

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CADERNOS EBAP**

**Nº 63**

**ABRIL DE 1993**

**A DIMENSÃO INTERORGANIZACIONAL E O  
EFEITO REDE NA CONSTRUÇÃO DO MERCOSUL**

**Paulo César Negreiros de Figueiredo**

**CADERNOS EBAP  
Nº 63**

DEBILITADA FIM DO SAO G. DE NO VARGAS
<u>41/93</u> 08/07/93

HF 433.5-3

AC. 92460

ID 59372

**CADERNOS    E B A P**

Publicação da ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA da FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS para divulgação, em caráter preliminar, de trabalhos acadêmicos e de consultoria sobre Administração Pública.

**DISTRIBUIÇÃO GRATUITA**

**DIRETOR DA EBAP**

Armando S. Moreira da Cunha

**CHEFE DO DEPTº DE PESQUISA E PUBLICAÇÕES:**

Fernando Guilherme Tenório

**EDITOR RESPONSÁVEL**

Deborah Moraes Zouain

**COMITÊ EDITORIAL**

Corpo docente da EBAP

**EDITORAÇÃO:**

Grupo Editorial da EBAP

O texto ora divulgado é de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es), sendo permitida a sua reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

**Correspondência:**

**CADERNOS EBAP**

Praia de Botafogo, 190, sala 508

Botafogo - Rio de Janeiro - RJ

CEP 22.253-900

Telefones: (021) 551-1542 - Ramal 145  
551-8051

*Prezado Leitor,*

Estamos atualizando o nosso cadastro para que você continue a receber gratuitamente os **CADERNOS EBAP** no endereço de sua preferência.

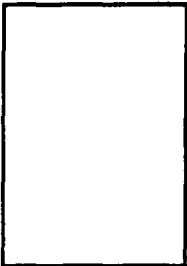
Em caso de alteração basta preencher o formulário abaixo e remeter para Praia de Botafogo, 190/508 - Cep.: 22.253-900 - Rio de Janeiro - RJ.

**A EDITORA**

✂ —Corte aqui— ✂

**CADERNOS EBAP**

Escola Brasileira de Administração Pública  
da Fundação Getulio Vargas  
Departamento de Pesquisa e Publicações  
Praia de Botafogo, 190, Sala 508  
Botafogo - Rio de Janeiro - RJ  
22 253 - 900



**CADASTRO: CADERNOS EBAP**

Nome:.....  
Instituição:.....  
Endereço:.....  
Cidade:.....  
País:.....  
Código postal:.....

Data:...../...../.....  
Assinatura

✂ —Corte aqui— ✂

## I N D I C E

	Pág.
1 - Introdução .....	01
2 - Relações interorganizacionais: fundamentos e oportunidades de aplicação .....	02
3 - Construção do MERCOSUL: origem e peculiaridades .....	04
4 - Dimensão interorganizacional da construção do MERCOSUL .....	06
4.1 - Metodologia .....	06
4.2 - Rede interorganizacional institucional .....	07
4.2.1 - Variáveis de interdependência matricial.	09
4.2.2 - Matriz interorganizacional institucional	09
4.3 - Rede interorganizacional executiva .....	09
4.3.1 - Matriz interorganizacional executiva ...	10
5 - O <u>efeito rede</u> na construção do MERCOSUL .....	17
6 - Conclusão .....	21
7 - Notas de Rodapé .....	23

# **A DIMENSÃO INTERORGANIZACIONAL E O EFEITO REDE NA CONSTRUÇÃO DO MERCOSUL \***

**Paulo César Negreiros de Figueiredo**

## **1 - Introdução**

E com grande expectativa que os agentes econômicos das nações latino-americanas, principalmente as do extremo sul do continente, assistem ao desdobramento da mais recente iniciativa de integração regional, consubstanciada no projeto de construção do Mercado Comum do Cone Sul - MERCOSUL.

A despeito da importância e dos desafios que este projeto de integração representa para os países da região, as poucas publicações existentes sobre o tema têm contemplado somente as abordagens estatísticas, econômicas, jurídicas e diplomáticas, em detrimento da abordagem organizacional que, a nosso ver, representa aporte imprescindível para uma compreensão pragmática das dificuldades e desafios presentes no projeto do MERCOSUL.

Dessa forma, pretendemos gerar evidências mais apuradas acerca da controvertida realidade da construção do MERCOSUL, através da análise da sua dimensão interorganizacional.

## 2 - Relações interorganizacionais: fundamentos e oportunidades de aplicação

O campo das relações interorganizacionais, também conhecido como mapeamento interorganizacional, tem-se tornado, nos últimos anos, um instrumento gerencial adequado à análise e à avaliação dos mais variados tipos de realidades organizacionais.

Uma relação interorganizacional emerge quando duas ou mais organizações se unem para buscar objetivos coletivos através da transação de diferentes tipos de recursos por um período limitado de tempo e cuja estrutura resultante atua de forma semelhante a uma organização autônoma, ou seja, tem objetivos a cumprir e interage com a sua ambiência externa. A natureza desta relação pode ser estudada a partir das seguintes perspectivas: <sup>1</sup>

- a) relacionamento ao par: transação entre duas organizações;
- b) relacionamento focal: duas ou mais organizações interagem através de uma organização focal. Esta perspectiva privilegia somente os efeitos da ação da organização focal sobre os seus membros e vice-versa, em detrimento do estudo das relações que as organizações membros mantêm entre si;
- c) rede interorganizacional: definida como o total de padrões de relacionamento entre um conjunto de organizações que buscam a solução de problemas comuns.

A rede interorganizacional é definida, ainda, como um conjunto de unidades de decisão conectadas através de um certo tipo de relacionamento. Além disso, a rede é uma construção do

pesquisador, o que comprova que ela não é, necessariamente, uma corporação formalmente constituída e pode ser representada através de matrizes, diagramas ou sociogramas. <sup>2</sup>

A representação matricial tem sido a forma largamente utilizada para a representação das redes interorganizacionais. Para destacar alguns casos podemos citar os estudos de Leontief <sup>3</sup> sobre as relações interindustriais para identificar o volume de transações comerciais entre os setores da indústria americana; os estudos de Bollino <sup>4</sup> sobre a análise da política industrial dos países da Comunidade Européia e, finalmente, convém destacarmos o inteligente estudo de Cavalcanti, Monteiro e Castanhar <sup>5</sup> sobre a administração da política industrial brasileira na primeira metade da década de 80.

Indubitavelmente, os estudos acima forneceram subsídios enriquecedores para este trabalho, cujo objetivo é aplicar os fundamentos das relações interorganizacionais como instrumento de análise do projeto do MERCOSUL.

Mais precisamente, o presente trabalho tem como objetivos: (1) analisar, através da representação matricial, o padrão de interdependência das unidades envolvidas diretamente com o projeto do MERCOSUL e (2) analisar, criticamente, através do efeito rede, as virtuais influências sobre esse padrão de interdependência, e, conseqüentemente, sobre o projeto como um todo.



### 3 - Construção do MERCOSUL: origem e peculiaridades

O projeto do MERCOSUL representa a tentativa de criação de um mercado comum entre as economias da Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai até 31.12.1994. As quatro economias totalizam um produto interno bruto de US\$ 500 bilhões e um mercado potencial de 200 milhões de habitantes.

Na verdade, as tentativas de integração regional da América Latina não são novas. Em 1960, foi constituída a Associação Latino-Americana de Livre Comércio - ALALC, através do Tratado de Montevideu, com a finalidade de criação de uma zona de livre comércio e, em 1980, através do mesmo Tratado, foi constituída a Associação Latino-Americana de Integração - ALADI, com o objetivo mais ousado de, através da alavancagem de esquemas parciais de integração, construir, a longo prazo, um mercado comum latino-americano. <sup>6</sup>

Apesar do entusiasmo e do escopo dessas iniciativas, os seus resultados ficaram muito aquém do esperado. Assolados pela crise econômica, principalmente na primeira metade da década de 80, os países latino-americanos abandonaram os esforços da integração e voltaram-se para a luta contra os seus graves problemas internos.

Somente no final da década passada, dada a intensificação das iniciativas mundiais na formação de megabloco econômico, para disputar o comércio internacional, e as crescentes exigências de padrões internacionais de competitividade, surgiu um novo alento às iniciativas de integração regional na agenda dos países

latino-americanos.

Com os objetivos de consolidar as intenções de harmonização e cooperação, geradas com a assinatura de diversos protocolos entre Argentina e Brasil (1986-1987); construir a integração econômica entre os países e proporcionar impulso à integração latino-americana, os governos desses países assinaram, em 29.11.1988, um tratado de integração, cooperação e desenvolvimento com vistas à criação de um mercado comum, no prazo de 10 anos. <sup>7</sup>

Ocorre que, em julho de 1990, os Presidentes Menem e Collor decidiram antecipar o prazo de conclusão do Tratado para 31.12.1994 e estabelecer as reduções tarifárias de forma linear e generalizada.<sup>8</sup> Tal decisão, a nosso ver, subestimou o volume e a complexidade dos temas a serem diagnosticados e harmonizados, em prazo tão reduzido, e demonstrou o fascínio dos governantes latino-americanos pelas decisões pretensiosas, que normalmente exigem resultados imediatos.

Com a adesão do Paraguai e do Uruguai à decisão tomada por Argentina e Brasil, foi assinado, em 26.03.1991, o Tratado de Assunção, com o propósito de constituir o MERCOSUL até 31.12.1994 e com as seguintes implicações para os Estados Partes:

- a) livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos entre os países, através da eliminação dos direitos alfandegários;
- b) estabelecimento de uma tarifa externa comum e a adoção de uma política comercial comum em relação a terceiros Estados;
- c) coordenação de políticas macroeconômicas e setoriais entre os

Estados Partes: de comércio exterior, agrícola, industrial, fiscal, monetária, cambial e de capitais, de serviços, alfandegária, de transportes, comunicações e outras que se acordem assegurar condições adequadas de concorrência entre os Estados Partes;

d) compromisso dos Estados Partes de harmonizar suas legislações, nas áreas pertinentes, para lograr o fortalecimento do processo de integração. <sup>9</sup>

Entre as datas de assinatura e de conclusão do Tratado há um período de transição repleto de atividades relativas ao processo de harmonização de diversos temas e cuja administração está a cargo de um aparato institucional composto de um conjunto de unidades decisórias que se inter-relacionam de formas variadas.

#### 4 - Dimensão interorganizacional da construção do MERCOSUL

##### 4.1 - Metodologia

A dimensão interorganizacional da construção do MERCOSUL é enfocada, neste trabalho, com base na perspectiva de redes interorganizacionais representadas por duas matrizes.

A primeira matriz, Figura 1, representa a rede interorganizacional composta das principais unidades de decisão<sup>10</sup> - UDs - envolvidas diretamente no projeto e que constituem o aparato institucional como um todo.

A segunda matriz, Figura 2, representa a rede interorganizacional composta das UDs que atuam no âmbito da execução das tarefas de diagnósticos de assimetrias e formulação de propostas de harmonização, ou seja, tratam das questões operacionais do processo de integração.

A interpretação das matrizes será feita da seguinte forma:

- a) seções 4.2 e 4.3: informam os significados das siglas das UDs localizadas nas linhas e colunas das matrizes das Fig.1 e Fig.2;
- b) seção 4.2.1 (Quadro 1): informa o significado dos símbolos das variáveis de interdependência matricial<sup>11</sup> que representam as articulações entre as UDs e estão localizadas nas células das matrizes.

Os dados para a construção das redes interorganizacionais e das interdependências matriciais, atualizados até setembro de 1992, foram coletados a partir de pesquisa na legislação básica do tema (Tratado de Integração Brasil-Argentina e Tratado de Assunção); atas das reuniões das UDs; decisões, resoluções, instruções, recomendações e pareceres emitidos pelas UDs e material publicado em revistas e jornais. Vale dizer que há informações, nas matrizes, decorrentes da arbitrariedade do pesquisador.

#### 4.2 - Rede interorganizacional institucional

A administração das atividades do período de transição está a cargo de um conjunto de componentes intergovernamentais que nos

serviu de base para a construção arbitrária da rede interorganizacional, que representa a dimensão global do projeto do MERCOSUL, a qual denominamos de "Rede Interorganizacional Institucional", constituída por 14 UD's.

Essas UD's são compostas de representantes dos órgãos governamentais, especialistas, consultores, parlamentares, empresários (setor privado) provenientes de cada Estado Parte. Assim, os integrantes das UD's decidem não só com base nos interesses comunitários, mas, principalmente, com base nos interesses dos órgãos, dos grupos, das teorias que defendem que podem estar impregnados de resistências burocráticas, políticas, sociais e econômicas.

Além disso, em virtude da composição intergovernamental do projeto do MERCOSUL, e não supranacional, como no caso da Comunidade Européia, não se pode atribuir-lhe individualidade própria, distinta dos seus participantes.<sup>12</sup>

Antes de 31.12.1994 os Estados Partes deverão definir, em conjunto, a estrutura institucional definitiva para o MERCOSUL.

A seguir, enumeramos o significado das siglas das UD's, dispostas nas linhas e colunas da matriz da Figura 1:

CMC = Conselho do Mercado Comum

GMC = Grupo do Mercado Comum

SAD = Secretaria Administrativa

SGT = Subgrupos de Trabalho

TAB = Tribunal Arbitral

EP = Estados Partes

SN(GMC)EP = Seção Nacional do Grupo Mercado Comum no Estado Parte

CPC = Comissão Parlamentar Conjunta

CTT = Comissão de Trabalho de Turismo

CME = Comissão de Ministros da Educação

RMJ = Reunião de Ministros da Justiça

RME/BC = Reunião de Ministros da Economia e Presidentes de Bancos Centrais

RMT = Reunião de Ministros de Trabalho

SP = Setor Privado

#### 4.2.1 - Variáveis de interdependência matricial

Ver Quadro 1

#### 4.2.2 - Matriz interorganizacional institucional

Ver Figura 1

#### 4.3 - Rede interorganizacional executiva

Para a construção dessa rede tomamos como base as UD's envolvidas com as atividades executivas de ação imediata do processo de integração. São atividades voltadas para a comparação de políticas, legislações, regulamentações e normas técnicas vigentes em diversas áreas nos Estados Partes; identificação das assimetrias, formulação de propostas de harmonização e realização de estudos e negociação de acordos setoriais.

A seguir, enumeramos os significados das siglas das UD's que compõem a rede interorganizacional executiva e que estão

dispostas nas linhas e colunas da matriz da Figura 2.

SGT 1 =Subgrupo de Trabalho 1: Assuntos Comerciais

SGT 2 = Assuntos Aduaneiros

SGT 3 = Normas Técnicas

SGT 4 = Políticas Fiscal e Monetária Relacionadas ao Comércio

SGT 5 = Transporte Terrestre

SGT 6 = Transporte Marítimo

SGT 7 = Política Industrial e Tecnológica

SGT 8 = Política Agrícola

SGT 9 = Política Energética

SGT10 = Coordenação de Políticas Macroeconômicas

SGT11= Realizações Trabalhistas, Emprego e Seguridade Social

CMN = Comitê MERCOSUL de Normalização. Composto das seguintes organizações dos Estados Partes:

IRAM= Instituto Argentino de Racionalização de Materiais

ABNT= Associação Brasileira de Normas Técnicas

INTN= Instituto Nacional de Tecnologia e Normalização

UNIT= Instituto Uruguaio de Normas Técnicas

SCP = Subcomissão Parlamentar Conjunta

COSAVE = Comitê Regional de Sanidade Vegetal

CORESA = Comitê Regional de Saúde Animal

CONASUL = Conselho Consultivo de Cooperação Agrícola dos Países  
Area Sul

SP = Setor Privado

CTT = Comissão de Trabalho de Turismo

#### 4.3.1 - Matriz interorganizacional executiva

Ver Figura 2

**QUADRO 1: VARIÁVEIS DE INTERDEPENDÊNCIA MATRICIAL**

Símbolos	Significado
$\triangle_1$	Subordinação hierárquica de A -em relação a B ( $A \Rightarrow B$ )
$\triangle_2$	Regulamentação funcional das atividades da UD ( $A \Rightarrow B$ )
$\triangle_3$	Avaliação, consideração e instrumentação, em A, das recomendações encaminhadas por B
$\triangle_4$	Recepção, registro, arquivo e distribuição das decisões, acordos, resoluções, recomendações, instruções e queixas geradas na UD (de A para B)
-----	
Formalização	
FAn	Número de acordos setoriais fechados entre as UDs
FNn	Número de acordos setoriais em negociação
-----	
Complexidade	
Xn	Número de comissões existentes dentro da UD
XDn	Número de tipos de tarefas relacionadas à formulação de diagnósticos (identificação de assimetrias, obstáculos ao comércio e à integração)
XHn	Número de tipos de tarefas relacionadas à formulação de propostas de harmonização de regulamentações e políticas
XTn	Número de normas técnicas a serem harmonizadas
-----	



Símbolos	Significado
-----	
<b>Intensidade</b>	
Rn	Número de reuniões realizadas pela UD entre mar/91 e set/92
-----	
<b>Consenso</b>	
A	Existência de tomadas de decisão conjunta ou necessidade de realização conjunta de trabalho, entre as UDs
-----	
<b>Similaridade de domínio</b>	
S <sub>1</sub>	Similaridade de objetivos, atividades, tipo de competência de <u>staff</u> entre as UDs
S <sub>2</sub>	Uso das mesmas fontes de informações de documentação
S <sub>3</sub>	Similaridade de esforços para obtenção de resultados idênticos
-----	
<b>Comunicação</b>	
C <sub>1</sub>	Necessidade de troca de informações, instruções, recomendações sobre diagnósticos de assimetrias e formulação de propostas de harmonização
C <sub>2</sub>	Participação de A nas reuniões, de caráter preparatório para decisões finais, de B
C <sub>3</sub>	Participação de A nas reuniões deliberativas de B
C <sub>4</sub>	Dificuldade de comunicação e articulação entre as UDs

Símbolos	Significado
-----	
Influência	
Id	Influência direta de A nas atividades, decisões e resultados de B
Ii	Influência indireta de A nas atividades, decisões e resultados de B
-----	
Dependência de recursos	
D <sub>1</sub>	Dependência seqüencial dos resultados dos estudos, pareceres, informações e resultados de A para o funcionamento de B
D <sub>2</sub>	Dependência de membros de <u>staff</u> , especialistas e corpo técnico de A para o funcionamento de B
-----	
Composição	
Representantes dos Estados Partes (A) que compõem B:	
PR	Presidente da República
MR	Ministro das Relações Exteriores
ME	Ministro da Economia
PB	Presidente Banco Central
P	Parlamentares
MEd	Ministro da Educação
MT	Ministro do Trabalho

Símbolos	Significado
-----	
Número de representantes dos órgãos públicos dos Estados	
Partes (A) que compõem B:	
MEn	Ministério da Economia
MRn	Ministério das Relações Exteriores
BCn	Banco Central
Pn	Parlamento (em igual número os suplentes)

FIG. 1 - MERCOSUL: MATRIZ INTERORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL

A \ B	CNC	GNC	SAD	SGT	TAB	EP	SN(GNC)EP	CPC	CTT	CNE	RNJ	RNE/BC	RNT	SP
CNC	R <sub>2</sub>	Δ <sub>2</sub> Δ <sub>3</sub>			Δ <sub>2</sub>	D <sub>2</sub>				Δ <sub>2</sub>	Δ <sub>2</sub>	Δ <sub>2</sub>	Δ <sub>2</sub>	Id Ii
GNC	Δ <sub>1</sub>	A R <sub>6</sub>	Δ <sub>2</sub>	Δ <sub>3</sub> Δ <sub>4</sub> D <sub>2</sub> D <sub>1</sub> Δ <sub>3</sub>		D <sub>2</sub>	Δ <sub>2</sub>	Δ <sub>3</sub>	Δ <sub>3</sub>	Δ <sub>3</sub>	Δ <sub>3</sub>	Δ <sub>3</sub>	Δ <sub>3</sub>	Δ <sub>3</sub>
SAD		Δ <sub>1</sub>				Δ <sub>4</sub> D <sub>2</sub>	Δ <sub>4</sub>							
SGT		Δ <sub>1</sub> C <sub>1</sub>		A Id Ii XT200 X93 XD144XM230	D <sub>2</sub>	S <sub>1</sub> S <sub>2</sub> S <sub>3</sub>	Id							
TAB	D <sub>1</sub> S <sub>2</sub>	D <sub>1</sub> S <sub>2</sub> Id		Id	D <sub>2</sub> Id									Id
EP	PR MR	ME PB	ME4 MR4 BC4 Id	MR4	Δ <sub>3</sub> Id	C4		P Δ <sub>3</sub> Ii	Δ <sub>3</sub> Id	MEd Id	RJ Id	ME PB	Id Δ <sub>3</sub>	MT Id Δ <sub>3</sub>
SN(GNC)EP		Δ <sub>1</sub>				Δ <sub>1</sub> Δ <sub>2</sub>								Δ <sub>4</sub>
CPC	C <sub>1</sub>	Id C <sub>1</sub>	C <sub>1</sub>	Ii S <sub>2</sub> S <sub>3</sub> C <sub>1</sub>		D <sub>2</sub> Ii C <sub>1</sub>		R1 P16 Δ <sub>2</sub>	C <sub>1</sub> Ii	C <sub>1</sub> Ii	C <sub>1</sub> Ii	C <sub>1</sub> Ii	C <sub>1</sub> Ii	Ii C <sub>1</sub>
CTT		Id		D <sub>1</sub> C2		D <sub>2</sub> D <sub>1</sub> C <sub>1</sub>			R2					Ii C <sub>1</sub> D <sub>2</sub> D <sub>1</sub>
CNE		Id Ii		Id Ii		D <sub>2</sub> D <sub>1</sub>		D <sub>1</sub>			C <sub>4</sub> D <sub>1</sub> C <sub>1</sub> C <sub>4</sub>	R3 C <sub>1</sub> C <sub>4</sub>	D <sub>1</sub> C <sub>1</sub> C <sub>4</sub>	C <sub>1</sub> D <sub>1</sub> C <sub>4</sub>
RNJ		Id		Id		D <sub>2</sub> D <sub>1</sub>		D <sub>1</sub>			R1 C <sub>1</sub> C <sub>4</sub>	C <sub>1</sub> C <sub>4</sub>	C <sub>1</sub> C <sub>4</sub>	Ii
RNE/BC		Id Δ <sub>3</sub>		Id Δ <sub>3</sub>		D <sub>2</sub>				C <sub>1</sub> C <sub>4</sub>	C <sub>1</sub> C <sub>4</sub>	R3	C <sub>1</sub> C <sub>4</sub>	Id C <sub>1</sub>
RNT		Id		Id		D <sub>2</sub>							R1	Ii
SP		C4 Ii		C <sub>2</sub> C <sub>4</sub> Ii		C <sub>4</sub>		Ii	C <sub>3</sub> Id			C <sub>1</sub> C <sub>4</sub> Ii	Ii	FA1 FN42

FIG. 2 - MERCOSUL: MATRIZ INTERGONIZACIONAL EXECUTIVA

A \ B	SGT 1	SGT 2	SGT 3	SGT 4	SGT 5	SGT 6	SGT 7	SGT 8	SGT 9	SGT 10	SGT 11	CMN	SCP	COSAVE/ CORESA/ CONASUL	SP	CTT
SGT 1	X10	D1 A S2		D1	Id	Id		Id	Id	A				II	Id	
SGT 2	Id	X10		A D1	Id C1	Id		Id						II		Id
SGT 3	Id	Id	X18 XT93			Id	Id	Id D1 C3	D1 C2 Id			A S1 C1 S2		A S1 S2	Id	
SGT 4	Id	Id	II	X6 Id	D1 Id	Id	Id	Id	Id	Id S2 A				II	Id	A3 Id
SGT 5	D1	C1 D1		D1	X5					D1	D1				Id	
SGT 6	D1	C1 D1 S2 A		D1	A C1	X6										
SGT 7	D1		D1 A	D1			X7	A		D1		C1		A		
SGT 8		D1 A	D1 C1	D1			A	X8	A D1					C2 C3 S1 A S2		
SGT 9	D1		A D1	D1			D1		X9			C1				
SGT 10	D1	D1		D1 C1 A			D1	D1	D1	XT10					Id	$\Delta_3$
SGT 11	C2 C3 Id	Id	II	D1	Id	Id	C2 C3 Id	Id	Id		X11					
CMN	Id	Id	C1 A			Id	Id	Id	Id						Id	
SCP	S2 S3	S2 S3			S2 S3	S2 S3	S2 S3	S2 S3	S2 S3		S2 S3		P2			
COSAVE/ CORESA/ CONASUL			$\Delta_3$ C1	D1			$\Delta_3$ C1 C4									
SP	II	II	II	II	II	II	II	II	II	II	C2 II			Id		
CTT		C2 D1		C2 D1	$\Delta_3$ D1					D1				C2 Id D1		

## 5 - O efeito rede na construção do MERCOSUL

Se uma rede interorganizacional atua de forma semelhante a uma organização autônoma (ver Seção 2), a sua sobrevivência ou êxito no cumprimento dos objetivos, que justificam a sua existência, são determinados não só pela eficiência da interdependência das UDs na rede, mas, principalmente, pela adequação dessa rede às ameaças e oportunidades provocam pela ambiência externa na qual está inserida.

Exposta às variações da ambiência externa, uma rede interorganizacional recebe, pelas UDs, diversos tipos de influência na forma de oportunidades e ameaças que se proliferam pela sua estrutura através de um processo de otimização dos seus resultados ou comprometimento da sua sobrevivência, processo este que denominamos, neste trabalho, de efeito rede.

Dito de outra forma, o efeito rede significa a multiplicação de articulações otimizadoras ou prejudiciais entre as UDs que conduz, por extensão, ao fortalecimento ou à debilitação generalizada da rede interorganizacional.

Assim, as Redes Interorganizacionais Institucional e Executiva estão sujeitas às variações do comportamento dos ambientes social, político e econômico, nos quais encontram-se inseridas, que geram muito mais ameaças do que oportunidades, que nelas se infiltram, e desencadeiam o efeito rede através da grande incidência das variáveis de interdependência  $A$ ,  $C_1$ ,  $I_d$ ,  $I_i$ ,  $D_1$ , e  $D_2$  nas Figuras 1 e 2.

A seguir, analisaremos as principais influências percebidas nos ambientes político e econômico, nos quais as Redes se inserem, e que, como dissemos, apresentam muito mais ameaças do que oportunidades para o padrão de interdependência das UD's e, por extensão, para o projeto como um todo, através do efeito rede, como seguem:

a) escolha, pelos governos dos países-membros, da alternativa mais complicada e arriscada à integração ao optarem pela construção de um mercado comum, forma de integração que exige a união aduaneira, que só é alcançada após a harmonização e coordenação das legislações internas dos países, referentes a temas complexos como o econômico, financeiro, comercial e trabalhista. Tudo isso em prazo tão curto e sob uma conjuntura econômica incerta. Talvez a opção por uma área de livre comércio fosse mais factível. <sup>13</sup> As ameaças geradas são: descrédito no mercado internacional; retração de investimentos; indefinições quanto aos acordos setoriais entre as UD's Setor Privado e articulações subseqüentes;

b) natureza intergovernamental das Redes (ver incidência de  $D_2$  na Fig. 1): aumenta a vulnerabilidade das mesmas face aos grupos de interesse políticos e econômicos que atuam através dos negociadores, da burocracia estatal e dos parlamentares e resulta em potencial resistência à supressão de regulamentações, subsídios ou normas; à modificação de políticas e legislações; e às concessões necessárias nos processos de harmonização e de acordo setoriais. Os grupos de interesse desejam, em alguns

casos, manter o **status quo** ou adquirir vantagens unilaterais no processo de integração. Neste caso, o efeito rede age, principalmente, através das UDs na Figura 2, onde se encontram as tarefas executivas da integração;

c) complexidade percebida nas Redes (variáveis  $X_n$ ,  $XD_n$ ,  $XH_n$  E  $XT_n$ ) combinada com a não existência uniforme de políticas setoriais (por ex. só o Brasil possui uma política agrícola explícita e um código de defesa do consumidor formalizado); disparidades entre as legislações e normas técnicas vigentes e constante oscilação e indefinição das "regras do jogo" quanto às medidas de ajustes macroeconômicos internos. No caso brasileiro, pairam uma total indefinição e um imobilismo decisório no ambiente econômico. Através das UDs SP, SGT1, SGT2, SGT4, SGT8 e articulações subseqüentes com outras UDs da Figura 2 e Figura 1 o efeito rede pode comprometer totalmente o cumprimento dos prazos do cronograma de medidas e, por extensão, a credibilidade do acordo <sup>14</sup>;

d) súbito aparecimento de medidas protecionistas adotadas pelos países-membros (Argentina: agricultura); manutenção de subsídios (Brasil: agricultura) e persistência na defasagem das tarifas públicas em relação à inflação e ao mercado internacional (Brasil: tarifas públicas)<sup>15</sup>. Através das UDs SP, SGT4, SGT7, SGT8, SGT9 (Figura 1), o efeito rede pode gerar entraves para o desenvolvimento dos trabalhos nas duas redes;

e) percebida falta de interesse ou de disposição dos atores do



processo de integração em participar de reuniões para discussão da legislação, negociação de acordos setoriais, promoção de eventos de interesse comum (comprovada pelas variáveis Rn, FAn E FNn na Fig. 1), o que facilita o predomínio de interesses locais sobre interesses comunitários;

f) percebida falta de dinamismo decisório dos órgãos governamentais dos países-membros em virtude da complexidade do projeto e da tendência à multiplicação das instâncias decisórias, típica da burocracia estatal latino-americana; <sup>16</sup>

g) desníveis de produtividade e qualidade das empresas dos países-membros em relação ao MERCOSUL e ao restante do mercado internacional. Por exemplo, entre as 500 maiores empresas do Brasil 62,4% e 39,8% apresentam, respectivamente, índices de produtividade e qualidade inferiores ao mercado internacional geral. Além disso, entre as empresas acima, apenas 15,8% possuem programas de produtividade e qualidade total há mais de 3 anos e 39,1% não possuem ou possuem mas não estão implantado tais programas. <sup>17</sup> Influência direta sobre as UD's SP, SGT1, SGT2, SGT4 E SGT7. Através do efeito rede as metas de alcance de maior competitividade das economias dos países no comércio internacional ficam comprometidas e o MERCOSUL pode-se tornar impotente, comercialmente, para concorrer com outros megamercados;

h) percebida agressividade competitiva das empresas do México no âmbito do NAFTA. Reforça a influência analisada em g;

i) discrepâncias de vantagens comparativas do Brasil em relação aos demais países-membros do Tratado nas seguintes áreas, por ordem de importância: disponibilidade de recursos naturais; sistemas de correios e telégrafos; sistema de telefonia; sistema energético; proximidade a recursos naturais; estrutura empresarial e gerencial; qualificação da mão-de-obra e tecnologia; 18

j) sobre as estratégias das 500 maiores empresas do Brasil frente às perspectivas do MERCOSUL: 31,3% não planejam qualquer movimento específico frente ao acordo; 7,1% esperam fazer associações para exportar para macrorregiões e 59,8% pretendem orientar suas ações para o aumento das exportações. 19 Vale ressaltar que essas empresas condicionam suas estratégias às medidas de política macroeconômica do governo brasileiro e dos outros países. Influência direta sobre UDs SP (Figuras 1 e 2).

## 6 - Conclusão

A visualização da realidade do projeto do MERCOSUL, através do mapeamento da sua dimensão interorganizacional, da análise dos padrões de interdependência das unidades de decisão nas Redes e da análise desses padrões face ao efeito rede, leva-nos a concluir que, mantidas as influências percebidas nos ambientes político e econômico, o cumprimento do cronograma de medidas do Tratado de Assunção corre sério risco de não ser, integralmente, factível no tempo previsto.

A fixação de um prazo tão curto para construção de um mercado comum numa região assolada por um quadro de aguda instabilidade política e econômica, alarmantes índices de pobreza, ausência de perspectivas para recuperação dos investimentos sociais e enorme atraso tecnológico representa, a nosso ver, uma decisão que, de um lado, desencadeia um processo abrangente, intensivo e variado de tarefas que podem levar seus executores a atuar sob constante clima de aflição e, conforme tem sido verificável em situações administrativas dessa natureza, os resultados obtidos tornam-se vulneráveis e muito aquém do esperado.

De outro lado, a adoção de tal decisão nos dá a impressão de que passou despercebida a mensuração das consequências negativas que o possível não cumprimento dos termos do Tratado poderiam acarretar para a credibilidade da região, no contexto internacional.

Em vista disso, torna-se imperativo que a cúpula da administração do projeto do MERCOSUL (Figura 1) adote um redirecionamento estratégico capaz de garantir a sua viabilidade, antes que a região seja estigmatizada por fracassos consecutivos nas tentativas de integração.

Enfim, esperamos que a abordagem interorganizacional possa proporcionar uma contribuição alentadora à construção do MERCOSUL, por acreditarmos que as iniciativas humanas, por mais ambiciosas que sejam, podem ser concretizadas com êxito desde que seus empreendedores não ignorem os desafios, as dificuldades e

os obstáculos que as cercam, a fim de que possam adotar medidas corretivas adequadas para cada momento. Cientes disto, queremos crer que o projeto do MERCOSUL seja uma jornada triunfante na trilha da integração latino-americana !

## 7 - Notas de Rodapé

(\*) O autor é especialmente grato ao Prof. Hermano Roberto Thiry Cherques, pelo incentivo à publicação deste artigo e ao Prof. Enrique Saravia, pelas sugestões e críticas relevantes que muito contribuíram para o aprimoramento da versão inicial do texto, bem como o seu apoio e interesse, fundamentais para a concretização desta publicação.

1 - VAN DE VEN, A.H.; & FERRY, D.L. Measuring and assessing organizations. New York, John Wiley, 1980.

2 - ALDRICH, H. & WHETTEN, D. A. "Organizations-sets, action sets and networks: making the most of simplicity." In: NYSTROM, P. & STARBUCK, W.H. (eds.) Handbook of organization design. New York, Oxford University Press, 1981.

3 - LEONTIEF, Wassily. Input-output economics. New York, Oxford, 1966.

4 - BOLLINO, Andrea C. "Industrial policy: a review of European approaches.: In: ADAMS, G.F. & KLEIN, L.R.(eds.).Industrial policies for growth and competitiveness. Massachusetts, Lexington Books, 1983.

5 - CAVALCANTI, B.S.; MONTEIRO, J.V. & CASTANHAR, J.C. "Administração da política industrial no Brasil: relatório: final." Cadernos EBAP nº 35, Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 1986.

- 6 - PEÑA, Félix. "Competitividade, democracia e integração nas Américas". In: Seminário sobre Integração Hemisférica. Rio de Janeiro, CEM/FGV, 1992.
- 7 - Ver "Tratado de Integração Brasil-Argentina". In: Mercosul: origem, legislação, textos básicos. Brasília, MRE, 1992.
- 8 - ARAÚJO Jr. J. Tavares de. "Mercosul, Plano Bush e Competitividade da Indústria Brasileira". In: Seminário sobre Integração Hemisférica. Rio de Janeiro, CEM/FGV, 1992.
- 9 - Ver "Tratado de Assunção". In: Mercosul: origem, legislação, textos básicos. Op.cit.
- 10 - Este termo também foi utilizado por Cavalcanti et al. Op.cit. Neste trabalho, o termo unidade de decisão - UD - se refere a cada um dos componentes das Redes Interorganizacionais que desempenham atividades decisórias no processo de integração.
- 11 - Adaptadas de VAN DE VEN, A.H. & FERRY, D.L. Op. cit. e VAN DE VEN, A.H.; WALKER, G & LISTON, J. "Coordination patterns within an organizational network". Human Relations. New York, Plenum Press, 32 (1): 19-36, Jan., 1979.
- 12 - FARIA, Werter R. "Estrutura institucional de comunidades e mercados comuns." In: Boletim de Integração Latino-americana. Brasília, MRE, 1992.

13 - A Comunidade Européia, que opera há 34 anos, ainda não conseguiu alcançar a harmonização das políticas e o North American Free Trade Agreement - NAFTA - prevê um prazo de 15 anos para a obtenção de uma tarifa externa comum.

14 - Ver "Mudança no cronograma afetaria a credibilidade do acordo diz Itamaraty". Gazeta Mercantil, 04.09.1992.

15 - Ver "Os subsídios estatais como sérios obstáculos ao Mercosul". Gazeta Mercantil, 31.03.1992.

16 - Ver "IRELA advierte ciertas dificultades ". Diplomacia en Accion, Montevideo, julio, 1991, p. 16.

17 - Ver "Indicadores de Qualidade e Produtividade". Price Waterhouse, Série Relatórios Especiais, II Sondagem, 1992.

18 - Ver "XII Indicadores de Investimentos". Price Waterhouse, Série Tendências Econômicas, quadrimestre set./ dez., 1992.

19 - Ver "XIII Saúde Econômico-Financeira". Price Waterhouse, Série Tendências Econômicas, set./dez., 1992.

## CURRICULUM VITAE

### Formação

Administrador pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.  
Mestrado em Administração Pública pela Escola Brasileira de  
Administração Pública da Fundação Getulio Vargas.

### Atuação Profissional

Gerenciamento e assessoria de empresas (1984-1990).  
Professor em instituição de ensino superior (1987-1989).  
Instrutor em programas de treinamento empresarial (1990-1992).

### Trabalho publicado

"Tecnologia e competitividade: os desafios do final do século  
para as empresas industriais brasileiras. " Canela, ANPAD, 1992.



**SERIE CADERNOS EBAP**

- 01. FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR PÚBLICO: ALTERNATIVAS EM  
DEBATE - 1980**

**Bianor Scelza Cavalcanti**

- 02. EM BUSCA DE NOVOS CAMINHOS PARA A TEORIA DE ORGANIZAÇÃO -  
1990**

**Anna Maria Campos**

- 03. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL: INFERÊNCIA  
SOBRE A EXPERIÊNCIA DAS EMPRESAS ESTATAIS NO BRASIL -  
1980**

**Paulo Roberto Motta**

- 04. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS - 1980**

**Luciano Zajdsznajder**

- 05. A INTERVENÇÃO ESTATAL NO SETOR SAÚDE: UMA CONTRIBUIÇÃO  
PARA A PESQUISA "GASTO PÚBLICO EM SAÚDE" - 1980**

**Equipe PROASA**

- 06. EDUCAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: RETROSPECTIVA E  
PERSPECTIVA DA EXPERIÊNCIA NORTE-AMERICANA E REFLEXÕES  
SOBRE O CASO BRASILEIRO - 1980**

**Héctor Atilio Possiese**

07. PROJETO RIO: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO - 1981  
Hector Atilio Possiese
08. A PROPOSTA DE PARTICIPAÇÃO NA TEORIA GERENCIAL: A PARTICIPAÇÃO INDIRETA - 1981  
Paulo Roberto Motta
09. PARTICIPAÇÃO NA GERÊNCIA: UMA PERSPECTIVA COMPARADA - 1981  
Paulo Roberto Motta
10. O RITUAL DA DESBUROCRATIZAÇÃO: SEUS CONTEXTOS DRAMÁTICOS E REPRESENTAÇÕES - 1981  
Maria Eliana Labra
11. ASSISTÊNCIA MÉDICO-HOSPITALAR DO SISTEMA PREVIDENCIÁRIO BRASILEIRO ATRAVÉS DE SERVIÇOS CONTRATADOS - 1981  
Valéria de Souza
12. MINHA DÍVIDA A LORD KEYNES - 1982  
Alberto Guerreiro Ramos
13. UMA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DO POLO NOROESTE - 1982  
Antônio de Pádua Fraga

14. REPARTINDO TAREFAS E RESPONSABILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES:

ALGUNS DILEMAS ENFRENTADOS PELA GERÊNCIA - 1982

Anna Maria Campos

15. AS DISFUNÇÕES DO PROGRAMA NACIONAL DO ALCOOL EM  
DECORRÊNCIA DA EXCESSIVA ÊNFASE NA CANA-DE-AÇÚCAR -  
1982

Fátima Bayma de Oliveira

16. SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE SAÚDE: A VISÃO DE UM  
SANITARISTA - 1982

Franz Rulli Costa

17. O "JEITINHO" BRASILEIRO COMO UM RECURSO DE PODER - 1982

Clovis Abreu Vieira

Frederico Lustosa da Costa

Lázaro Oliveira Barbosa

18. FINSOCIAL: ANÁLISE DE UMA POLÍTICA GOVERNAMENTAL - 1983

Paulo Emílio Matos Martins

19. AVALIAÇÃO DE EMPRESAS PÚBLICAS EM PAÍSES EM  
DESENVOLVIMENTO: A PERSPECTIVA SOCIAL - 1983

Paulo Roberto Motta

20. REFLEXÕES SOBRE O PROCESSO DE TECNIFICAÇÃO DA MEDICINA  
NO BRASIL - 1983

Paulo Ricardo da Silva Maia

21. A CO-GESTÃO NO INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER: UMA  
ANALISE ADMINISTRATIVA - 1983  
Paulo Roberto Motta
22. O SINDICALISMO NO GOVERNO DE GETULIO VARGAS - 1983  
Lucival José Siqueira Costa
23. PLANEJAMENTO, PESQUISA E APRENDIZAGEM - 1983  
Luciano Zajdsznajder
24. A INFORMAÇÃO DO SETOR PUBLICO COMO FORMA DE OBTENÇÃO  
DE GANHOS SUBSTANCIAIS DE PRODUTIVIDADE - 1983  
José Osmir Fiorelli
25. ANALISE DA ESTRUTURA FORMAL DAS ORGANIZAÇÕES:  
CONSIDERAÇÕES PRATICAS - 1983  
Armando Bergamini de Abreu
26. ALGUNS IMPACTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS DA AUTOMAÇÃO NO  
SETOR BANCARIO - 1983  
Samuel Levy
27. O PROGRAMA DE ESTUDOS PROSPECTIVOS SOBRE O IMPACTO SOCIAL  
DA TECNOLOGIA. UMA PROPOSTA INSTITUCIONAL - 1983  
Samuel Levy

28. PESQUISA: RELEVÂNCIA SOCIAL, COOPERAÇÃO E ABERTURA À  
APRENDIZAGEM - 1983  
Anna Maria Campos
29. INVESTIGAÇÕES DE CIÊNCIAS SOCIAIS EM SAÚDE NO BRASIL -  
1984  
Sonia Maria Fleury Teixeira
30. A PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO NAS DECISÕES DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - 1984  
Luis Carvalheira de Mendonça
31. ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE - RETROCESSO OU NOVOS RUMOS  
PARA A MODERNIZAÇÃO DO SERVIÇO? - 1984  
Gleisi Heisler Neves
32. FAMERJ VERSUS BNH: UM ESTUDO DE CASO SOBRE MOVIMENTOS  
SOCIAIS URBANOS - 1985  
Araci Machado  
Silvia Porto  
Sylvia Constant Vergara
33. A RELAÇÃO ESTADO E TRABALHADORES URBANOS NO BRASIL -  
1985  
Carlos E. Rodriguez López  
Carmem Lúcia L. Veloso de Castro  
Maria Elide Bortoletto

34. NOTAS SOBRE A RELEVÂNCIA DA ELABORAÇÃO DE UM NOVO TEXTO  
CONSTITUCIONAL PARA A EFETIVIDADE DA DEMOCRACIA NO BRASIL  
- 1986

José Martins da Silva

35. ADMINISTRAÇÃO DA POLITICA INDUSTRIAL NO BRASIL  
(RELATORIO FINAL) - 1987

Bianor Scelza Cavalcanti

Jorge Vianna Monteiro

José Cezar Castanhar

36. MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: PROPOSTAS ALTERNATIVAS PARA  
O ESTADO LATINO-AMERICANO - 1987

Paulo Roberto Motta

37. RAZÃO E INTUIÇÃO: RECUPERANDO O ILOGICO NA TEORIA DA  
DECISÃO GERENCIAL

JUNHO, 1988

Paulo Roberto Motta

38. PARTICIPAÇÃO DIRETA DO EMPREGADO NO PROCESSO DECISÓRIO  
E NÍVEL DE PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

JULHO, 1988

Ethel Valéria de Oliveira Raiser

39. IMPACTOS DA RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA CONCESSÃO  
DE BENEFÍCIOS PREVIDENCIÁRIOS  
OUTUBRO, 1988  
Maria Eliana Labra  
Lenaura de Vasconcellos C. Lobato
40. EM BUSCA DE UM MODELO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
NOVEMBRO, 1988  
José Eduardo Coelho Messeder
41. AS ORGANIZAÇÕES E O FUTURO: OS ELEMENTOS UTOPICOS  
DEZEMBRO, 1988  
Gabriel Antonio Atalia
42. IMPLICAÇÕES DO CONCEITO DE AUTOGESTÃO DA PERESTROIKA DE  
GORBACHEV  
ABRIL, 1989  
Eneida Santos Correia Lima
43. DOMINAÇÃO BURGUESA NO BRASIL: VARIAÇÕES SOBRE O TEMA DE  
ESTADO E SOCIEDADE  
MAIO, 1989  
Rezilda Rodrigues Oliveira  
Ricardina Maria Menezes dos Santos

44. GERÊNCIA DE IDEIAS NOVAS - COMO DESPERTAR A  
CRIATIVIDADE E VENCER A IMPOTÊNCIA DO DESEJO INOVACIONAL  
JUNHO, 1989

Paulo Roberto Motta

45. RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:  
MODELO GERENCIAL NA ÁREA DO BEM-ESTAR EM SÃO PAULO -  
OUTUBRO, 1989

Maria Cecília Pimentel Bortoletto

46. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A DÉCADA DE 90  
NOVEMBRO, 1989

Gilnei Mourão Teixeira

José Eduardo Coelho Messeder

47. ESTUDO ECONÔMICO-FINANCEIRO-ADMINISTRATIVO DO SETOR  
SIDERÚRGICO  
SETEMBRO, 1989

Istvan Karoly Kasznar

48. ANÁLISE DE POLÍTICA URBANA - O CASO DO MUNICÍPIO DO  
RIO DE JANEIRO  
DEZEMBRO, 1989

Carlos A. de Souza Ribeiro

Heliana Marinho da Silva

Mercy Escalante Ludeña

Silvano José da Silva



49. GESTÃO PÚBLICA INTEGRADA: IMPLICAÇÕES PARA A  
FORMULAÇÃO DE TEORIAS. MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E  
ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MARÇO, 1990  
Bianor Scelza Cavalcanti
50. ADMINISTRANDO A SOBREVIVÊNCIA: INDICADORES DE DECLÍNIO  
E ESTRATÉGIAS DE REVITALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM  
AMBIENTE ADVERSO  
ABRIL, 1990  
Hermano R. Thiry-Cherques
51. O BRASIL VERSUS A UNIVERSIDADE  
MAIO, 1990  
Paulo Emílio Matos Martins
52. TIPOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - JUNHO, 1990  
Sylvia Constant Vergara
53. MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO  
JULHO, 1990  
Bianor Scelza Cavalcanti  
Frederico José Lustosa da Costa
54. 100 DIAS DO GOVERNO COLLOR: AVALIAÇÃO DA REFORMA  
ADMINISTRATIVA  
AGOSTO, 1990  
José Cezar Castanhar

**55. IMPACTO DAS NOVAS POLITICAS GOVERNAMENTAIS NA IMAGEM DO GOVERNO**

**SETEMBRO, 1990**

**Rossi Augusta Alves Corrêa**

**Ana Maria B. Goffi Marquesini**

**56. PRINCIPAIS TRANSFORMAÇÕES POR QUE TEM PASSADO A ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL BRASILEIRA, A PARTIR DA DECADA DE 30, EM CONSEQUÊNCIA DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO E DAS POLITICAS PUBLICAS ADOTADAS PELO PAIS**

**OUTUBRO, 1990**

**Angela Maria Carneiro de Carvalho**

**57. A GUERRA SEM FIM: SOBRE A PRODUTIVIDADE ADMINISTRATIVA - SETEMBRO, 1991**

**Hermano Roberto Thiry-Cherques**

**58. METODOS DO PENSAMENTO OU CLAREZA DO PENSAMENTO - FEVEREIRO, 1992**

**Luciano Zajdsznajder**

59. A POLITICA INDUSTRIAL E DE COMERCIO EXTERIOR DO GOVERNO

COLLOR

JULHO, 1992.

Célia Maria Franco dos Santos

Cláudio Roberto Marques Gurgel

Flávio Murilo Oliveira Gouvêa

Renato Cesar Möller

Sonia Elizabeth G. Fernández

60. A ORDENAÇÃO DO EFÊMERO

Preceitos Elementares em Projetos Culturais

OUTUBRO, 1992

Hermano Roberto Thiry-Cherques

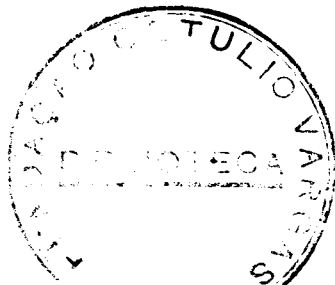
61. SUMARIO FUNDAMENTAL DE CONTROLE CONTABIL, ECONÔMICO,  
FINANCEIRO, ADMINISTRATIVO E JURIDICO DE PROJETOS PUBLICOS  
MARÇO, 1993

Istvan Karoly Kasznar

62. SOBRE A INTUIÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

MARÇO, 1993

Sylvia Constant Vergara



N.Cham. P/EBAP CE 63

Autor: Figueiredo, Paulo Cesar Negreiro

Título: A dimensão interorganizacional e o efeito rede na



FGV - BMHS

059372

92460

Nº Pat.:41/93

000059372

