado, na maioria das vezes, já começa a operar com um volume de cargas e uma carteira de clientes consolidada (pelo franqueador).

■ **Facilidade de instalação** – A empresa transportadora de carga oferece aos franqueados toda uma série de benefícios e serviços que facilitam a implantação e o início da operação, como treinamento, assistência técnica, assistência jurídica etc.

■ **Maior poder de barganha** – Ao adquirir uma franquia, a empresa, ou mesmo a pessoa física, passa a obter um poder de barganha muito maior, o que não seria possível se estivesse sozinha. Devido ao tamanho e ao peso da marca de algumas transportadoras, os franqueados passam a ter uma grande perspectiva de crescimento, conseguindo ter acesso a preços e condições de pagamento melhores.

O sistema de franquias no transporte de carga como todo sistema de distribuição também encontra suas limitações e períodos de restrição. Para os franqueadores, os principais são:

- **Perda de controle sobre os pontos de venda.** As empresas que distribuem produtos e serviços através de unidades próprias, ou filiais, provavelmente terão maior controle sobre as unidades e sobre os procedimentos do transporte. Já em um sistema de franquias onde não existe a relação patrão-empregado, as unidades franqueadas gozam de maior autonomia, impossibilitando o franqueador de exercer um maior controle sobre os pontos de distribuição.
- **Possibilidade de disputa com franqueados:** Na medida em que as unidades franqueadas crescerem, tanto em *know-how* quanto em volume de capital, o que irá garantir que estas franquias não venham a querer se tornar independentes ou que passem a competir com as transportadoras? Segundo o *Guia de Franchising* (1999), é a fase mais crítica do processo, onde a possibilidade de conflito é latente, principalmente se houver falhas da parte do franqueador no que se refere à seleção integrantes da rede de franquias e ao apoio e suporte aos mesmos.

■ **Competição entre franquias.** Se não houver áreas de atuação bem delimitadas no franqueamento do transporte de carga, possivelmente, as franquias irão competir entre si, prejudicando todo o sistema.

Já para os franqueados, as desvantagens do sistema aparecem como:

- **Riscos Inerentes à má escolha do franqueador.** Há inúmeros riscos que podem resultar de uma escolha indevida de franqueado. Contudo, o maior destes problemas, e talvez o responsável pelos demais, seria o próprio desconhecimento do franqueador a respeito do que seria um sistema de franquias.
- **Menos liberdade de ação**  
No geral, pela própria essência, a operação de franquias implica um mínimo de padronização, que acaba por limitar as próprias ações do franqueado. O pequeno transportador que optar por adquirir uma franquia deverá abrir mão de seus próprios procedimentos em prol das normas e regras estabelecidas pela transportadora-mãe (franqueador).

■ **Risco vinculado à performance do franqueador ou à imagem da marca.** Se a transportadora que estiver franqueando sua marca falhar no desenvolvimento de um método gerencial, de uma operação logística etc., o franqueado acabará sofrendo as consequências, ou ainda, qualquer fato que afete a imagem da marca poderá afetar os negócios de cada uma das franquias.

#### CONCLUSÕES

O abandono das práticas tradicionais de gerenciamento de empresas, principalmente a partir dos anos 1990, vem provocando mudanças funda-

mentais na dinâmica do mercado. As empresas insensíveis a estas mudanças poderão enfrentar sérios riscos de posicionamento e de viabilização a médio e longo prazos. A utilização do franqueamento no transporte de carga se apresenta como uma possível alternativa de gerenciamento para as empresas transportadoras de carga. Acreditando nesta possibilidade, o objetivo geral deste trabalho de pesquisa foi analisar a utilização de franquias nas empresas de transporte rodoviário de carga. Teve como finalidade trazer uma contribuição para propostas de modernização do seu modelo administrativo, como, por exemplo, a partir da diminuição dos custos operacionais e de implantação de novas filiais, bem como através da desburocratização das práticas administrativas. Ao aprofundar-se no entendimento e intensificação do uso das franquias, o caráter de opção estratégica ficou evidenciado e observa-se a possibilidade da criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Durante a execução do trabalho, uma das maiores preocupações foi realizar uma análise que pudesse inserir a opção pelo franqueamento no contexto econômico atual. As empresas adotam determinadas estratégias dependendo de uma série de fatores conjugados, como por exemplo, o ambiente econômico/financeiro, o mercado, a concorrência, os aspectos sociais, a cultura corporativa etc. O franqueamento não pode ser encarado como sendo a melhor das práticas gerenciais pois pode apresentar vantagens em determinadas situações e em outras não.

Mesmo sendo o franqueamento um bem-sucedido exemplo de sistema de distribuição, as transportadoras devem tomar algumas precauções antes de franquear sua marca. Uma série de fatores devem ser levados em conta no momento da abertura de franquias. Nem sempre o bom funcionamento de uma empresa significará resultados positivos se esta for transformada em franquia. Apresentar algumas diferenças em relação aos concorrentes, ter um nome realmente consolidado e não ser fruto de algum tipo de modismo, são requisitos fundamentais.

Outra condição vital é não utilizar o franqueamento como alternativa a problemas de caixa. O franqueamento deve ocorrer de preferência no momento em que a empresa estiver crescendo. Segundo Guettá (1999), franquear é multiplicar um negócio bem-sucedido, jamais uma solução para o fracasso.

É importante que a marca a ser franqueada apresente algumas características que a diferenciem dos concorrentes como qualidade, preço acessível, serviço consolidado etc. Outro fator considerável é a abrangência do serviço ou produto. Deve-se verificar se o serviço franqueado pode ser absorvido por pessoas de diferentes regiões. Um negócio, às vezes de sucesso na área que está localizado, pode não ter fôlego necessário para se expandir em outras regiões.

Dentre as desvantagens do sistema, as que podem ser apontadas como as maiores inibidoras do franqueamento de carga são justamente aquelas que podem envolver disputa entre as partes. A perda de controle sobre os pontos de ven-

da e a possibilidade do franqueado se tornar um potencial concorrente são sempre lembrados pelos transportadores no momento de apontar as falhas ou desvantagens do sistema.

Para o franqueado, o risco maior diz respeito à má escolha do franqueador. O próprio desconhecimento do franqueador a respeito do que seria um sistema de franquia compromete todo o processo.

A opção pelo sistema de franquias requer por parte de todos os envolvidos os mesmos cuidados utilizados quando da abertura de um negócio tradicional. A utilização de pesquisas de mercado, o conhecimento da atividade que se pretende atuar e a disponibilidade de capital de giro são algumas das condições necessárias para se ingressar no sistema, isso tanto para o franqueador como para o franqueado.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABF. *Censo Brasileiro de Franchising*. São Paulo: ABF, 2002.
- . *Franchising*. Código de Auto-Regulamentação. São Paulo: ABF, 2000.
- . *Guia de Oportunidades em Franchising*. São Paulo: ABF, 2000.
- NTC. *Anuário do transporte de Cargas*. São Paulo: Associação Nacional das Empresas de Transportes Rodoviários de Carga, 2001.
- BANDEIRA, C. de A. *Análise da Aplicação de franquias no Transporte Rodoviário Interurbano de Carga*. Tese de M.Sc., Coppe/UFRJ. Rio de Janeiro/RJ, 2002.
- BARROSO, L. F. *Franchising e Direito*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHERTO, M. *100 Franquias Internacionais Inéditas no Brasil*. São Paulo: McGraw-Hill, 1994.
- CRUZ, G. C. A. *Franchising*. Rio de Janeiro: Forense, 1992.
- DUGAN, A. *Franchising 101: The Complete Guide to Evaluating, Buying and Growing your Franchised Business*. EUA, 1998. Paperback.
- FREUNDT, V. M. *Fatores Críticos de Sucesso em Empreendimento de Franquia: Um Estudo*

do Setor de Vestuário. Tese de M.Sc., Coppead/UFRJ. Rio de Janeiro/RJ, 1997.

GEIPOT. *Anuário Estatístico dos Transportes - 2001*. Brasília, DF: Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes/Ministério dos Transportes, 2001.

GUETTÁ, A. "A hora certa para virar franquia". *Ix: Jornal O Globo - Caderno Boa Chance*, Domingo, 25 de Julho de 1999.

HEILPERN, D. J., NADLER, A. D. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

MEILLER, W. M.O. *Franchising Passado a Limpo: Uma Experiência Empresarial, Uma Lição Prática de Marketing*. Curitiba: Ed. Posigraf, 1992.

MENDEZ, M. de. *Commente Réussir en Franchise*. Paris: Dunod, 1989.

PAMPLONA, C. A. *Engenharia do Franchising*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

PIMENTAL, A. L. G. *Uma Contribuição ao Estudo da Intermodalidade no Transporte de Carga no Brasil*. Tese de M.Sc., Coppe/UFRJ. Rio de Janeiro/RJ, 1999.

PLANET. *A Intermodalidade no Transporte de Carga no Brasil: Relatório Final de Pesquisa*. Fundação Coppetec/UFRJ, Rio de Janeiro/RJ. 1998.

VALENTE, A. M., PASSAGLIA, E., NOVAES, A. G. *Gerenciamento de Transportes e Frotas*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

#### **Claudinei de Araujo Bandeira**

GEFCO do Brasil – Grupo PSA  
Peugeot Citroën  
neibandeira@uol.com.br  
claudinei.bandeira@gefco.com.br

#### **Hostílio Xavier Ratton Neto**

Professor do Programa de Engenharia de Transportes – Coppe/UFRJ  
hostilio@pet.coppe.ufrj.br

# Os mitos e as verdades nos processos de admissão e demissão

## Uma entrevista com Doris Fonseca, diretora do Centro de Desenvolvimento do Sistema Coca-Cola

A alegria, a serenidade e a autoconfiança que percebemos nas entrelinhas da fala de Doris Fonseca traçam o perfil de uma profissional realizada, que sempre buscou enfrentar os desafios de sua carreira com dignidade. É isto que endossa as opiniões desta que já foi representante do Brasil e da América Latina num grupo mundial que a IBM instituiu para desenvolver a solução de *skill management*, nos idos de 1993. Foi esta “missão” internacional que fez com que Doris se embrenhasse no



mundo da gestão de recursos humanos e de lá não mais saísse. Daquele trabalho de vanguarda sobre o que hoje se propaga como gestão de competências, Doris abriu caminhos, desenvolveu-se e hoje tem muito o que contar. Ciente de que lidar com seres humanos é ao mesmo tempo apaixonante e árduo, suas histórias refletem sempre a busca do melhor em cada pessoa.

Inteligência Empresarial – *Quem se prepara para um processo seletivo, para participar de uma dinâmica ou qualquer processo deste tipo, geralmente não sabe o que o espera. Por outro lado, também, quando a pessoa é demitida, na maioria das vezes não sabe os motivos. Às vezes, as demissões são traumáticas, são complicadas. Qual é a sua visão, como especialista de RH, sobre esses dois processos: admissão e demissão?*

**Doris Fonseca** – São momentos bem distintos. Vamos ver cada um deles.

**IE** – *Por exemplo, quando você vai contratar uma pessoa, o que você leva em consideração, além da descrição do cargo? O que é determinante para um indivíduo ser escolhido ou não?*

**DF** – Para mim, e essa é uma verdade para alguns executivos, vale mais a pena contratar uma pessoa que compartilha os seus valores, mesmo que ela não seja tecnicamente a mais preparada, do que contratar alguém muitíssimo bem preparado, mas que não vai estar alinhado com seus valores, seu estilo, com a cultura da empresa, com a questão do trabalho e da sinergia necessária ao grupo. O aspecto técnico pode ser aprimorado. Mas, alterar os valores de alguém, mexer no seu modelo de crenças, de atitudes, é muito mais complicado. Então, eu estou muito mais atenta a esta atitude, do que às competências técnicas. E cada vez mais vai ser assim porque, nas empresas, não há mais espaço para o técnico que trabalha sozinho, isolado na sua própria atividade. Anti-

gamente, você ia num CPD, por exemplo, que era o Centro de Processamento de Dados, e encontrava um punhado de *nerds* trabalhando, que não se falavam, porque cada um estava envolvido com aquela “beleza” que era o ambiente da tecnologia. E eles eram completamente rasos em termos de capacidade de relacionamento. Não eram pessoas que se relacionavam dentro do grupo e muito menos com os usuários.

**IE** – *Eles estavam pouco se importando com o que os usuários queriam...*

**DF** – Isso mesmo. Então, você sempre ouvia dos usuários: “Ah, o pessoal do CPD não me atende”, “O pessoal do CPD fez errado”. Era um antagonismo danado. Hoje, se você for a qualquer área de informática de empresas, vai ver que as pessoas têm que ter conhecimento técnico sim, mas tem que haver também habilidade de relacionamento. Isto porque é necessário se relacionar com o cliente, que é o usuário, mas também trabalhar muito em equipe. Não existe mais trabalho isolado em lugar nenhum. Quem não souber partilhar conhecimentos e não tiver a atitude de equipe não trabalha bem e não contribui para a empresa. Portanto, entre um currículo fantástico com uma atitude que não está adequada, eu prefiro uma pessoa menos “pronta” mas que possa ser desenvolvida.

**IE** – *Como é que a gente vê isso?*

**DF** – É aí que está a dificuldade.

**IE** – *Porque, às vezes, quem seleciona pode ter uma visão equivocada.*

**DF** – Um processo de seleção tem vários erros. Erro zero não existe em processo de seleção. A menos que você faça, por exemplo, a admissão a partir de experiência prática, como no caso, por exemplo, dos estagiários, quando já houve um tempo para se conhecer as pessoas e aí admitir os melhores. Mas, até este processo pode ter erro porque, por comodismo, as empresas acabam ficando com os estagiários que mesmo não sendo os ideais, estão indo “diretinho”. Ele já está ali, já fez amizade, já conhece a empresa, já conhece os processos e ninguém vai gastar tempo para ensinar mais nada. Além da nossa atitude cultural, no Brasil, de dizer: “Ah, coitadinho! Vou mandar embora? Ele já conviveu comigo aqui, vou tentar aproveitar”. Então, se tenta aproveitar as pessoas que não são as ideais ou por comodismo, ou por compaixão.

**IE** – *Às vezes, a empresa até dá sorte de o estagiário se transformar num bom profissional...*

**DF** – Ah, têm muitos. Porque você pode ter selecionado bem os estagiários. Mas nem sempre esse processo de seleção é rigoroso. Geralmente, a seleção de estagiário não tem um compromisso tão grande quanto seleção de funcionário. Então, após uma seleção mais simples, uma pessoa passa a conviver com você e acaba entrando para a empresa, mas se ela tivesse passado por uma seleção mais rígida para funcionário, ela talvez não entrasse.

**IE** – *Você já passou por alguma situação em que teve nas suas mãos dois*

*candidatos fantásticos, teve que optar por um e o empregou, mas chegou a se arrepender e se questionar se a opção pelo outro não teria sido melhor?*

**DF** – Não. Eu acho que depois que você passa a ponte da contratação, nem lembra mais de quem não foi selecionado. Você pode até – já aconteceu comigo uma vez – ter uma decepção. Não é um arrependimento. Este risco de ter uma decepção é inerente. Todo mundo tem. Então, não é uma questão de arrependimento. E eu tive uma decepção uma vez, que não foi uma decepção dramática, mas que a pessoa não correspondeu à altura do que eu esperava. Porém, no momento em que eu percebi isso, o tempo já tinha passado o suficiente para eu também esquecer quem eram os outros candidatos. A esta altura, eu já nem sabia quem eram os outros candidatos porque nenhum deles tinha sido tão bom assim que me deixasse com esta angústia de não poder perdê-los. É muito difícil você ficar pendurado nesta informação. As informações são tantas, passam tão rápido, que você não fica agarrado a elas.

*IE – Tem algum momento em que idade e formação contam mais do que qualquer outra coisa? Quando?*

**DF** – Tem. E é cruel porque é no momento mais impessoal, quando você ainda não olhou para o rosto da pessoa. É no momento da seleção de currículos que é fácil eliminar sem dó nem piedade, porque é só um papel, sem rosto.

*IE – Mas, quais são os principais problemas enfrentados ao selecionar pessoas apenas a partir de currículos?*

**DF** – Não tem relação humana nenhuma. Eu já vi currículos serem selecionados por local de residência. Então, idade conta e a faculdade que você fez conta. Há *softwares* que cuidam de fazer seleção de currículo nos quais é preestabelecido que os candidatos que cursaram as faculdades classe A são selecionados e os demais, não.

*Fala-se hoje, nas empresas, em diversidade, mas que espaço as pessoas que vieram de classes sociais mais simples encontram para entrar?*

Só quem é pré-selecionado é que vai passar para o próximo estágio do processo. Mas isso é necessário porque não é possível entrevistar quatro mil candidatos. Só que, nestes cortes, está sendo cortada gente boa, com certeza! Está se cortando gente muito boa que mereceria um espaço, mas que, por excesso de oferta, acaba sendo eliminada em crivos que nem sempre são os mais justos. Porque não é a faculdade que você estudou que diz que você é mais competente ou menos competente. Tem gente que estudou numa faculdade que não é de primeira linha, mas que foi excelente

aluno, um cara que estuda, trabalha, que pode ser um funcionário especial. Mas ele pode nunca chegar a sua empresa. Fala-se hoje, nas empresas, em diversidade, mas que espaço as pessoas que vieram de classes sociais mais simples encontram para entrar? Quando se seleciona currículo, está se selecionando as faculdades de classe A, as *top*. Este é o primeiro crivo clássico. Acontece que não está sendo dado espaço para pessoas excelentes, mas que não tiveram oportunidade de cursar as melhores faculdades. Com isso, as grandes empresas acabam tendo, na sua grande maioria, somente pessoas oriundas das classes mais privilegiadas.

*IE – Quando você se depara com dois candidatos muito parecidos em idade, perfil, formação – vamos supor que sejam os dois de uma faculdade classe A –, que critérios você utiliza para definir qual é o melhor candidato para a empresa?*

**DF** – Os dois são excelentes?

*IE – Os dois são excelentes e você tem que julgar. Quais são os critérios – esses crivos – que você vai usar para avaliar os dois?*

**DF** – Você tem várias ferramentas que podem ser usadas, na medida que você vai afunilando este volume enorme. Seleção de currículos é o primeiro grande corte. Depois, os testes de aptidão, intelectual, de inglês, e até de conhecimentos gerais, onde você pergunta coisas genéricas para saber se a pessoa lê jornal, por exemplo; para saber se a pessoa é atualizada ou se é uma pessoa interessada. A partir daí, os melhores

irão fazer dinâmicas. Nas dinâmicas, você pode ver quem tem mais liderança, entre outras coisas. Destacam-se os que são mais atuantes e expansivos. Este é outro crivo perigoso porque têm pessoas que não são expansivas, mas que seriam adequadas para determinadas tarefas dentro da sua empresa. Seriam até mais adequadas, mas por conta das dinâmicas, acabamos olhando apenas gente muito expansiva. No final, teremos uma empresa onde todo mundo fala ao mesmo tempo. Por último são as entrevistas. Às vezes, o RH faz uma entrevista e os gerentes da área que está recrutando também fazem. Só que os gerentes nem sempre sabem fazer isso. Algumas empresas, hoje, já estão treinando os seus gerentes em técnicas de entrevista.

IE – *Para ter um olho clínico?*

**DF** – Não é só para ter um olho clínico, não. Primeiro, para saber fazer perguntas, porque muitos gerentes não sabem fazer perguntas. E se você não sabe fazer a pergunta, você não tem a resposta.

IE – *O gerente não vai direto ao ponto?*

**DF** – Não, e fica rodeando o assunto, ou então fazendo pegadinha, que é a coisa mais absurda e antiquada que tem. Por exemplo, mandar a secretária telefonar na hora que o candidato entra e ficar no telefone deixando o candidato mofar na sua frente, para ver como ele vai reagir a isso.

IE – *Técnicas deste tipo – pegadinhas – vão agregar o quê ao processo? O que você vai lucrar (conhecer ou reconhecer) com isso?*

**DF** – Só se a posição em que essa pessoa vai atuar exija uma paciência enorme e você estiver testando a paciência dela. Ok. Aí tudo bem. Mas, o ideal é que o entrevistador se prepare antes da entrevista pensando o seguinte: *“Que posição é essa que eu quero preencher? Que competências são necessárias para atuar neste cargo? Quais as perguntas que eu devo fazer para verificar se esta pessoa tem estas competências ou tem uma experiência prática que demonstre esta competência?”* As perguntas não podem ser óbvias, elas têm que buscar fatos históricos na experiência daquela pessoa que mostre que reação ela teve na situação X. Porque competência é isso, é demonstrada por ações, ou então não existe. Essa consciência de que fazer uma boa entrevista é importante está sendo ensinada aos gerentes. Mas isso é uma mudança lenta. Existe toda uma questão humana e natural de você ter uma simpatia por alguém que seja mais parecido com você. Assim, a tendência é de que um departamento tenha funcionários parecidos, clones do chefe, porque ele escolhe pessoas com competências parecidas com as dele e que pensam parecido com ele. Quando se trata de empresa nova é mais fácil isso acontecer. Na empresa antiga, como tem rodízio dos chefes, você acaba chegando num departamento que já está formado, você pode contratar alguém, mas os outros, não foi você que contratou. Mas, em empresa nova, a tendência de clones é enorme e o resultado do trabalho fica mais pobre porque não tem diversidade. Porque todo mundo vai concordar. Porque todo mundo pensa igual!

IE – *Não tem uma discussão positiva, criativa...*

**DF** – É, não tem um enriquecimento, um debate. Que debate é esse onde você diz um negócio e todo mundo diz: *“É mesmo”, “Amém”, “É... legal”, “Concordo”?* Qual é o time mais produtivo: onde cada pessoa vai trazer um ponto de vista novo ou um onde todos os pontos de vista são os mesmos?

IE – *Mas, se você está montando uma equipe e, de repente, você acaba se equivocando e montando uma equipe muito explosiva, como é que se faz numa situação dessa, onde os resultados são aquém do esperado?*

**DF** – Ou você vai conseguir convencer aquelas pessoas a controlar suas emoções para poder trabalhar juntas com um resultado final, ou você vai ter que fazer substituições. Uma equipe onde todos só debatem o tempo todo e nunca chegam a um consenso de coisa nenhuma não tem produção. Se não tem produção, não pode existir. Então, as pessoas têm que ter regras de conduta. Se elas são muito difíceis na convivência, elas têm que definir regras de conduta. E se, mesmo assim, não conseguirem o resultado do negócio, o líder tem que tomar uma atitude e fazer substituições. Gestão de pessoas é um negócio muito complicado.

IE – *O gestor de pessoas tem que atuar mais como um administrador ou como um psicólogo? Ou as duas coisas?*

**DF** – Todas as coisas, não são nem só essas duas. Têm tantos aspectos. Ele tem que ser polivalente.

IE – *Mas hoje em dia não são estas as duas as carreiras que mais disputam essa área: a Psicologia e a Administração?*

**DF** – A Psicologia disputa o espaço no RH, mas a gestão das pessoas não se dá no RH.

IE – *Ou seja, isto se dá em todos os departamentos. Um profissional que assuma, seja ele chefe, gestor, supervisor tem que ter o mínimo de competências para gerenciar pessoas...*

**DF** – É com ele que acontece a gestão de pessoas, não é com o RH.

IE – *Mas existem pessoas que são muito boas para ser técnicos e que acabam sendo conduzidas, dentro de um processo de progressão, a cargos gerenciais, mas que não são formadas para isso.*

**DF** – Pouca gente é formada para ser gerente. Não existe uma formação adequada dentro das empresas para que, numa progressão da carreira, quando você está chegando perto de ser gerente, você passe a ser trabalhado neste tema. Existem empresas que fazem. Mas a maioria não se preocupa porque o gestor dentro dos diversos departamentos – e ele pode ser chamado de gerente, de supervisor, de coordenador, o que quer que seja –, aquele que chefia pessoas tem, além dessa responsabilidade, uma responsabilidade direta com resultados de negócio, quaisquer que sejam os negócios – de finanças, de vendas ou de *marketing* etc. Ele tem que produzir alguma coisa para o negócio. E ele não se dá conta, muitas vezes, de que ele tem que produzir através das pessoas também. E muitas ve-

zes ele fica focado diretamente na produção de resultados. Até porque, normalmente, ele chegou no cargo de chefia porque ele era um excelente profissional. E, provavelmente, gosta de fazer o que faz. Porque em tudo que a gente é muito bom, a gente tem prazer de fazer e se dedica. Então, a tendência de um excelente profissional, que por ser o melhor foi promovido para chefe, é que ele acabe ficando dedicado a produzir, continuar produzindo um trabalho, em vez de fazer o que um chefe deveria fazer, que é orientar seus profissionais, escolher as pessoas adequadas, motivar estas pessoas, ou melhor, garantir que elas estejam motivadas para fazer um bom trabalho, verificar se a remuneração está adequada, delegar e desenvolver. Às vezes, pessoas que estão na chefia impedem o desenvolvimento da sua equipe porque fazem pessoalmente todo o trabalho nobre. Aí, a equipe fica infantilizada, não se desenvolve.

IE – As pessoas recebem apenas aquele “trabalhinho” inglório...

**DF** – Ou então, as pessoas também não se desenvolvem porque tem que ser do jeito que o chefe falou, ninguém pode criar a sua própria forma de fazer. Hoje, se fala muito em *coaching* porque essa atitude de *coach* é a atitude que está adequada aos tempos de mudanças intensas que a gente vive. Eu não posso achar que o que o meu funcionário faz hoje, vai fazer igual amanhã. Eu não vou poder ficar dizendo para cada funcionário como é que ele tem que fazer cada coisa porque cada dia é diferente do dia anterior. En-

tão, o *coach* garante que as pessoas estejam em condições de crescer na profissão. Ele estimula as pessoas na sua autoconfiança, no caminho de desenvolvimento, de buscar crescer em termos de competência, ele dá espaço para as pessoas. E dar espaço é tão difícil porque requer paciência; porque você, se tivesse que fazer sozinho, faria em cinco minutos, com o “pé nas costas”. Mas você tem que esperar aquela pessoa que ainda é novata fazer, em uma hora, o que você faria em cinco minutos. E, provavelmente, ela vai trazer, depois de uma hora, um trabalho que não é tão bom quanto o que você faria. E, mesmo assim, você tem que dizer: “Ok!” e pensar consigo mesmo: “Não é tão bom quanto eu faria, mas está bom? Está razoável? Dá para ser assim? Dá para aproveitar?”. Aceitar e pensar o seguinte: “Ele não vai fazer igual a mim, eu tenho muito mais chão, mas é assim que se começa”. Se eu ficar o tempo todo refazendo e dizendo que o dele não está bom, nunca vai ser bom. Falta a percepção de que o gerente tem que fazer o trabalho através das pessoas. Pense num exército. O general faz a guerra? Ele manda os soldados. E deveria ser exatamente a mesma coisa na empresa. Mas os chefes são os que mais reclamam de volume de trabalho porque eles estão fazendo a produção e eles não deveriam fazer. Porque, se eles tivessem uma equipe que estivesse organizada para isso, treinada para isso, com a delegação certa, ele não deveria estar fazendo nada. O chefe devia ficar à toa, no sentido de pro-

dução. Ele tem que pensar, que montar a estratégia e fazer a equipe atuar da melhor forma.

*IE – Mas, nem sempre tudo é um “mar de rosas”. Você mesma está falando que tem um monte de gente que reclama da vida porque está fazendo errado o seu trabalho, cometendo erros primários. No entanto, tem gente que faz o certo e às vezes acaba percebendo que o chefe daquele departamento dá privilégios para algumas pessoas porque ele gosta mais, tem mais empatia por uns do que por outros. Dá privilégios até no sentido de dar os melhores trabalhos e “maltrata” alguns membros da equipe – não fisicamente, mas às vezes até verbalmente –, por não gostar tanto de alguns como gosta de uns poucos preferidos...*

**DF** – Não dá espaço. Não dá oportunidade.

*IE – Você sempre vai desconfiar, vai ter que sempre conferir para ver se o outro fez o trabalho direito. Como é que se trata um departamento assim? Substitui-se o chefe?*

**DF** – É difícil diagnosticar isto. Até que a empresa tome conhecimento de que isto está acontecendo, muito estrago já foi feito.

*IE – Porque o chefe nunca vai levar isso para cima.*

**DF** – Porque não é ele que vai levar isso.

*IE – É alguém que vai ver.*

**DF** – Então, esse estrago, quando aparece, já está muito grande. A

menos que tenham mecanismos de comunicação muito intensos dentro da empresa.

*No caso das demissões voluntárias... um grande percentual é por má gestão direta... É a relação com o chefe imediato que está ruim*

*IE – E até flexíveis.*

**DF** – Flexíveis, onde não haja hierarquia. Mas, por mais flexível que seja, você sempre vai ter o ônus de fazer uma denúncia. Fazer uma denúncia de que um chefe não está agindo adequadamente é muito complicado. Você tem que ter provas ou indícios muito fortes de que está sendo perseguido. Isso é muito complicado. A menos que ele também esteja queimado por sucessivos comportamentos do mesmo tipo, os pares percebendo. Os chefes têm que ser muito justos porque quando um chefe começa a privilegiar pessoas de maneira flagrante, ele vai deixar muita gente insatisfeita. Os americanos dizem: “*You join a company and you leave a manager*”. Quando você entra, é porque está querendo trabalhar naquela empresa. Quando você sai por conta própria, você está abandonando não a empresa, mas o gerente. Você está querendo se livrar do chefe e não da em-

presa. Então, no caso das demissões voluntárias, quer dizer, naquelas em que o funcionário diz assim: “*Desisto!*”, “*Tô fora!*”, um grande percentual é por má gestão imediata, direta e não porque a empresa está passando por um momento difícil! É a relação com o chefe imediato que está ruim.

*IE – E aí passamos para o outro processo. Nós falamos, até então, de um pouco de admissão, um pouco de gestão... Vamos fechar em demissão. Hoje, na sua opinião, quais são os principais motivos que levam uma empresa a demitir, além do “estou sem dinheiro”?*

**DF** – Você diz isoladamente, em vez de ser em massa? Porque demissão em massa é outra questão: vai gente boa, vai gente ruim... A demissão caso a caso pode acontecer por justa causa, quando o funcionário agride a empresa de alguma forma, ele é desonesto com a empresa, essas coisas. Vamos falar especificamente em demissão por ineficiência, mau desempenho. O que é muito raro.

*IE – Por quê? As pessoas têm pena de demitir?*

**DF** – As pessoas têm pena de demitir. É muito difícil você fazer um gerente avaliar mal um funcionário. Há empresas que, no processo de avaliação de desempenho, forçam e dizem ao gerente o seguinte: “*De excelentes, você só pode ter 10% dos seus funcionários; você pode ter 80% de bons, mas você tem que definir 10% como ruins*” – considerando que a avaliação seja excelente, bom e ruim, ou seja, em três níveis. Este é o maior drama dos chefes. Eles de-

testam ter que comunicar a qual-quer funcionário, por pior que ele seja, que ele teve uma avaliação ruim. Primeiro porque é desagradável. Dá trabalho. Não é cômodo você chegar para uma pessoa e dizer: *“Olha, seu desempenho não está sendo satisfatório, eu não estou gostando do seu trabalho”*. O que vai acontecer? A pessoa vai reagir porque não reconhece isso.

IE – *É muito difícil aceitar uma crítica.*  
 DF – Realmente. Ela normalmente não vai reconhecer. Ela vai dizer que, bom, ela pode até não estar trabalhando tão bem, mas é porque “também”... Sabe?

IE – *Ele vai botar a culpa em mil e uma razões para o seu mal desempenho...*

DF – Ela vai botar a culpa em você! Então, o processo de avaliação de desempenho é um processo que todo gerente odeia e que os RHs é que obrigam esse processo a acontecer. Então, é um processo que acontece, muitas vezes, para inglês ver. É pró-forma ou se dá com muito sofrimento. Ele não acontece para alcançar um objetivo que é útil e que é bom, que é garantir que as pessoas desempenhem bem, buscando ser bem avaliadas. Existe até caso assim: *“Bom, já que eu tenho que avaliar 10% mal, vamos fazer um rodízio. Este ano é você, ano que vem é o outro e depois é o outro”*. E o chefe vai fazendo este rodízio. E de cartas abertas porque ele fica desconfortável de dizer que alguém não é bom. E aí ele diz: *“Olha, Fulano, esse ano fica você. Quebra esse galho, porque ano*

*passado já foi o outro”*, e assim vai. E, então, ele não usa esta ferramenta como uma ferramenta de estímulo para quem tem mérito. A questão do mérito é muito mal trabalhada.

*É covardia mandar  
alguém embora por  
ineficiência se você  
não deu a chance  
dessa pessoa se  
corrigir e melhorar*

IE – *Exatamente. Se você passa a mão na cabeça de quem está indo mal, você não está dando nenhum estímulo para o cara bom continuar fazendo um bom trabalho...*

DF – Para os outros irem bem! Ou até mesmo para esse melhorar. Então, ao longo do ano, os chefes – eu estou falando maioria, tem honrosas exceções – se omitem em dar *feedback* para os seus funcionários. Eles não dão. Eles não dizem: *“Olha, eu estou satisfeito com você, você está indo bem”*. Ou então: *“Eu estou insatisfeito, este trabalho não foi bem feito”*. Ele não diz nada. Aí, um belo dia, o RH diz *“você tem que avaliar todo mundo”*. Então, ele dá nota para cada um, do jeito que ele pensa. E tem gente que fica feliz e gente que fica infeliz e surpresa. A pior coisa de uma avaliação é a pessoa ter uma surpresa. Não era para

ela estar surpresa. Aquele que foi mal, já devia saber que não está fazendo como deveria, não está correspondendo, se houvesse o hábito do *feedback*. Mas também é um hábito que não existe. Se um dia você chegar ao ponto de ter que mandar embora por ineficiência, essa pessoa não pode ser pega de surpresa de jeito nenhum. Porque, se não, quem errou foi o chefe. Porque ele tinha que ter dado a chance dessa pessoa melhorar dando *feedback*. É covardia mandar alguém embora por ineficiência, se você nunca deu *feedback* antes. Se você não deu a chance dessa pessoa se corrigir e melhorar.

IE – *O processo de avaliação acaba comprometendo, se você faz errado, toda gestão que você pretendia realizar dentro da empresa ou do departamento...*

DF – Então, tem muita avaliação que é feita porque o RH exigiu.

IE – *Até para uma avaliação de um trabalho escolar que os alunos fazem, se você não beneficia os que são excelentes, se você não ajuda...*

DF – Se você libera todo mundo, qual vai ser a qualidade do próximo trabalho? Se todo mundo vai ganhar a mesma nota, se o professor dá nota igual para todo mundo, como é que vão ser os próximos trabalhos?

IE – *E aí é interessante porque, como eu sou professora, eu já ouvi diversas vezes as pessoas falando: “Ah, mas você não pode avaliar por comparação”. E aí você, diante disso que estamos conversando, só vai avaliar por comparação.*

**DF** – Você só vai avaliar por comparação. Só vai.

**IE** – *Não tem como não avaliar por comparação. Um cara que se esforçou, que batalhou, que se dedicou, que fez um excelente trabalho, ele merece ser bem avaliado.*

**DF** – É sempre por comparação. Porque o mérito tem que ser reconhecido. E isso não é cultural nosso, o reconhecimento de mérito como sendo uma coisa produtiva. A gente tem uma cultura onde o coitadinho é que recebe simpatia. Todos nós achamos assim: “Pôxa vida, coitadinho dele...”

**IE** – *Conheço uma pessoa que está trabalhando numa grande empresa multinacional e, desde que entrou, já foi elogiado diversas vezes pelos seus chefes, já assumiu responsabilidades ao longo da sua carreira dentro da empresa, foi crescendo e, hoje em dia, faz coisas que até surpreendem a grande maioria das pessoas que trabalham com ele. Por exemplo, quando o chefe não pode ir a uma reunião em São Paulo, ele vai e o representa muito bem. E aí, ele é hostilizado pelas demais pessoas, porque quanto mais ele se esforça, mais as pessoas falam: “Não, mas ele é um grande puxa-saco”, “Não é porque ele é eficiente, é porque ele é um grande puxa-saco que o chefe gosta dele”. Como diferenciar o puxa-saco do eficiente? É difícil?*

**DF** – Não, claro que não é. Mas existe o pacto das incompetências que é o seguinte: vamos nivelar por baixo. Ninguém se mexe muito para que a minha incompetência não fique flagrante. Então, eu

faço um pacto com todos para todos ficarem rasos porque, se não, a minha incompetência vai aparecer. E uma vez que o grupo tem esse pacto – que não é verbal, é tácito –, qualquer pessoa competente vai ser hostilizada porque vai deixar evidenciada a incompetência.

*Não é cultural nosso o reconhecimento de mérito como sendo uma coisa produtiva. Temos uma cultura onde o coitadinho é que recebe simpatia*

**IE** – *E aí vai incomodar a grande maioria. Mas é triste isso, é triste ver que o profissional brasileiro age assim, não é?*

**DF** – É triste. Quem paga o pato? A empresa. Se for empresa privada, ela está pagando o pato porque deixa de ter lucro, se for empresa pública, também está pagando o pato porque nós é que estamos custeando as incompetências, pagando com o dinheiro público essas incompetências.

**IE** – *E é muito comum, não é? Mais no setor público do que no setor privado..*

**DF** – É muito comum. Infelizmente, acho que ainda é mais comum no setor público. Eu acho que há muitas exceções e até têm pessoas que se ofen-

dem se a gente falar isso, mas é verdade. As pessoas sérias querem fazer bem-feito porque elas têm brio. Mas tem muita gente que não tem brio e que está querendo é o salário, com o mínimo esforço.

**IE** – *Tem gente que não sabe uma determinada coisa, tem a chance de aprender e também não quer aprender. E fica fazendo aquela coisa meio “operação tartaruga” de chegar e ficar cumprindo o horário e, quando dá o horário, levanta e quer ir embora.*

**DF** – Mas você, hoje, também encontra empresas altamente competitivas, muitas vezes as multinacionais, porque têm uma cultura que é importada. E nessas empresas, você tem o oposto. É aquela briga de quem aparece mais, de quem vai realizar mais. Você vai numa empresa multinacional tarde da noite, ela está lotada de gente. As pessoas trabalhando muito, querendo dar o sangue. É um outro extremo.

**IE** – *Que deve ser combatido... ou não?*

**DF** – Oficialmente, sim. Extra-oficialmente, é bem aprovado por alguns. As empresas, oficialmente, dizem “*não, que qualidade de vida e tal...*”, mas o que você vê é que quem mais deu sangue é quem vai ser promovido. Então, esse exemplo passa para os demais, e aí todo mundo quer dar sangue também para ser promovido, para ser valorizado. Tudo isso são conseqüências de atos gerenciais, mais uma vez. Se o gerente dá privilégios, valoriza muito aquele que não faz um balanço com a sua vida particular, ele valoriza muito mais aquele que abdica de

vida particular em nome do trabalho, todos os outros vão também abdicar de sua vida particular. É um equilíbrio muito delicado, muito difícil de ser alcançado, por isso que eu acho que os gestores são pessoas que deveriam ter mais noção da importância desse seu papel, e eles muitas vezes não têm noção exata de quanto é delicado, de quanto é difícil e importante pensar nas pessoas.

**IE** – *Você estava falando da covardia que é você deixar uma pessoa ineficiente ser demitida. Mas você acha que as pessoas estão preparadas para serem demitidas?*

**DF** – Não, não é covardia ser demitido, não! Tem que demitir se for necessário! Covardia é ela não saber que está sendo demitida e porquê... Quando ela sabe que não está cumprindo o que é esperado, que não está atingindo o que ela tem que atingir, antes que a mandem embora, ela acaba saindo. Ela não tem surpresa e começa até a pensar nas alternativas que ela tem. Mas ela precisa ter *feedback* para saber que desse jeito não está dando. Agora, se ela pensa que está agradando... Aí ela vai se acomodar e um dia você diz assim: *“Olha, não deu porque o seu trabalho não é de boa qualidade”*. Essa surpresa, a pessoa não pode ter. Se tiver, é uma falha de gestão.

**IE** – *E quanto às empresas que investem em seus colaboradores, por exemplo, financiando um curso, mandando para o exterior – você viveu numa empresa que fazia muito isso –, têm maior resistência em demiti-los?*

**DF** – Tem, porque é um investimento alto.

**IE** – *Mesmo que eles não estejam correspondendo?*

**DF** – Neste caso, tem um processo de demissão mais complexo. Isto quer dizer o seguinte: o RH não vai deixar um gerente cortar a cabeça de alguém porque naquele dia olhou para a pessoa e não gostou da cara. Porque a empresa já gastou muito dinheiro com essa pessoa! Então, antes de demitir, o chefe tem que explicar por *A mais B* porque aquela pessoa vai embora. Essa é a resistência de que eu estou falando.

**IE** – *Vai tentar todas as alternativas primeiro? Do tipo mudar o profissional daquele departamento...*

**DF** – Primeiro tem que ver: essa pessoa está inadequada ao trabalho que ela faz hoje? Bom, se eu já mandei para o exterior, é sinal que esta pessoa já demonstrou potencial. Se eu paguei um MBA, essa pessoa não era uma pessoa comum. Era uma pessoa com potencial, sem dúvida. E por que que ela agora não serve mais, de uma hora para a outra? Tem que investigar. Tem que ver: é problema de relacionamento com o chefe imediato? Então, vamos tentar em outro departamento! É problema de saúde? Pode até ser. Tem gente que não lembra disso, mas, às vezes, tem gente que está desempenhando mal por problemas pessoais e a empresa tem obrigação de também analisar esta questão.

**IE** – *Para até dar uma chance, um desconto...*

**DF** – Para dar uma chance. Não é que você vá dizer: *“Ah, essa pessoa, daqui pra frente, pelo resto da vida, vai*

*ter tratamento especial...”* Não! Mas se a pessoa está passando por um momento dramático, às vezes, uma doença na família, você tem que considerar que esse é um momento diferente e que você tem que apoiar. Não é a hora de demitir. Quer ver um problema sério? Alcoolismo. Você viu que o seu funcionário é alcoólatra e isso começou a interferir no desempenho dele. O chefe tem que propor a esse funcionário que ele se trate. Que ele busque ajuda para superar este problema. Superou? Maravilha, que bom! Não superou? Está reincidindo uma, duas, três vezes? Aí, é rua.

**IE** – *Porque aí começa a comprometer o trabalho...*

**DF** – Porque aí não tem jeito. Não quer ser ajudado? Vai comprometer o trabalho, os colegas vão começar a se ressentir porque também ninguém quer levar peso morto nas costas. Como é que eu vou obrigar os outros a trabalhar por ele?

**IE** – *Não tem uma máxima de que você deve deixar os seus problemas pessoais em casa, não se deve levá-los para o trabalho?*

**DF** – Só Ford não é? (*Risos*). Deixa o cérebro em casa!

**IE** – *Não, eu escuto muita gente ainda dizendo isso... Que você não tem que misturar problema pessoal com problema do trabalho. É lógico que compromete, causa uma queda de rendimento, a pessoa está com a cabeça em outro assunto.*

**DF** – É, é verdade. Tem gente que diz isso. Por exemplo, o profissional

está com a mulher à morte, no hospital. Você acha que o assunto dentro do trabalho não interfere? Interfere. Ou, então, ele está todo endividado. Vai trabalhar normalmente, como se nada houvesse? Claro que não. Isso pode acontecer com qualquer um. Então, algumas empresas têm ações para ajudar nesse momento.

IE – *Por exemplo?*

**DF** – Por exemplo, você pode antecipar as férias da pessoa. Ele está com dívidas. É o gerente imediato que tem que resolver isso perguntando: “O que está acontecendo? Por que a sua atitude mudou?” E pode ter como resposta: “Ah, eu estou todo endividado, porque tive que pagar o hospital da minha sogra”. Não sei. O motivo não importa. “Vem cá, o que eu posso fazer para te ajudar é antecipar as suas férias. Você pega o seu dinheiro das férias, quita suas dívidas e depois volta para trabalhar”. Por que não? Custa muito para a empresa? Não. É injusto? Não. É mais do que justo. Resolve os problemas do funcionário e ele volta mais leal à empresa. Porque se a empresa dá apoio na hora do sufoco, aquele funcionário se torna agradecido e desenvolve uma lealdade à empresa. Todo mundo ganha.

IE – *Finalizando, depois de experiências tão distintas em diversas áreas, como você se vê hoje trabalhando com Gestão de Pessoas?*

DF – Agora eu me encontrei. Eu acho que trabalhar com gente é o grande barato. As empresas existem por

causa das pessoas. De dentro e de fora. Só existe empresa porque existe gente no mundo. E a empresa dá o espaço de trabalho. O trabalho é necessário para o ser humano e a empresa produz coisas para o ser humano... A empresa existe por conta do ser humano. E, cada vez mais, esse ser humano está sendo percebido como o grande diferencial num mundo altamente competitivo, o que eu acho ótimo.

IE – *Quais as principais iniciativas que você desenvolveu ao longo dessa sua carreira no RH?*

**DF** – Eu representei o Brasil e a América Latina num grupo mundial que a IBM instituiu para desenvolver a solução de *skill management*, que seria uma gestão de competências, em 1993 – antes mesmo de eu ir para o RH, eu comecei a trabalhar nisso e, por causa disso, eu comecei a trabalhar em RH. Foi esse trabalho internacional que me ensinou muito. Foi uma coisa de vanguarda na época, que como toda vanguarda tem um preço alto para ser pago, porque você é meio missionário, você fica tendo que convencer pessoas sobre o que você está falando e, às vezes, prega no deserto. As pessoas são muito descrentes. Então, eu me sentia muito como uma missionária, naquela época. Foi uma sensação esquisita. Mas ganhei muito também porque cheguei antes num espaço que hoje está sendo muito divulgado. Há muita gente procurando atuar nessa área que eu já conheço há bastante tempo. Então, eu acho que esse foi um trabalho muito importante para mim, onde o resultado maior foi essa experiência pessoal de aprendiza-

gem, porque é isso que fica. O sistema que foi desenvolvido, o processo que foi desenvolvido, ele nem está funcionando como deveria, mas tudo que eu aprendi, isso não se perde. Às vezes, os trabalhos que a gente faz se perdem e aí tem gente que reclama: “Ah, eu fiz tanto esforço e depois não serviu para nada”. Serviu. Serviu para você aprender alguma coisa. Se serviu para você aprender alguma coisa, não tem melhor serventia do que essa!

### **Doris d’Alincourt Fonseca**

Diretora do Centro de Desenvolvimento do Sistema Coca-Cola.

Atua há oito anos na área de RH. Experiência em Marketing, em Análise de Sistemas e em Vendas.

Especialista em Gestão do Conhecimento. Professora da Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial (MBKM), do Crie – Coppe/UFRJ.

**Entrevista concedida à Raquel Balceiro para a Revista Inteligência Empresarial, no dia 18 de março de 2003.**

# Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano

Raquel Balceiro

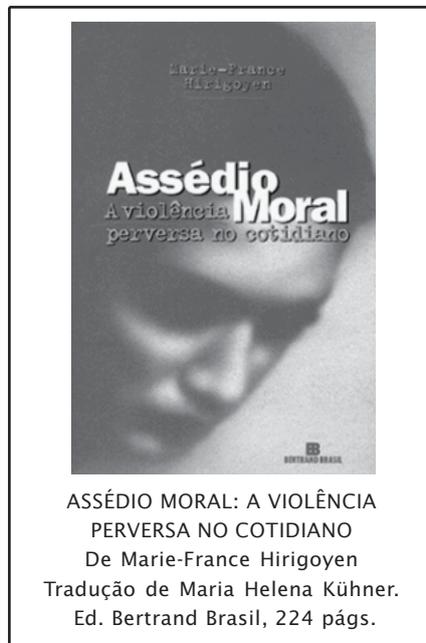
Numa época em que empresas e corporações tanto se preocupam com a retenção do capital intelectual, com a sinergia entre os integrantes das equipes e com sua produtividade e competitividade, nada mais atual do que discutir as relações perversas que marcam o nosso cotidiano e que nos impõem uma acomodação quanto à banalização da violência.

Neste livro, a autora Marie-France Hirigoyen apresenta diversos casos testemunhais, através dos quais faz uma análise, sob a perspectiva da vítima, dos motivos que levam as pessoas a cometer sutis violências nos ambientes familiar e do trabalho e mostra os malefícios dessas agressões.

Com excelente tradução de Maria Helena Kühner, o livro prima, num primeiro momento, por nos fazer refletir a respeito da violência privada, isto é, aquela que ocorre entre casais e entre pais e filhos, alertando para a existência de um certo sadismo e/ou masoquismo nestas relações, causados muitas vezes por uma "lealdade familiar" que leva o agredido a ser extremamente tolerante com os abusos sofridos (inclusive sexuais), que resultam em mágoas profundas e dificilmente contornáveis.

Posteriormente, Hirigoyen introduz a problemática do assédio moral no ambiente empresarial, ressaltando a necessidade de desvelar esta postura do agressor perverso, que mas-

cara suas ações, de forma a permitir que as vítimas reencontrem seus referenciais e subtraíam-se do enredamento e do controle de seu agressor. A autora explica, ainda, que toda e qualquer conduta abusiva que se manifesta na forma de comportamentos, palavras, gestos e escritos e



que possam se refletir em danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pondo em perigo o seu emprego e degradando o ambiente de trabalho deve ser considerada **assédio moral** e combatida com veemência pela alta direção ou superiores.

Esse tema é aprofundado pela autora, que se dedica a nos mostrar os diferentes mecanismos que o agressor utiliza para impedir a vítima de

reagir. Isto acontece através da recusa a uma comunicação direta; da desqualificação do empregado (o que diminui a sua autoconfiança), do descrédito perante seus colegas; do isolamento dentro de seu departamento (de modo a desfazer as alianças possíveis); ao confiar-lhe tarefas inúteis ou degradantes; da indução da vítima ao erro para criticá-la ou rebaixá-la e, finalmente, do assédio sexual (dizendo, inclusive, que foi a vítima que o provocou, que ela era permissiva ou que foi ela quem tomou a iniciativa).

A grande contribuição do livro para a compreensão deste tipo de problema, tão comum no núcleo familiar e no ambiente do trabalho, é a revelação das posturas adotadas pelo cônjuge (que não agride e não compactua com as ações do agressor) e pelo superior (que pode intervir diante de uma situação de assédio). Segundo Hirigoyen, encontra-se na **omissão** a solução escolhida na maioria dos casos, deixando ao agredido e ao agressor a responsabilidade de resolverem o problema e chegarem a um acordo. Hirigoyen mostra também o quanto perdem as empresas que nada fazem para combater estas perversidades e avisa que é impossível conseguir integração entre colaboradores se este tipo de comportamento for considerado normal e bem aceito.

Sugerindo que o problema não é tão simples, a autora apresenta quais as conseqüências a curto, médio e longo

prazos para a vítima e discute responsabilidades. Finalizando o livro, ela nos dá conselhos práticos para a convivência em família e na empresa e, para o segundo caso, nos indica as possibilidades de defesa, dentro da empresa ou na justiça, assim como as formas de cura.

Hirigoyem conclui que

*em todos os tempos, houve seres desprovidos de escrúpulos, calculadores, manipuladores para os quais os fins justificam os meios, mas a multiplicação atual dos atos de perversidade nas famílias e nas empresas é um indicador do individualismo que domina a nossa sociedade... quando o sucesso é o valor principal, a honestidade parece fraqueza e a perversidade assume um ar de desenvoltura.*

É preciso voltar a falar de respeito, a incorporá-lo nas relações e fazer um ato de prevenção junto as nossas crianças, se não quisermos que estas relações humanas sejam completamente regidas por leis.

Apesar de ser um livro da área da Psicologia, este não se destina única e exclusivamente aos que nela trabalham ou aos médicos do trabalho. Ele destina-se aos empresários, pais, homens e mulheres que tenham verdadeiro interesse em por um fim derradeiro em todo tipo de violência que se abate sobre a nossa sociedade.

### **Raquel Balceiro**

Doutoranda do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ e consultora do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE)  
balceiro@crie.ufrj.br

# Planejamento, *coaching* e liderança no filme *Onze homens e um segredo*

Aracy Machado de Campos  
Mônica de Castro Faria



ONZE HOMENS E UM SEGREDO

### **Ficha Técnica**

*Título Original:* Ocean's Eleven

*Gênero:* Aventura

*Tempo de Duração:* 116 minutos

*Ano de Lançamento (EUA):* 2001

*Disponível em:* VHS, DVD

*Direção:* Steven Soderbergh

*Roteirista:* Ted Griffin

*Elenco:* George Clooney, Brad Pitt, Julia Roberts, Frankie J. Allison, Casey Affleck, Scott Caan, Don Cheadle, Matt Damon, Andy Garcia.

Qual a premissa básica que conduz um projeto a atingir seus objetivos com pleno sucesso? Ao analisar o filme *Onze Homens e um Segredo*, encontramos, imediatamente, a resposta correta: o bom planejamento.

O filme conta a história de um time que planeja e executa com sucesso, um ousado e complicado projeto: assaltar três cassinos em Las

Vegas. O sucesso do projeto é mérito de todos os integrantes da organização mas, ao líder pertence a visão do negócio. É dele, Danny Ocean – personagem interpretado por George Clooney – que parte a idéia de, em um único assalto, se apoderar de todo o dinheiro gerado em três grandes cassinos, pertencentes a um só dono, penetrando num imenso cofre subterrâneo, que é comum aos três.

O título original, em inglês, já declara de quem é a liderança: *Ocean's Eleven – Os Onze de Danny Ocean*. Com a idéia do projeto claramente definida, ele sai da prisão, onde passou os últimos quatro anos de sua vida, com um único objetivo: o de executá-lo com êxito. Logo de cara, ele monta sua parceria com Rusty Ryan (Brad Pitt), que detém um capital de relacionamento fantástico. Com sua ajuda, eles constroem uma verdadeira organização de aprendizagem

*onde valores e objetivos são compartilhados. Ao compartilhar-se chega-se por paixão e fé. Todos se sentem como parte de uma família, entendendo os objetivos estratégicos da organização, assim como suas metas.* (Balceiro, 2002).

#### A ORGANIZAÇÃO

Rusty Ryan (Pitt), o principal parceiro de Danny Ocean (Clooney), parece exercer o papel de *coach*, em uma das primeiras cenas do filme, ao passar para um grupo de jovens atores as manhas do carteadado. Na verdade, ele engana e trapaceia os inocentes. No desenvolvimento do projeto, no entanto, como detém um capital de relacionamento riquíssimo, é ele quem nomeia os outros parceiros que irão compor a organização, de acordo com as habilidades específicas de cada um. Na etapa do planejamento, as competências necessárias são mapeadas e percebemos que cada membro da organização tem seu papel perfeitamente definido, de acordo com suas habilidades. O velho jogador profissional; o *expert* em explosivos; o crupiê, que funciona

como *insider*; o observador, que também é dotado de impressionante habilidade para “subtrair” objetos dos outros sem ser percebido; o que domina a computação e a comunicação, além de técnicas de filmagem; o contorcionista e até aquele que fará o papel de *Angel*— Reuben (Elliot Gould), acreditando e financiando o projeto. O capital intelectual, formado por tantos especialistas, é sua maior vantagem competitiva. O capital estrutural, também bastante forte, é conseguido graças ao apoio do *Angel*.

*O líder não age de maneira tradicional. Ele acata as sugestões de todos, respeitando as competências e habilidades humanas específicas*

#### O PROJETO

Danny Ocean é um verdadeiro líder e, como tal, tem seu projeto metodicamente planejado, desenvolvido e minuciosamente explicado. Todos se envolvem nele, pois a parceria funciona na base do ganha-ganha – se desempenhamos nossos papéis direitinho, o lucro será dividido em partes iguais. O projeto, audacioso em sua concepção, é planejado com um detalhamento

precioso. E é exatamente este preciosismo que o conduz ao sucesso absoluto. Percebe-se que, nesta fase, o líder não age de maneira tradicional. Ele acata as sugestões de todos, respeitando as competências e habilidades humanas específicas. Danny Ocean, além de líder, é um inovador ousado: não bastava assaltar um cassino, que já era uma ousadia e tanto, o negócio era assaltar três de uma vez.

#### LIDERANÇA E COACHING

Quem imaginaria que esses personagens participam de um exercício refinado de liderança?

Assim, o mais interessante no filme não é o roubo em si, mas os preparativos que o precedem. Cada personagem representa pelo menos um papel neste exercício de liderança e, no decorrer da trama, a história tende a ficar cada vez mais instigante e diferente.

A parceria entre eles foi sólida e os integrantes do grupo souberam compartilhar alguns momentos de fracassos e frustrações, como quando Rusty desconfia dos motivos de Ocean. Há que se ressaltar, ainda, a importância da cooperação e da camaradagem, da cumplicidade, da união em torno de um projeto comum, mesmo que ele seja tão sujo quanto roubar diversos cassinos ao mesmo tempo. Todos os envolvidos desenvolveram confiança em suas possibilidades e persistência diante dos obstáculos.

Encontramos, também, um traço de liderança na história do criador da belíssima música que fecha o filme com imagens de fontes e som, que descreve o luar, lembrando a técnica de pintura, típica do Impressionismo de

Monet e Renoir. Sem dúvida, *Clair de Lune*, terceira parte da *Suite Bergamasque* para piano, é a obra mais popular de Debussy. Composta em 1890, foi uma de suas primeiras peças a ser classificada como impressionista.

Todo o impressionismo musical está baseado na figura do francês Claude Debussy, o pai da música moderna. Ele, graças a sua rebeldia e ao seu inconformismo, operou uma revolução ao fazer uma coisa aparentemente banal: confiou em seu ouvido, mais do que nos tratados de harmonia e composição. Assim, levado pelo instinto, abriu todo um caminho para as experiências modernistas do século 20. Logo o chamaram de “impressionista”, assim como aos seus seguidores, e o movimento ganhou um nome.

#### COISAS QUE COMPREENDEMOS E ENTENDEMOS

Compreendemos:

- Que os líderes são pessoas que fazem o que acham que devem fazer naquele momento, independente do medo que sentem.
- Que pessoas comuns podem chegar à liderança.
- Que exige muita prática e deixa seguidores.
- Que a liderança não está associada ao poder.
- Que jamais podemos dizer que o líder detém a verdade.
- Que será melhor para o mundo se conseguirmos desmistificar os papéis, principalmente o da liderança malconduzida.

Entendemos:

- Que o *coach* é uma liderança refinada porque fortalece o capital humano;

- Que temos que nos acostumar com a idéia que nem todo líder é *coach*;
- Que *coaching* é mais do que treinamento, pois seu foco está no futuro de pessoas;
- Que não é o bastante comprometer-se apenas com os resultados, mas com a pessoa como um time todo, com a sua realização e o seu desempenho;
- Que algumas circunstâncias da vida podem indicar necessidade de *coaching*;
- Que, com a ajuda de um *coaching*, uma existência pode mudar para sempre, porque favorece o autodesenvolvimento;

Aprendemos também:

- Que a palavra *coaching* perde o seu sentido, quando usada sem critério;
- Que o *coach* trabalha com as pessoas que estão prontas e dispostas a realizar o seu potencial;
- Que certas pessoas vão embora de qualquer maneira;
- Que é difícil traçar uma linha entre uma parceria sólida e uma abertura de pensamento; transformar a visão do outro; não ferir as pessoas ao apontar suas dificuldades e limitações, e saber lutar pelas coisas em que se acredita;
- Que tem muitas coisas que aprendemos, entendemos e compreendemos, mas tem muitas outras que precisamos saber e aprender, porque a vida é um eterno aprendizado!

#### CONCLUSÃO

A idéia brilhante, o espírito inovador, o planejamento minucioso de um projeto que é levado a termo com sucesso e o empreendedorismo deste homem, que é dotado de uma visão de negócio

indiscutível, fazem dele um verdadeiro líder e, com isso, consegue o total engajamento de seus parceiros. O problema é que todo este talento foi usado numa atividade criminosa. Mas, como ladrão que rouba ladrão tem 100 anos de perdão, palmas para Danny Ocean!

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Ane. “*Coaching*: uma ponte entre o sonho e a realização”. In: *Coach*: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Editora Gente, 1999. Cap.1.
- . “*Coaching*: um exercício refinado de liderança!” In: *Coach*: um parceiro para o sucesso. São Paulo: Editora Gente, 1999. Cap. 2.
- BALCEIRO, Raquel. *Notas de aula sobre Estruturas Organizacionais*. MBKM – CRIE/Coppe/UFRJ, 2002.

#### Aracy Machado de Campos

Biblioteconomista com especialização em Ciência da Informação; Pós-graduanda em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial pelo CRIE – Coppe/UFRJ. Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo – PRODESP aracycampos@sp.gov.br

#### Mônica de Castro Faria

Bacharel em Biblioteconomia; Pós-graduanda em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial pelo CRIE – Coppe/UFRJ. Construtora Andrade Gutierrez S/A monica.faria@agnet.com.br

## AGENDA

### 2º CONGRESSO NACIONAL

#### GESTÃO DO CONHECIMENTO 2003

Supere Barreiras para Compartilhar Conhecimento Transformando Pessoas e Culturas

Nos dias **05 e 06 de agosto de 2003**, o International Business Communications (IBC) estará realizando o 2º Congresso Nacional sobre Gestão do Conhecimento e o *Workshop* "Práticas para Implantação de Gestão do Conhecimento nas organizações".

O evento será realizado em São Paulo, no **Pestana São Paulo Hotel** e mostrará oito estudos de caso, além do panorama atual do mercado de Gestão do Conhecimento.

O evento conta com a participação de palestrantes de empresas como a EMAE, o IBOPE Inteligência, a Fundação Bradesco, o Grupo Abril, o Infoglobo, a Ernst&Young, a Nokia entre outras.

Apoio: ABED, CRIE, Informal Informática, ABTD e portal KMOL.

Mais informações podem ser obtidas no *site*:

► <http://www.ibcbrasil.com>

#### ISKM/2003

#### INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT

O Núcleo de Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – NIE/PUCPR e o Centro Internacional de Tecnologia de Software – CITS apresentam a "chamada de trabalhos" para a 6ª edição do ISKM 2003, que será realizado de **11 a 14 de agosto de 2003**, em Curitiba – PR, Brasil.

Áreas temáticas:

- Gestão do Conhecimento: Aspectos Organizacionais
- Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa
- Inteligência Empresarial
- Gestão do Capital Intelectual
- Gestão de Competências
- Tecnologia da Informação como suporte à Gestão do Conhecimento
- Arte e Gestão do Conhecimento
- Gestão do Conhecimento e Responsabilidade Social
- Gestão do Conhecimento e Proteção Ambiental

► <http://www.nie.pucpr.br/iskm2003/iskm2003.htm>

#### ITU TELECOM WORLD 2003

**12 a 18 de outubro** de 2003

Genebra, Suíça

► [http://www.oei.es/premio\\_oei\\_ctsi.htm](http://www.oei.es/premio_oei_ctsi.htm)

► <http://www.pmis.org.br/congresso>

### SIMPOI 2003

#### VI SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

**14 a 16 de outubro de 2003**, na FGV - EAESP, São Paulo.

Tema: "Inovação em produtos, serviços e redes".

► <http://www.fgvsp.br/simpoi>

#### PREMIO OEI-CTS+I (CIÊNCIA, TECNOLOGIA, SOCIEDADE E INOVAÇÃO) – X SEMINÁRIO LATINO-IBERO-AMERICANO DE GESTÃO TECNOLÓGICA DE ALTEC – ASSOCIAÇÃO LATINO-IBERO-AMERICANA DE GESTÃO TECNOLÓGICA

22 a 24 de outubro de 2003 – Cidade do México

► [http://www.oei.es/premio\\_oei\\_ctsi.htm](http://www.oei.es/premio_oei_ctsi.htm)

► <http://www.imp.mx/altec2003e>

#### VII ENCONTRO

#### NACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE

De **10 a 12 de novembro de 2003** será realizado, em São Paulo, na FEA/USP o "VII ENGEMA – Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente", realizado pela FEA/USP e pela EAESP/FGV.

A inscrição para o evento é de R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais) até 30/09/03. Após esta data o valor é de R\$ 200,00 (duzentos reais).

► Mais informações: <http://www.fgvsp.br>



## LANÇAMENTO!

### O CAPITAL DE RISCO NO BRASIL: CONCEITO – EVOLUÇÃO – PERSPECTIVAS

de Claudia Pavani

Versão impressa com 98 páginas

Formato 14x21cm

Editora E-papers, 2003

Importante fonte de investimentos para pequenas e médias empresas inovadoras, o Capital de Risco está em crescimento no Brasil. Este livro mapeia a Indústria do Capital de Risco no País apontando alternativas de financiamento e caminhos para as empresas acessarem com êxito o mercado de capitais. *O Capital de Risco no Brasil* é uma versão atualizada da tese de mestrado da autora em Inovação Tecnológica/ Engenharia de Produção (COPPE-UFRRJ), e serve como um estímulo à inovação uma vez que contribui para fomentar a cultura do capital de risco em nosso País.

► Mais informações: <http://www.e-papers.com.br>

► [atendimento@e-papers.com.br](mailto:atendimento@e-papers.com.br)