

## □ INTERCÂMBIO

### Aprovado acordo de cooperação com instituto francês

A FAPESP vai assinar em breve um acordo de cooperação na área de pesquisa biomédica com o Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM), da França. A decisão foi tomada pelo Conselho Superior da Fundação, em sua reunião do dia 12 de junho último.

A cooperação científica entre as duas instituições, que vinha sendo discutida há alguns meses, vai incluir intercâmbio de pesquisadores envolvidos em projetos conjuntos, organização de reuniões e seminários bilaterais sobre temas de interesse recíproco e intercâmbio de informações.

De acordo com os termos do acordo, anualmente, a FAPESP e o INSERM farão uma chamada para a apresentação de projetos. Os pesquisadores interessados terão que encaminhar suas propostas simultaneamente para os dois países, através de formulários elaborados pelas duas partes. Primeiramente, esses projetos serão analisados segundo as normas de cada instituição e, se forem aprovados por mérito em ambas, serão objeto de uma avaliação conjunta. O apoio aos projetos se estenderá por dois anos, renováveis, e os responsáveis por eles deverão apresentar às duas instituições, ao final de cada ano, um relatório detalhado das atividades realizadas e dos resultados obtidos.

O acordo prevê também que os dossiês das equipes científicas trocados no âmbito dos projetos apoiados deverão ser enviados à outra parte, no mínimo, dois meses antes de cada missão e tanto a FAPESP quanto o INSERM deverão fornecer ao interessado os formulários necessários ao cadastramento de seu dossiê.

(continua na página 4)



Tarsila do Amaral,  
Operários, 1933.

## □ TEMÁTICO

### A face brasileira da cultura empresarial

Em pleno processo de globalização da economia mundial, existem aspectos genuinamente "brasileiros" na cultura empresarial disseminada pelo país, capazes de influenciar tanto a gestão das empresas, quanto o desenvolvimento de seus processos produtivos? E se existem, que identidades e diferenças há entre empresas públicas, privadas e multinacionais que atuam no Brasil, quanto à presença e à força desses aspectos?

Essas são duas perguntas básicas que os pesquisadores responsáveis pelo projeto temático "Cultura Empresarial Brasileira: estudo comparativo de empresas públicas, privadas e multinacionais", financiado pela FAPESP, pretendem responder até 1998, na expectativa de as-

sim contribuir para um melhor entendimento "dos rumos e do papel da atividade empresarial no Brasil".

Coordenado pelo professor Guillermo Raul Ruben, antropólogo, livre-docente do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, o projeto, foi iniciado em março deste ano. E a partir de então, colocou 25 pesquisadores, entre doutores e mestres ligados à Universidade Estadual de Campinas e à Fundação Getúlio Vargas, dentro de um campo de investigação, na verdade, ainda bem pouco explorado cientificamente no país.

Aliás, o campo é novo em termos mundiais. Só a partir do começo da década de 80 - coincidentemente, o mesmo momento em que entra em cena o tema da globalização da economia -, "as dimensões culturais da vida empresarial passaram a ser reconhecidas pela literatura científica", segundo Guillermo Ruben.

(continua na página 2)

## □ TEMÁTICO

# Estudo investiga histórico e cotidiano das empresas

Até então estava em pleno vigor a teoria da "administração científica", formulada no início do século, e que percebia os processos produtivos como geridos por princípios "racionais" e "universais", capazes de produzir resultados semelhantes em todas as sociedades.

Hoje, entre os dois parâmetros opostos, - globalização e especificidades de culturas empresariais -, "o que de fato se observa é a existência de movimentos inversos que simultaneamente atuam em direção à homogeneização e à heterogeneidade", explica o pesquisador. Mais detalhadamente: "Se por um lado verificou-se uma internacionalização de processos econômicos, políticos, sociais e culturais, por outro, nacionalidades e identidades são frequentemente constituídas, recriadas e

reformuladas, fazendo com que aspectos globais e locais mostrem-se constantemente reforçados e redefinidos".

Quanto às contribuições brasileiras para a pesquisa nesse campo, que também começaram a aparecer na década de 80, são, em sua maioria, segundo Guillermo Ruben, obra de administradores, que realizaram estudos de casos de culturas organizacionais individualizadas. O projeto temático coordenado por ele pretende muito mais, na medida em que busca conclusões que possam ser generalizadas para todo o universo empresarial brasileiro. A equipe de trabalho empenhada nesse desafio é multidisciplinar e envolve, além de antropólogos, administradores, economistas e linguistas.

Embora só dentro de dois anos o

projeto deva estar concluído, Guillermo Ruben tem desde já expectativas muito otimistas em relação à ele, incluindo seus resultados práticos. "Acreditamos que o resultado geral da pesquisa poderá funcionar como um guia tanto para o empresário brasileiro, quanto para o investidor estrangeiro no Brasil. Esse guia poderá ajudar a evitar fracassos desnecessários", diz.

### RELATOS MÍTICOS

De acordo com o projeto, que recebeu da FAPESP um financiamento de R\$163,7 mil, a pesquisa deve se desenvolver em nove empresas, com as quais a equipe precisa firmar um convênio de parceria que lhe permita livre ingresso nas várias dependências da organização.

Por enquanto, o trabalho de campo

## Brasileiros e argentinos: uma união muito difícil

*Antropólogo formado pela Universidad Nacional de La Plata, Argentina, em 1971 e, até 1986, etnólogo dedicado ao estudo de grupos de índios brasileiros, Guillermo Raul Ruben fez sua travessia para a especialidade que hoje se chama Antropologia Empresarial com um prolongado trabalho de campo, entre 1987 e 1991, junto a uma joint-venture argentino-brasileira do setor metalúrgico - hoje líder no segmento de produção de cozinhas profissionais.*

*"Acompanhei nesse período as dificuldades quase intransponíveis para que a empresa decolasse", diz ele. E esse processo era "muito estranho, porque aparentemente a joint-venture tinha todas as condições objetivas para dar certo: capital, tecnologia, produto e mercado. Mas o 'take-off' não acontecia". O pesquisador via os sócios de duas diferentes nacionalidades envolverem-se "em discussões lancinantes, engatilhadas por desconfianças mútuas, que emergiam a despeito dos interesses convergentes e da boa vontade existente de cada lado".*

*Guillermo Ruben, mestre e doutor pela École Pratique des Hautes Études en Sciences Sociales, Universidade de Paris, observou que as diferenças culturais entre os argentinos e os brasileiros expressavam-se em um grande número de concepções diferentes sobre categorias que integram normalmente as discussões no meio empresarial: tempo, trabalho, trabalhador, trabalho feminino, lazer, sindicatos, sociedade, nação etc. O grupo que apresentava tamanha cisão era formado, pelo lado argentino, por dois empresários experientes, mas pelo lado brasileiro, à exceção de um investi-*

*dor, todos eram profissionais que estavam fazendo sua primeira investida como empresários - dois engenheiros e um especialista da área de marketing.*

*Segundo Guillermo Ruben, foi necessária uma inesperada "ameaça externa" para que as diferenças fossem ultrapassadas e a empresa finalmente decolasse. "Essa ameaça foi o confisco do governo Collor, que os obrigou a tomar decisões rápidas. Foi nesse momento, por exemplo, que o grupo brasileiro, que queria manter os escritórios da empresa num espaço luxuoso, separado da fábrica em Alphaville, abriu mão de tal exigência e concordou com a reunião de todas as atividades empresariais exatamente em Alphaville, como desejavam os argentinos", conta Guillermo Ruben.*

*O pesquisador, que se transferiu para o Brasil em 1977, trabalhou inicialmente na Universidade Federal da Paraíba e desde 1980 é professor na UNICAMP, explica que o temático que ora coordena foi propiciado em grande parte pela bagagem prática que acumulou com o acompanhamento do caso dessa joint-venture. A isso ele soma o aprofundamento teórico que o trabalho de orientação de dissertações no campo de nacionalidades e identidades, no mesmo período, lhe possibilitou e, finalmente, o ambiente receptivo ao tema da cultura empresarial na UNICAMP - em 1993, por exemplo, quando ele era chefe do Departamento de Antropologia Social, "a Reitoria apoiou decisivamente a realização de um workshop entre antropólogos e 50 grandes empresários sobre a importância da cultura empresarial na vida dos negócios", diz.*

está ocorrendo em quatro empresas: Banco do Brasil, Banco América do Sul (nacional, criado nos anos 40 por emigrantes japoneses e com direção ainda composta majoritariamente por descendentes de japoneses), Telebrás e Zetax - empresa privada nacional, das raras do setor de telecomunicações que trabalha com tecnologia brasileira e que desenvolveu um avançado programa de administração participativa que lhe propiciou grande crescimento no volume de vendas e excelentes resultados econômicos.

Está em fase de negociações a entrada da Odebrecht, da IBM, da Gessy Lever e da General Electric no estudo. A intenção original dos pesquisadores era incluir na pesquisa não a GE, mas a Gevisa, empresa do setor de bens de capital, resultante de uma associação entre os grupos GE, Villares e Banco Safra, mas esse casamento está sendo desfeito, depois de dois anos. Falta definir ainda uma última empresa para complementar o universo da pesquisa inicialmente definido no projeto.

A metodologia do trabalho envolve um grande número de entrevistas - primeiro, entrevistas com informantes-chave de todos os níveis hierárquicos da organização, depois, um questionário fechado para todo o universo pesquisado, baseado nos resultados das entrevistas e, por último, novas entrevistas em profundidade que possam contribuir para a análise dos resultados dos questionários.

Mas, além disso, os pesquisadores também precisam acompanhar reuniões de diretoria, festas, rituais de integração e ainda analisar o material escrito produzido pela empresa, como folders, comunicados internos, declaração de princípios etc.

"É em razão dessa necessidade de participar intimamente da vida da empresa, que a pesquisa só pode ser feita se a direção quiser e se achar, inclusive, que esse trabalho pode trazer informações importantes para a própria empresa.", explica Guillermo Ruben.

#### TEMAS DE ACESSO

Os temas escolhidos como meios de acesso ao que o projeto chama cultura empresarial brasileira e que constituem,

portanto, as questões fundamentais das entrevistas em profundidade, foram quatro: memória social da empresa, modelo de relações políticas e sociais, mecanismos sócio-político-administrativos e tempo e espaço.

No primeiro incluem-se a história da empresa e suas várias versões, os mitos de origem, os eventos marcantes, a estrutura das crises, os personagens paradigmáticos e até as piadas, entre outros aspectos. No segundo tema interessam as múltiplas relações sociais dentro e fora da organização, incluindo hierarquias e relações de poder. No terceiro, o foco está voltado para processos de seleção, treinamento, integração, avaliação e exclusão de pessoal, estratégias de acusação e solidariedade entre os diferentes grupos, além de práticas e políticas administrativas efetivamente adotadas na gestão dos recursos humanos e materiais. E por fim, tempo e espaço prende-se às diferentes concepções de tempo e de apropriação social do espaço dentro do universo empresarial.

Embora ainda haja muito chão para caminhar, Guillermo Ruben diz que as entrevistas até agora feitas permitem formular algumas hipóteses sobre o "fator Brasil" nas empresas. "Temos dado uma grande atenção à diferença ou concordância entre o que as pessoas dizem que fazem na empresa e o que realmente fazem". A maior distância entre esses dois planos, segundo ele, parece atribuir uma particular flexibilidade às empresas e mais ambiente para a inovação de processos produtivos. "E estamos 'intuindo' uma grande divergência entre o que se faz e o que se diz que se faz em empresas no Brasil".

A outra hipótese diz respeito ao relato mítico que é construído em toda empresa a seu próprio respeito. "Tudo indica que quanto menos pesado, menos repetido, menos monocórdico esse relato mítico, mais ele abre o espaço para a inovação de processos produtivos dentro da empresa". E é possível que entre as empresas brasileiras seja marcante a tendência de se ir agregando fatos novos ao relato mítico, operando-se assim uma negociação permanente entre tradição e inovação.

#### Inovação Tecnológica NOVAS PROPOSTAS

Na quinta rodada de apresentação de propostas para o *Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica de Universidades, Institutos de Pesquisa e Desenvolvimento e Empresas*, encerrada neste mês de julho, foram encaminhados à FAPESP sete projetos. Três deles envolvem parcerias de empresas com a USP: dois da Escola Politécnica e um da Pró-Reitoria de Pesquisa

Dois outros projetos têm parceria com a UNICAMP (Instituto de Engenharia de Alimentos). Há um projeto em parceria com a UNESP (Agronomia) e um em parceria com o Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento da Universidade do Vale da Paraíba, UNIVAP.

O valor global desses projetos é de pouco mais de R\$3,5 milhões, dos quais cerca de R\$1,5 milhão estão sendo solicitados à FAPESP, enquanto o restante refere-se à contrapartida das empresas.

Desde março de 1995, quando deram entrada na Fundação as primeiras propostas no âmbito desse programa de inovação tecnológica, baseado na parceria entre empresas produtivas e instituições de pesquisas, já foram encaminhados para avaliação 36 projetos, no valor global de R\$19,1 milhões, com o pedido de recursos à FAPESP atingindo quase R\$9 milhões. Até o momento, foram aprovados por mérito tecnológico e potencial para produzir algum impacto positivo em termos econômicos ou sociais - critérios que norteiam o julgamento das propostas - 10 projetos. A FAPESP concedeu a eles perto de R\$1 milhão. Foram seis os pedidos denegados, enquanto 14 encontram-se em análise.