



26

N1

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

ELENA LUCIA VIVAS RAMIREZ

**A TRANSFERENCIA DE EMPREGADOS
NO PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO INDUSTRIAL**

- Casos de empresas francesas -



Dissertação apresentada ao
curso de Pós-graduação da FGV/EAESP.
Área de concentração:
Administração de Planejamento Urbano,
como requisito para a obtenção de título
de mestre em Administração Pública.

Orientador:
Prof. Ruben Cesar Kelnert

**SÃO PAULO
1991**

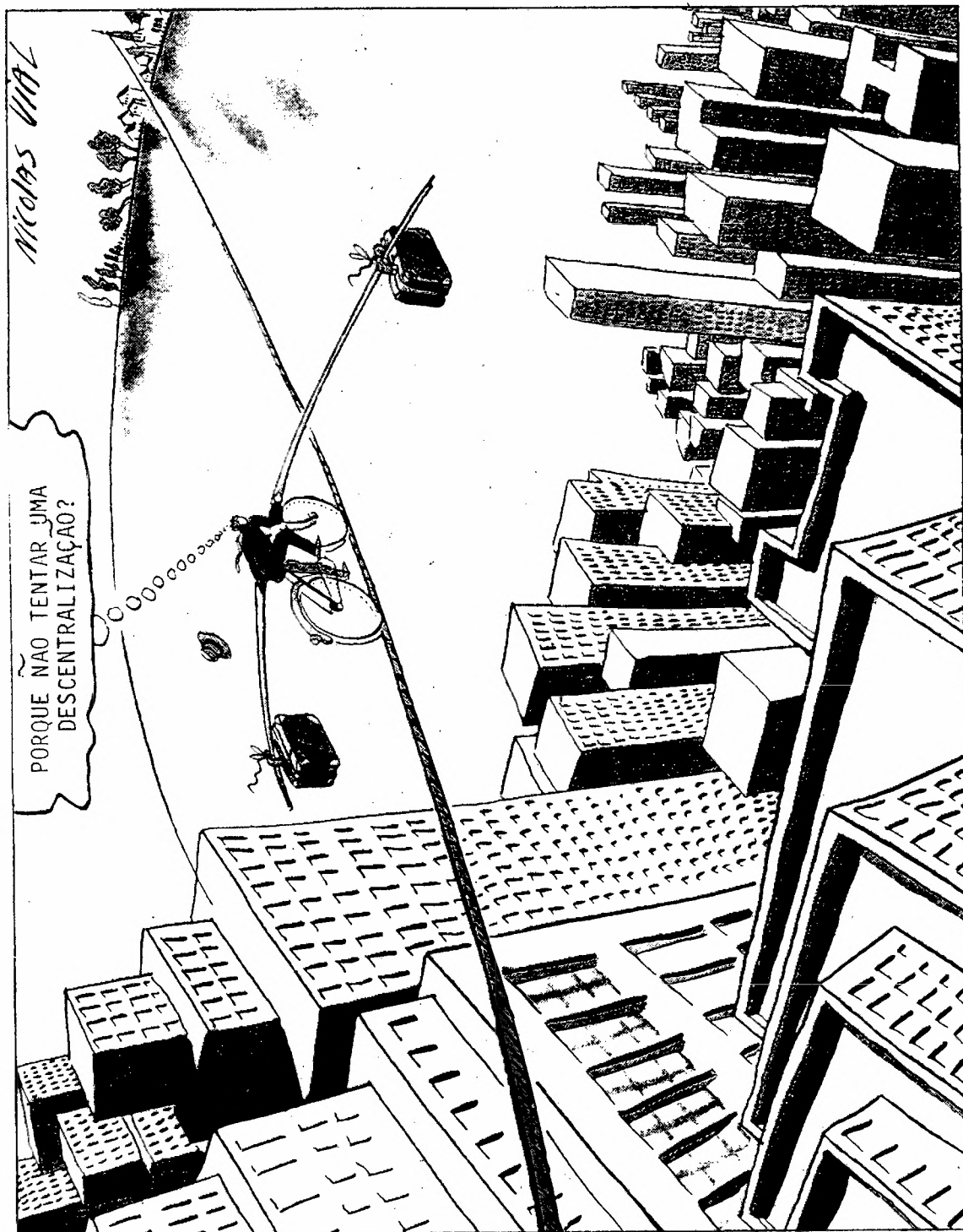
A TRANSFERENCIA DE EMPREGADOS
NO PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO INDUSTRIAL
- Casos de empresas francesas -

Banca examinadora

Prof. Orientador _____

Prof. _____

Prof. _____



A meus pais, pela solidariedade
que sempre tem tido comigo.

A meu irmão, por ser meu
amigo.

Ao destino, por um reencontro
muito especial.

AGRADECIMENTOS

A "Petróleos de Venezuela" (PDVSA), particularmente ao Dir. Hector Riquezes e ao Ger. Juan Elias Hernandez, pela valiosa oportunidade de participar neste projeto;

ao orientador da dissertação, o Prof. Ruben Cesar Keinert, quem me brindou seu assessoramento na realização deste estudo;

aos Professores Regina Pacheco e Claudio Vieira, por terem feito suas sugestões durante a defesa da proposta de dissertação;

aos Gerentes dos Departamentos de Recursos Humanos das empresas francesas: CITROEN, I.B.M., INTERPOL, FRAMATOME, e AEROSPATIALE/THOMSON, por terem participado da pesquisa;

à CAPES, pela colaboração financeira ao longo dos meus estudos de mestrado;

a Milexa e a Thania, por sua amizade e ser minha família durante estes anos de mestrado;

a Dona Lidia e sua família, Humberto, Elsa e Humberto, Judith, Ana e Marcos, Eugenio, Zezé e todos meus amigos brasileiros, pelo muito que contribuíram, cada um a sua maneira, para a efetivação deste trabalho;

A todos, muito obrigada.

INDICE

	N. pag:
I. INTRODUÇÃO	1
I.1 JUSTIFICATIVA	
I.2 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO	
I.3 APRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO	
II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
II.1 A DESCENTRALIZAÇÃO INDUSTRIAL	8
1.1. DEFINIÇÃO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DA DESCENTRALIZAÇÃO INDUSTRIAL	
1.2. RAZÕES QUE LEVAM UMA EMPRESA A TOMAR A DECISÃO DE DESCENTRALIZAÇÃO	
1.3. PREVISÕES URBANAS DA EMPRESA QUE SE DESCENTRALIZA	
II.2 A TRANSFERÊNCIA DE EMPREGADOS	30
2.1. SIGNIFICADO DE UMA TRANSFERÊNCIA "BEM SUCEDIDA"	
2.2. MUDANÇAS NAS CONDIÇÕES DE VIDA: O GRANDE PROBLEMA DA TRANSFERÊNCIA	
2.2.1 NECESSIDADES E ASPIRAÇÕES DOS INDIVÍDUOS	
2.2.2 CONDIÇÕES DE VIDA: DEFINIÇÃO E PARÂMETROS	
2.2.3 CONDIÇÕES DE VIDA NO CONTEXTO URBANO (CIDADE)	
2.2.4 IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA	
II.3 A RESPONSABILIDADE DA EMPRESA, NA TRANSFERÊNCIA	
3.1 O PAPEL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
3.2 PLANEJAMENTO DO PROGRAMA DE TRANSFERÊNCIA	
III. METODOLOGIA DE PESQUISA	77
III.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
1.1 TIPO DE ESTUDO	
1.2 ESCOLHA DOS CASOS	
1.3 COLETA DE INFORMAÇÕES	
1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	
III.2 APRESENTAÇÃO DOS CASOS	86

IV. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	95
IV.1 CONSIDERAÇÕES URBANAS	97
IV.2 O PROGRAMA DE TRANSFERENCIA	105
IV.3 PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NAS CONDI- ÇÕES DE VIDA DA NOVA LOCALIDADE ...	120
V. CONCLUSÕES	123
V.1 ANÁLISE DOS CASOS E COMPARAÇÃO COM A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E CONCLUSÕES.	
V.2 RECOMENDAÇÕES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	
A.1 ROTEIRO DA ENTREVISTA	
A.2 ANTECEDENTES DA PESQUISA: O CASO FRANCES	
A.3 EXEMPLO DE QUESTIONÁRIO	
A.4 TABELAS DE RESULTADOS	
GRÁFICOS	
G.1 ELEMENTOS FUNDAMENTAIS PARA A EXPLI- CAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO SISTEMA URBANO .	15
TABELAS	
T.1 ESTUDOS DOS CASOS - EMPRESAS FRANCE- SAS DESCENTRALIZADAS	83

1.- INTRODUÇÃO

Este estudo trata da problemática observada nas empresas para transferir com sucesso seu pessoal numa operação de descentralização industrial, em vista dos desajustes que ocorrem nas condições de vida dos empregados por causa dessa transferência a uma nova localidade.

Numa operação de descentralização industrial são envolvidos vários aspectos, entre eles a projeção do programa de transferência de empregados que poderia considerarse como uma etapa decisiva para a empresa.

A mudança geográfica por ser uma alteração do estado original, deve ser efetuada com uma cuidadosa análise a todo nível a fim de restaurar o equilíbrio do sistema modificado. Do mesmo modo, desafiam-se as habilidades dos indivíduos nela envolvidos para enfrentarem esse tipo de situação.

Os indivíduos da empresa são afetados de maneira distinta, alguns podem se beneficiar, enquanto outros podem sofrer perdas. Não obstante, as mudanças sempre trazem consigo custos econômicos, psicológicos e sociais, que afetam a produtividade e as condições de vida dos indivíduos.

No caso da transferência de empregados ocorrer devido à decisão da empresa de cumprir com uma política de Descentralização Industrial proposta pelo Estado, cooperando com a ordenação equitativa do Território, deve se levar em conta que esta se partindo desde áreas centralizadas e pri-

vilegiadas a áreas periféricas menos favorecidas no seu desenvolvimento urbano. Isto, especialmente importante para a América Latina onde cada dia as metrópoles hipercentralizadas representam um problema crescente para seus respectivos países.

O panorama deste estudo inclina-se à transferência, a qual implica variação nas condições de vida dos empregados e dos parentes que serão transferidos. São as pessoas envolvidas as que representam variações individuais e, exigem maiores ajustes. Enfrentar esses problemas individuais derivados da transferência, faz muitas vezes, mais difícil o processo.

As empresas diminuirão os custos do processo de transferência prestando especial atenção às necessidades dos seus empregados, com o fim de garantir o êxito do programa.

Existe sempre uma justificada relutância dos empregados ante a transferência. Por isto o empresário deve revisar cuidadosamente as proposições e se previna contra falhas posteriores. Muitas vezes, através de análise das experiências práticas similares obtendo assim o mínimo impacto no seu equilíbrio interno, através de indução, baseada na realidade dessas experiências. Eis a importância deste estudo para as empresas que poderiam vê-se afetadas.

Este estudo gira em torno destas preocupações e a literatura permite afirmar que não existem estudos sobre o problema em nossos países da América Latina. Os estudos e pesquisas da bibliografia consultada, realizados em países como os Estados Unidos, o Japão e a França, têm sido a res-

peito de transferências de pessoal da empresa para suas filiais, localizadas em outra região geográfica. Com frequência se trata de problemas observados pelas operações de desenvolvimento de políticas de pessoal (carreira profissional).

Para fins deste estudo, outorga-se uma visão interdisciplinária, do ponto de vista do urbanismo e do ponto de vista de recursos humanos.

O estudo reveste-se, portanto, de características exploratorias-explicativas, de um fenômeno novedoso que pretende uma visão aproximativa a respeito desta realidade, e descritivas, onde a preocupação radica em descrever algumas características fundamentais de esse conjunto homogêneo de fenômenos, através de uma pesquisa aplicada com base empírica que focaliza questões oportunas e relevantes no sentido de :

- orientar os empresários a fim de que logrem uma transferência "bem sucedida" em operações de Descentralização Industrial.
- aumentar o conhecimento sobre o fenômeno estudado e assim tornar mais claro o cenário para outras pesquisas.
- orientar às autoridades governamentais para prever mecanismos de ajuda ou solicitar ajuda no desenvolvimento de ações para o processo de Descentralização Industrial.

O tema em pauta reveste grande importância no atual momento histórico da Venezuela, tendo em vista a des-

centralização da primeira empresa nacional petroleira, "Petróleos de Venezuela" (PDVSA).

1.1 JUSTIFICATIVA

Este estudo, realizado para cumprir os requisitos para complementação do Mestrado em Administração e Planejamento Urbano na Fundação Getúlio Vargas, de São Paulo, originou-se da idéia de colaborar num projeto mais amplo, como parte dos estudos para o planejamento do processo de Descentralização Industrial da primeira empresa nacional venezuelana, Petróleos de Venezuela (PDVSA).

A decisão da descentralização de PDVSA foi tomada em fevereiro de 1989, por motivos estratégicos e políticos. Houve um acordo entre a referida empresa e o Estado venezuelano. Em seu conjunto a empresa PDVSA e suas filiais (Lagoven, Maraven, Corpoven e Pequiven) representam 47.451 empregos, e uma receita por venda de hidrocarbonetos de aproximadamente 14.351 milhões de dólares, em 1990, o que faz ressaltar a sua importância para o país.

Esta operação de descentralização das filiais prevê uma transferência de pessoal estimada em cerca de 3.300 empregados desde as áreas da empresa localizadas em Caracas (capital do país) em direção a várias outras cidades (Puerto La Cruz, Cabimas e Maturín). Os transferidos serão sobretudo profissionais e técnicos das áreas gerencial, técnica e administrativa que integram essa empresa.

Assim, a Gerência de Recursos Humanos e Desenvolvimento Urbano perante a decisão de descentralização, ocupa-se atualmente de desenvolver a estratégia do Programa de Transferência.

Ao formular "A TRANSFERENCIA DE EMPREGADOS NO PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO INDUSTRIAL" como tema de dissertação focalizou-se o estudo de experiências práticas que tenham tido sucesso. Nesta ocasião foi selecionada a experiência das empresas francesas descentralizadas, para conhecer melhor a realidade sobre esse assunto de acordo com uma proposição e com o patrocínio da empresa PDVSA.

Este trabalho de dissertação tem como finalidade tornar mais claro o problema observado nas operações de descentralização das empresas, particularmente em relação à transferência dos empregados e de suas famílias, e os desajustes ocorridos em suas condições de vida por causa da mudança para uma nova localidade. Embora o estudo dos casos franceses não possa ser aplicado diretamente no caso de PDVSA, por tratar-se de realidades nacionais diferentes, o estudo desses casos serve como exemplo concreto de inspiração e de apoio para o desenvolvimento de seu próprio programa de transferência de empregados.

I.2 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

Objetivo Geral:

- Pesquisar as práticas de empresas cuja descentralização tenha tido uma transferência bem sucedida, no que se refere aos problemas e aspectos vinculados às condições de vida afetadas pela mudança dos indivíduos transferidos.

Objetivos Específicos :

- Determinar quais dos fatores (não econômicos) relacionados com as condições de vida, foram consideradas pelas empresas na hora de escolher a cidade para onde vai ser transferida.

- Identificar os principais problemas derivados da mudança nas condições de vida do pessoal afetado pela transferência.

- Determinar as medidas de ordem prática, adotadas pelas empresas, para a consecução de uma transferência bem sucedida, em sua descentralização.

- Identificar a participação da empresa nas condições de vida oferecidas na nova localidade.

I.3 APRESENTAÇÃO DO CONTEUDO

Para enfocar tais assuntos, o presente estudo está organizado de acordo com o esquema seguinte:

O capítulo "Revisão Bibliográfica" (Cap. II), refere-se às diversas formas de abordar, na literatura, o problema pesquisado. Inicialmente é de maneira geral a fundamentação da Política de Descentralização Industrial, mas também são esclarecidas as disjuntivas da empresa no momento de tomar essa decisão. A continuação faz-se uma descrição detalhada do Problema da Transferência de Empregados, com uma identificação das condições de vida mais afetadas pela mudança. São colocados igualmente alguns pressupostos conceituais e as implicações práticas dos programas sob a responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos das empresas descentralizadas. Esta revisão bibliográfica foi feita com o objetivo de apresentar os estudos e pesquisas elaborados sobre o tema em estudo, algumas discussões além de críticas das experiências práticas.

No capítulo seguinte (Cap. III), determina-se a metodologia onde consta o tipo de estudo (estudo de casos), a seleção dos casos para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados (roteiro da entrevista) e as limitações do estudo. A seguir foi colocada uma breve descrição de cada um dos cinco casos de estudo (empresas francesas).

No capítulo referente aos resultados (Cap. IV) foi feita uma análise descritiva dos mesmos de acordo ao estabelecimento de certos itens. E finalmente no último capítulo (Cap. V) termina a presente dissertação com uma discussão dos aspectos mais relevantes do estudo e as conclusões. Por sua vez foram formuladas algumas recomendações para posteriores estudos relacionados com o assunto.

II. REVISAO BIBLIOGRAFICA

II.1. A DESCENTRALIZAÇÃO INDUSTRIAL

As cidades da época contemporânea surgiram devido à necessidade de uma concentração de população que pudesse proporcionar mão de obra abundante à produção industrial e com o propósito de reduzir os custos de produção: A concentração da população significava uma grande economia e permitia também a existência de um mercado perto do qual oferecer produtos e serviços.

Mesmo oferecendo essas importantes vantagens, a extrema concentração urbana, em certos pontos do espaço geográfico dos países tornou-se uma preocupação crescente dos políticos e planejadores.

Reconhece-se a existência de países com super-centralização em uma ou duas cidades, o que impede a formação de uma hierarquia sistêmica de cidades. Assim, a medida que cresce a população nessas cidades, aumenta também a ineficiência dos serviços públicos e o déficit de habitação.

Esses problemas têm sido encarados como sendo decorrências naturais do processo de urbanização, erroneamente considerado sinônimo de concentração.

Também tornam-se mais agudos os problemas de poluição e degradação do meio ambiente da cidade, que causam grande prejuízo à qualidade de vida dos seus habitantes, e que são sintomas de um conjunto de deseconomias que aparecem quando a concentração se faz excessiva.

A existência de regiões que dentro de um mesmo país mostram entre si diferenças muito grandes nos níveis de desenvolvimento sócio-econômico, é um fenômeno bastante conhecido em todo o mundo, temos, por exemplo, o caso francês, evidenciado através da alta concentração urbana em Paris, após a Segunda Guerra Mundial.

Tudo isto é resultado da evolução histórica do desenvolvimento das atividades econômicas, bem como do padrão de localização da população no território e da conseqüente relação entre ambos, caracterizada por um alto grau de desequilíbrio. Conhecer as causas e as repercussões dessas ocorrências vem-se tornando indispensável para o planejamento econômico e social.

Os desequilíbrios setoriais e geográficos variam de país em país e dependem do estágio de industrialização e de urbanização que se tenha alcançado. Dessa maneira, tem se demonstrado que as disparidades do bem-estar são mais fortes nos países subdesenvolvidos.

"Distribuição ótima da população no espaço, Utopia ou realidade?" tituliza seu artigo Alfonso Vegara Gómez (1) quem diz que o campo teórico encarregado de nortear as decisões que visam melhorar os sistemas de cidades está ainda em estado precoce.

Nas últimas tres décadas, um grande número de pesquisadores das Ciências Regionais tem se esforçado muito por justificar as pautas dos assentamentos humanos, e por criar os modelos coerentes que sugiram caminhos aos responsáveis pela Ordenação do Território. Tudo isto sob o claro critério

de que qualquer decisão de inversão por parte do Estado, qualquer programa de melhora da infra-estrutura, e qualquer medida de promoção industrial, terá sempre efeitos espaciais.

Enfim, a realidade é que a distribuição dos benefícios do desenvolvimento econômico e da população entre as regiões de uma nação não é equitativa e muitas vezes se deteriora com o tempo.

Perante essa situação procuram-se então soluções. Segundo Haddad (2), dentro de qualquer proposta de desenvolvimento regional deve-se considerar um certo grau de permanência de algumas das características principais do planejamento regional. Isto é, ao conceito de industrialização como processo motor do crescimento econômico e da modernização, estão associadas idéias paralelas do processo de urbanização e desenvolvimento de infra-estrutura, de comunicações e de transporte.

Para explicar as causas do fenómeno de concentração, as teorias clássicas de economia urbana (entre outros Isard-1956 e Hoover-1948 (3)) fundamentavam-se na busca de fatores econômicos e extraeconômicos que atraem e levam às atividades produtivas a serem localizadas em lugares privilegiados.

Esse fenómeno estrutural serve para compreender as desigualdades do desenvolvimento econômico entre as regiões. O conhecido conceito de "Polos de Crescimento" de François Perroux encontra suas origens nos estudos sobre tendência à aglomeração das teorias clássicas antes mencionadas.

É interessante lembrar a teoria dos Polos de Crescimento: "o crescimento econômico não aparece por todos lados ao mesmo tempo, ele se manifesta em pontos ou polos de crescimento, espalha-se por diferentes canais com intensidades variáveis no conjunto da economia" (4).

Ao aplicar a teoria de Perroux estimula-se o desenvolvimento de centros urbanos alternativos, o que, por sua vez, implicaria na utilização de novos recursos da região e no fomento de atividades nas áreas de influência desses centros.

Como resultado teria-se uma solução coerente aos problemas decorrentes da hiperconcentração e, ao mesmo tempo, uma diminuição das disparidades relativas entre as regiões ao evitar a pulverização de recursos no espaço geográfico.

Coloca-se então uma solução ao problema: dirigir a industrialização concomitantemente à urbanização, com o fim de assegurar uma melhor repartição da população e das atividades, uma ocupação mais racional do espaço e melhoria das condições de vida e das oportunidades de expansão dos indivíduos.

Os Governos necessitam tornar seus programas e intervenções parciais num sistema de decisões integrado, visando garantir uma estratégia consistente com o propósito de ordenar e otimizar as atuações em torno à utilização do território.

A responsabilidade nacional estaria dirigida a lograr que a evolução do sistema de cidades se traduza em ní-

veis de qualidade de vida análogos em cada uma delas. Assim, pretenderia-se que todas estivessem em condições similares para captar os incrementos do desenvolvimento sócioeconômico de maneira armónica com o desenvolvimento da participação privada. Assim, todas as cidades estariam em capacidade de oferecer a seus habitantes amplas oportunidades de desfrutem desses benefícios.

Aceita-se que medidas que influenciem a localização das atividades produtivas preferivelmente as atividades industriais modificam direta ou indiretamente a evolução do sistema urbano. A política de Descentralização Industrial é utilizada por muitas nações, junto com outras políticas urbanas, sempre visando a correção dos desequilíbrios interregionais do país através do estímulo a outros polos de desenvolvimento e para sustentar um sistema equilibrado e próspero de cidades.

As medidas de Descentralização Industrial tem-se convertido num slogan muito repetido das políticas de melhoria urbana contemporâneas, sendo claro que são medidas de ordem espacial. O papel do Estado é reverter o processo de desequilíbrio para lograr estabelecer condições de equidade interregional.

Por exemplo, uma indústria pode se localizar qualquer um lugar, menos num espaço geográfico que pudesse resultar economicamente vacío. Uma industria motriz deveria instalarse em aqueles polos capaces de atrair outras inversões. O problema estudado pela Teoria da Polarização (Perroux) é qual seria a localização óptima dos investimentos

e a adaptação das infra-estruturas para fazer um polo de essas cidades e equilibrar o sistema em geral.

A análise de polarização recomendada e logo retomada pela escola americana (Hansen, Alonso e Friedman) e a européia (Davín, Boudeville, Paellinck, Hilhorst e Hermansen) sobrepassa o estudo do meio geográfico da empresa e sua localização isolada, e adentra-se nas interações de um sistema em dinâmica evolução.

A análise de polarização é vista por Boudeville (5), dentro do plano prático como guia para às políticas de expansão regional e de ordenação do território. Pode-se citar o caso da experiência francesa que será descrita no Anexo N.2, e que inspirada nessa análise, deu resolução aos seus problemas de desenvolvimento espacial tornando-se modelo original para o estudo dos problemas regionais do fim do século XX ("Política de Metrópolis de Equilíbrio").

As políticas dirigidas à noção de Ordenação do Território são geralmente visadas num horizonte de médio e longo prazo; concevem-se dentro do marco nacional porém são muito interligadas aos níveis estadual e local. Dentro das medidas de planejamento aprecia-se a cidade como parte de um conjunto econômico, social e político constituindo uma região (Carta de Atenas - 1942) e, insiste Boudeville, não existe ordenação viável sem planejamento econômico regional.

"A formação de um ou vários polos de crescimento regional pretende a melhora das tendências estruturais através da implantação das indústrias modernas ou novas e do processo do dinamismo regional. Isto confirma que a Teoria

de polos de crescimento é fundamental na estratégia de ordenação do território" (6).

As indústrias motrizes e seu poder de aglomeração, junto às economias externas suscitadas por essa polarização, farão nascer e crescer a longo prazo as cidades e sua área de influência.

Do ponto de vista da Descentralização Industrial e escolhendo dentro das teorias de desenvolvimento econômico, aquelas dirigidas a atender as variáveis regionais, estão claramente ligadas ao modelo de polarização proposto por Perroux.

Através do Gráfico N. 1 "Elementos Fundamentais para a explicação da evolução do sistema urbano", podem ser explicitadas várias das idéias comentadas anteriormente.

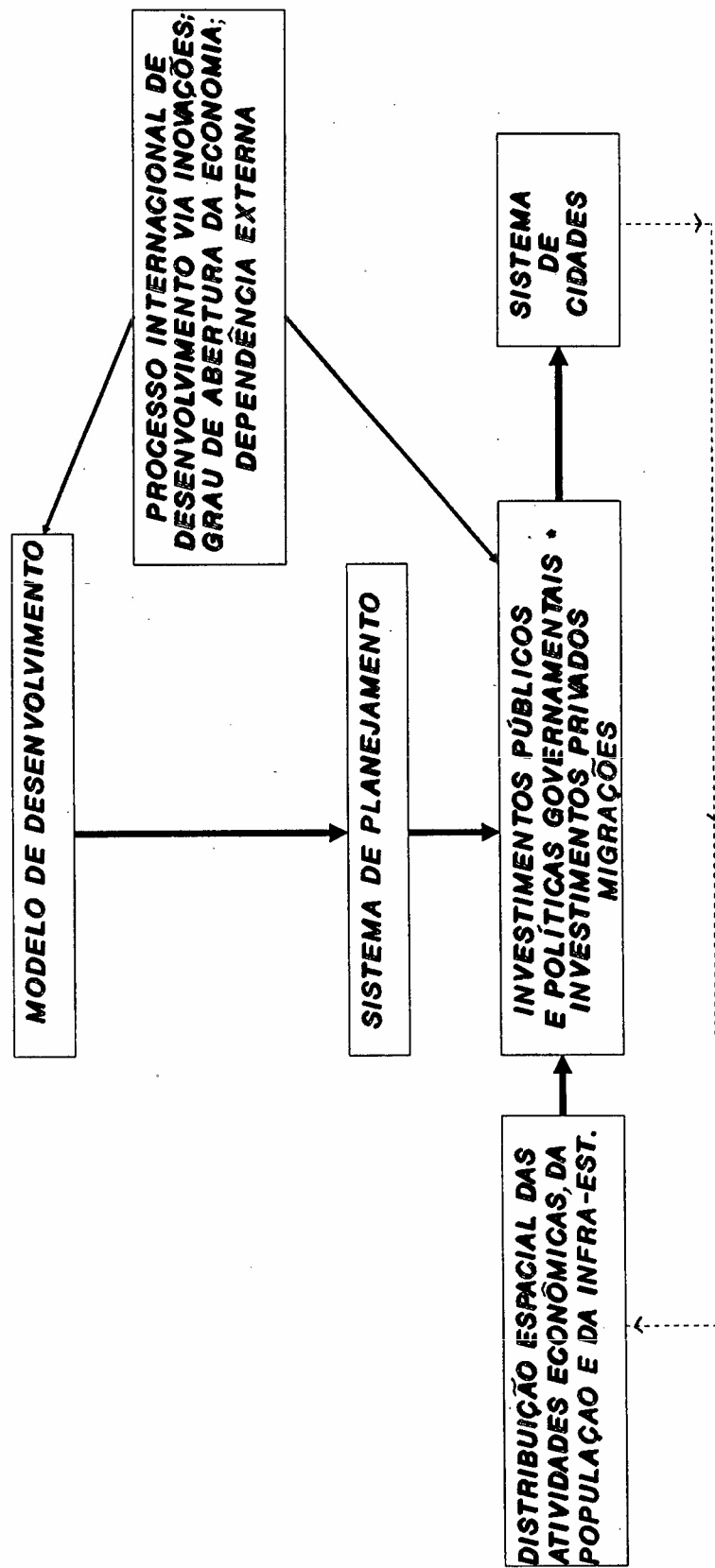
Essencialmente considera-se o processo de urbanização como uma das dimensões do processo de desenvolvimento global: a dimensão espacial, que é produto da evolução da incidência que sobre o espaço têm as atividades econômicas, a população e a infra-estrutura.

Essa dimensão é resultado da interrelação entre as decisões externas e internas. As primeiras canalizadas pelo sistema de planejamento, e as últimas, vindas da iniciativa pública e/ou privada.

Considerando o sistema de cidades como o faz Richardson, integrado entre o regional e o urbano (7), uma política de Descentralização Industrial que influencia a localização das atividades está muito vinculada ao estado de evolução do sistema, e viceversa.

O elemento planejador é principalmente a interven-

Gráfico N.1: "ELEMENTOS FUNDAMENTAIS PARA A EXPLICAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO SISTEMA URBANO" (para um sistema capitalista integrado à economia internacional)



Fonte: HADDAD, Paulo R. Desequilíbrios regionais e descentralização industrial. IPEA, p.99, RJ, 1975.

- por políticas governamentais consideram-se as políticas setoriais, objetivos de política regionalmente explícitos e implícitos

ção do Estado sobre a iniciativa pública e/ou privada, e reforçará ou não o padrão geográfico da distribuição das atividades econômicas ao conseguir modificar os atrativos locais da região.

Como determinante principal encontra-se a distribuição espacial dos investimentos industriais, pois já foi afirmado anteriormente a relação entre o processo de industrialização e de urbanização, onde concorda-se que a importância da indústria é ser geradora de crescimento urbano e multiplicadora da economia urbana por todos seus efeitos na cidade. Por conseguinte, condiciona a localização espacial de outras atividades econômico-administrativas e de fluxos intra e interregionais que se verificam entre as cidades que pertencem aos mais variados níveis da hierarquia do sistema de cidades.

Tudo isto deve ser levado em conta sem esquecer as variáveis exógenas vindas da economia internacional, por um lado, que nos países subdesenvolvidos, ~~por exemplo~~ é muito influente dadas as características de dependência dos modelos já existentes. E, por outro lado, do Estado que intervém através de uma ação efetiva do sistema de planejamento no fomento das regiões prioritárias, ~~para diminuir os conflitos~~ gerados pelas deseconomias da concentração e entre os interesses individuais ~~e os sociais~~.

Em conclusão, a meta é desenvolver uma política de Descentralização Industrial que permita o equilíbrio entre

as duas bases do modelo ~~distribuição espacial~~ das atividades e o equilíbrio no sistema de cidades.

1.1 DEFINIÇÃO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DA DESCENTRALIZAÇÃO INDUSTRIAL

Descentralização Industrial, ou para outros. Desconcentração Territorial. corresponde a uma realocização geográfica de atividades produtivas tanto elementos físicos como indivíduos desde localizações centrais até áreas periféricas. Implica na decisão de desviar recursos em detrimento de algumas regiões, no firme propósito de oferecer melhores condições naquelas onde pretende-se modificar as tendências migratórias.

A relação entre Descentralização Industrial e o desenvolvimento regional têm estado no centro de políticas governamentais com variados enfoques e/ou instrumentos.

J.J. Palacios (8), fala em "reacomodo de objetos físicos (escritórios, prédios e plantas industriais) no território nacional", mas em esta definição não foi explicitado o fato de se tratar também da movimentação de população como ~~consequência da~~ mudança das atividades produtivas. o que é, sem dúvida relevante.

Nestes últimos anos, este termo vem sendo citado abusivamente para fazer referência a variados processos, portanto é válido esclarecer o que para fins deste estudo entende-se como Descentralização Industrial.

De acordo com o mesmo autor (9), existem dois tipos de descentralização, ambos formando parte de um esforço global:

a) Descentralização Funcional, refere-se basicamente à redistribuição de funções, atribuições, capacidade de decisão-gestão ou poder político, entre grupos sociais, dependências governamentais, organizações políticas ou de indivíduos.

b) Descentralização ou Desconcentração Territorial, trasladado no espaço geográfico, de atividades e população. Podem ser atividades:

- Económicas : refere-se à redistribuição geográfica de atividades económicas (industriais, comerciais e de serviço) e geralmente responde a necessidades de eficiência produtiva, fundamentalmente de acordo com as decisões de organizações privadas e de empresários. O controle governamental é de carácter indirecto, com excepção da industria paraestatal (entidades que cooperam com o Estado sem formar parte da Administração pública) e estatal.

- Não económicas : envolve aspectos não directamente produtivos e sim administrativos, educativos, culturais, políticos, etc. São decisões de carácter institucional e respondem a necessidades de eficiência administrativa.

O presente trabalho enquadra-se principalmente na Descentralização de Atividades Económicas (equivalente à Descentralização Industrial) antes mencionada.

Uma observação muito importante é que a descentralização económica não é uma simples relocação de atividades existentes, como sempre se pensa, senão que no seu genuíno significado consiste num processo de reorientação geográfica dos fluxos de inversão produtiva, fluxos que vão gerando-se no curso do crescimento da economia nacional em direção a localizações fora das áreas de elevada concentração económica.

Geralmente fala-se em descentralização de atividades industriais (precisamente manufatureiras), porque elas têm uma alta mobilidade geográfica, têm o mais elevado efeito multiplicador e a mais ampla vinculação com o resto do aparato produtivo em que esta inserido, e isso lhe confere capacidade de atração para seu redor de outras atividades e, inclusive, de população. Em consequência poderia se dizer que a Descentralização Industrial realmente determina a possibilidade de lograr uma efetiva redistribuição territorial das atividades económicas e das riquezas de um país sobre sólidas bases, e também, pode se constituir, sob certas condições, num instrumento eficaz para o fomento do desenvolvimento regional.

Eis os objetivos declarados para uma política de descentralização industrial, (10) :

1. Reduzir as disparidades interregionais e , interurbanas na distribuição espacial da população e das atividades econômicas, assim como os níveis de crescimento econômico e de bemestar.
2. Propiciar a conformação de um padrão mais racional da organização do espaço nacional, através de um sistema hierarquizado de cidades e suas áreas de influência.
3. Melhorar a integração das economias regionais e urbanas entre si, para atenuar a dependência do centro.
4. Reduzir a desigualdade nos níveis e oportunidades de emprego, existente nas diferentes cidades e regiões do país.
5. Propiciar uma mais racional e justa distribuição dos recursos produtivos e dos fluxos do desenvolvimento ao longo do território nacional.

De acordo com esses objetivos, o que se persigue realmente é estabelecer uma estratégia cujas ações estejam dirigidas em direção a uma política de inversão nas regiões menos favorecidas. Por sua vez, perseguir-se-ia também relacionar as ações com as vantagens comparativas que cada região tenha (aproveitamento dos recursos naturais) e diminuir o atual congestionamento da região muito concentrada. Isto fará muito mais equilibrado o padrão de localização da população, dado que existirá um maior equipamento a nível de infra-estrutura e serviços para todas as diversas regiões do interior do país.

É necessário salientar que não se quer unicamente o traslado e desenvolvimento da atividade industrial às regiões periféricas. Também devem ser considerados a Descentralização Funcional e a Descentralização Não Económica. Isto é, uma descentralização a nível de serviços públicos e de atividades administrativas que ajudem a complementar o desenvolvimento da região, e, por sua vez a imprimir-lhe maior dinamismo.

Por outra parte, tem que se pensar na necessidade de material humano qualificado para essas indústrias. É conveniente desenvolver políticas de incentivos, inversões em pro de benefícios empresariais e dotação de serviços e equipamentos sociais adequados, e capazes de brindar uma qualidade de vida melhor. Tudo isto com o fim de garantir o estabelecimento permanente da população sediada nessas regiões.

Os esforços do Estado se fazem através de políticas regionais, destinação das inversões públicas e outorgamento de incentivos à indústria (estímulos fiscais e financeiros). O enfoque geral dentro da estratégia económica outorga maior prioridade à eficiência produtiva do que aos objetivos de equidade social e de redistribuição.

É importante entender também que as políticas de descentralização não são independentes das adotadas no nível macroeconómico, sobretudo aquelas com fins de estabilização. Por exemplo, não se pode falar em descentralizar uma atividade económica por um lado e, por outro, impor fortes restrições ao crédito para financiamento dessa atividade.

Para a Descentralização Industrial é necessário que o Governo interessado tenha antes a vocação de redistribuir, e assim orientar suas políticas e o conteúdo de suas ações para consecução do equilíbrio.

Em síntese, a política de Descentralização Industrial inscreve-se dentro de objetivos bem definidos de reorganização de um esquema de configuração espacial, que se apresenta injusto e ineficiente.

Esta afirmação nos-leva a clarificar estes dois últimos termos: um refere-se ao Injusto da distribuição espacial atual que não permite aos habitantes das regiões periféricas disfrutar de níveis de renda aceitáveis e, em geral, de uma qualidade de vida que lhes proporcione um mínimo de estabilidade social. Em quanto ao termo Ineficiente, deve-se à concentração de atividades produtivas que geram deseconomias externas de aglomeração e urbanização, e afetam por igual os processos de produção bem como aos residentes.

1.2 RAZÕES QUE LEVAM UMA EMPRESA A TOMAR A DECISÃO DE DESCENTRALIZAÇÃO

Desde a ótica da empresa, uma política de Descentralização Industrial significa deixar a localidade de origem e se trasladar até uma outra localidade espacial - a maior ou menor distancia - devido a razões de ordem diversa.

Uma forte razão acostuma ser o cumprimento da política definida pelo Estado para a ordenação do território. Os representantes e órgãos governamentais a nível nacional, estadual e local são os responsáveis pela coordenação do processo (por exemplo, um organismo como a DATAR na França (11)). Os mecanismos básicos formulados para--instrumentar esta política são :

- por um lado, os estímulos e incentivos que o Estado oferece para facilitar a localização da empresa em certas regiões prioritárias,
- e, por outro, as restrições e controles de permanecer, expandir-se ou instalar-se na localidade donde parte a descentralização.

Esses mecanismos são comunmente dispositivos financeiros, jurídicos e fiscais decretados por lei, em documentos oficiais.

Outra razão para empreender uma descentralização é a Iniciativa Privada, principalmente naquelas empresas que pretendem expandir-se, e, enfrentadas às dificuldades e grandes custos de assentamento na localidade original, decidem ir na procura de outros benefícios para outros lugares.

O tipo e tamanho da empresa é uma variável que deve ser reflexionada, porque a política geral é principalmente iniciativa das autoridades mas é da iniciativa privada de quem depende o seu êxito ou fracasso. A política de descentralização, deve ser suficientemente fléxivel como para permitir adaptações particulares. Não é difícil imaginar, por-

tanto, que as empresas estatais e para-estatais serão as primeiras ou, em todo caso, as que com maior facilidade serão descentralizadas.

Podemos categorizar as empresas por tamanho em grandes, medianas e pequenas. A diferenciação por tipo estará baseada na sua preferência locacional (12) :

- empresas geograficamente orientadas, aquelas extrativas minerais que estão muito ligadas aos recursos naturais como materia prima.
- empresas de localização inducida, aquelas atraídas para junto do mercado ou para os centros urbanos.
- empresas de localização livre, sem imposição restritiva.

E portanto, será mais factível tomar a decisão de descentralizar-se para as grandes empresas cuja localização seja livre ou inducida, por sua capacidade de decisão.

1.3 PREVISÕES URBANAS DA EMPRESA QUE SE DESCENTRALIZA

Os aspectos a serem analisados neste capítulo estão relacionados com as decisões e previsões de carácter urbano que a empresa terá que considerar uma vez tomada a decisão de se descentralizar e ao começar a planejar o processo. Trata-se de considerações da empresa como tal e a respeito dos empregados que, junto a suas famílias, verão-se afetados.

Baseada na decisão de Descentralização Industrial, a política da empresa estará dirigida a se legitimar sobre a procura da racionalidade em termos de cálculo econômico e funcional, e também desenvolver seu papel político-social, que depende da maneira como a empresa mantenha o vínculo com a sociedade onde estará inserida.

A empresa deve analisar primordialmente a Seleção da Nova Localidade (região, município e local) que deverá ser feita segundo os fatores econômicos e extra-econômicos considerados para tomar essa decisão espacial.

É preciso enfatizar o caráter complexo da escolha locacional; portanto, estudam-se a continuação os aspectos fundamentais que caracterizaram às Teorias Clássicas e as novas tendências, que constituem um elo indispensável para a explicação das decisões sobre onde se localizar, da concentração das atividades e dos condicionantes do desenvolvimento regional.

- As Teorias Clássicas;

Em essência são teorias da Economia Urbana que proporcionam uma metodologia baseada no enfoque de custos.

Convém se lembrar dos teóricos mais representativos que as formularam: as idéias de Von Thünen (1826), grandes nomes como Launhardt e Weber, o último colocando relevância nos seguintes fatores,

- despesas com transporte,
- despesas com mão-de-obra, e

- o fator aglomeração.

Aparecem consecutivamente representantes de pesquisas mais modernas entre os que podemos salientar a Palander e Hoover (curvas isodapanas), Lösch e Isard (Teoria Geral do Equilíbrio), Greenhut, Fericielli e Ponsard (política de preços das empresas).

Todos esses autores clássicos com seus acordos, desacordos e críticas evidenciaram a importância dos fatores econômicos, não desejando com isto, desprezar a dos não econômicos, como diz Azzoni (13).

Brevemente, "a atividade técnica (produtiva) da empresa, sua inserção no espaço econômico (exigências espaciais inerentes a sua atividade produtiva), sua posição social (com base na capacidade financeira) e as características do espaço, formam o sistema de determinantes em função do qual podem analisarse as políticas de localização das empresas" (14).

Para Castells, os fatores locacionais clássicos têm se modificado um pouco de acordo com as tendências nas condições funcionais, rompendo-se com a idéia arraigada de uma pura racionalidade econômica. De igual maneira os autores Aubert-Krier, Rio e Vailhen (15) concordam em que, para a empresa, a seleção da melhor alternativa para se localizar é maximizar a eficiência do sistema, em termos de custos e

benefícios. Muito embora as teorias e explicações sempre presuponham que essa decisão está amparada por critérios racionais (econômicos), eles colocam que não deve-se ignorar a influência dos fatores subjetivos, como também o caráter dinâmico do conjunto de fatores locacionais, já que podem ser alterados significativamente por modificações estruturais no ambiente.

- Novas tendencias;

Aparição de novos determinantes específicos do meio técnico que limitam e condicionam a política de implantação, tais como: a importância considerável que têm adquirido as relações interempresas; a necessidade da existência de um meio industrial diversificado, essencial para as subsidiárias e as grandes empresas; a necessidade de mão-de-obra em termos qualitativos mais que quantitativos com implicações não só como fator de produção senão como exigente de um meio urbano favorável (equipamentos, clima, paisagem, instalações culturais); necessidade da existência de instituições de formação para desenvolvimento da mão-de-obra (Universidades e centros de formação). Os dois últimos fatores tendenciais são os favorecidos pelos urbanistas prospectivos (16). Encontram-se ainda outros elementos importantes para a decisão da empresa: sentimentos pessoais do empresário; nece-

ssidades e condições de vida do Pessoal que naturalmente deseja morar num espaço agradável; proximidade geográfica aos centros de decisão; longe do "stress" e do congestionamento; e a influência das políticas governamentais e institucionais.

Essas novas tendências aludem ao processo de Descentralização Industrial, o freiam ou o aceleram.


Agora bem, se a seleção da nova localidade é o primeiro passo da empresa que considera os aspectos urbanos de sua descentralização, o conhecimento dos fatores que governam a escolha da localização dos investimentos é também fundamental do ponto de vista do Estado, para poder implementar medidas que interfiram na organização econômica do espaço e, que permitam, lograr o objetivo da política de Descentralização Industrial. Em países desenvolvidos acostuma-se praticar com frequência pesquisas sobre esses fatores.

Para concluir este ponto, vale dizer que a generalização do comportamento do empresário encarregado da decisão de descentralização é muito complexa pois é quase impossível sistematizar a gama de estímulos que variam no tempo, no espaço, com as características individuais e peculiares de cada empresa e empresário, e que envolvem um orçamento para investimentos e custos econômicos representativos.

Assim também as características do fator humano têm um relieve particular dentro da empresa; ésta, num con-

texto de confluência de estímulos humanos, sociais e econômicos, desenvolve as decisões face ao comportamento do pessoal. Por exemplo, as motivações não são sempre racionais e podem fazer variar a disposição dos empregados para transferir-se de um lugar a outro.

As expectativas do pessoal frente à decisão que a empresa toma de se descentralizar é um aspecto muito importante do Problema da Transferência e sugere uma área fascinante de estudo, que se desenvolverá com detalhe no próximo capítulo.



II.2.- A TRANSFERENCIA DE EMPREGADOS

No momento que uma empresa empreende um processo de transferência para uma nova localidade, começam as questões de como satisfazer as exigências dos empregados afetados pelo dito processo.

A literatura recente, baseada em práticas experimentadas nos 80's, indica o crescente interesse acerca da relutância de muitos empregados a aceitar as transferências, como coloca Craig Pinder (17).

Uma boa notícia, segundo Clifford Knowles (18) é sua afirmação de que os problemas de transferência são já reconhecidos pelos pesquisadores e interessados, e de se começarem a procurar soluções efetivas.

A partir de uma revisão da literatura sobre o assunto, observa-se um grande número de opiniões que coincidem entre as idéias dos diversos autores revisados, de empresários e de empresas assessoras no seio de grupos interessados em diminuir a recusa dos processos de transferência.

Para muitos, a transferência de empregados por uma decisão da empresa representa um problema, e é de responsabilidade empresarial encontrar soluções a diversos aspectos das condições de vida dos afetados. É interessante, portanto, ressaltar que o estudo aqui apresentado trata da transferência de um grupo de empregados, o que é muito diferente de um caso individual, na dinâmica da mudança.

Na literatura preocupada com o tema em estudo, com frequência tem se feito levantamentos de opiniões e se têm incentivado estudos sobre o fenômeno. Podem-se citar por exemplo as pesquisas da Runzheimer & co. e Relocation Services Inc.(19) que procuram, além de uma melhor compreensão do problema, incentivar a procura de soluções mais modernas, menos custosas e objetivamente satisfatórias para a empresa e os seus empregados.

Como o principal objetivo do processo é alcançar uma Transferência "Bem Sucedida", pretendemos definir o termo baseados nesses pontos de vista contemporâneos.

2.1 SIGNIFICADO DE UMA TRANSFERENCIA "BEM SUCEDIDA"

Os executivos de empresas têm estudado várias alternativas para transferir o pessoal perante uma recusa frequente por parte deles.

A resposta da recusa a ser transferido é analisada por Margaret Magnus e John Dodd (20), eles indicam quais os fatores que produzem essa reação, em uma escala de ordem decrescente em importância e que colocamos a seguir:

- a) diferenciais de custos de vida e gastos extras gerados pela transferência.
- b) atitudes e considerações da família.
- c) problemas de habitação na nova localidade.

Dado que há implicações econômicas e altos investimentos, e a sua vez pensando na situação a nível internacional, onde a maioria dos países enfrenta uma crise diante este aspecto, a tendência seria às dificuldades aumentarem para as empresas que visam persuadir os empregados a aceitar a transferência para uma nova localidade.

Muitos são os autores que defendem a idéia de que a existência de uma equidade ou melhora nas condições, estilo e standard de vida na nova localidade seria um dos aspectos primordiais para o sucesso de uma transferência.

Nas palavras de T. Stephen Gross (21), para planejar uma transferência bem sucedida devem-se considerar três objetivos básicos :

- a) conseguir que o máximo número de empregados aceite ser transferido,
- b) manter ao máximo a produtividade e a moral desde o início da decisão, e
- c) fazer a mudança com o mínimo custo monetário e psicológico para a empresa e os afetados.

Nesse sentido, as pessoas que são transferidas com sucesso deverão estar otimistas, seguras e positivas quando se encontrarem face a face com o novo, isto é, com circunstâncias incertas ou desconhecidas.

A respeito da participação da empresa, uma transferência com sucesso justificará os altos custos envolvidos que ela significa, perante um dos mais importantes investi-

mentos que ela deve fazer numa descentralização, representado por seus empregados transferidos e suas famílias.

Assim, essa atenção a cada caso individual dentro do grupo afetado demonstra a preocupação da empresa com os transferidos e suas famílias, introduzindo o programa de transferência como parte integral no meio de trabalho.

Ainda convém citar Rikki Kanner (22) quando fala de realocação em massa. Para ele, isto representa uma nova e completa série de considerações que devem ser estudadas antes da mudança, antes que a produtividade e a moral dos empregados seja afetada. Como é possível perceber, as diversas posições reconhecem que o planejamento é primordial dentro da empresa para organizar uma transferência de um grupo de empregados.

Magnus e Dodd (23) advogam pela idéia de classificar alguns componentes do planejamento de uma transferência bem sucedida. Segundo eles temos:

- a) Participação do parceiro; deve consultar-se às esposas/maridos, e sua participação na decisão será melhor para toda a família.
- b) Aspectos da nova localidade; deve ser uma comunidade similar em estilo de vida ou parecido com aquela que se deixa atrás.
- c) Suporte no trabalho; deve apoiar-se em todos os aspectos, os casos individuais

dos empregados.

- d) Política de benefícios; deve adequarse e atualizarse às novas exigências.

Estas sugestões dizem à respeito da posição que deve tomar a empresa; isto implica em uma percepção da capacidade que deve ter de responder às questões reclamadas pelos empregados afetados pela transferência.

Com relação aos empregados, esses autores colocam que muitos deles gostariam de ser transferidos se isso significasse um desafio e uma promoção na carreira.

Para resumir, uma transferência bem sucedida para fins deste estudo, define-se assim :

O processo de traslado de um grupo de empregados e familiares a uma nova localidade, de maneira bem planejada, pela decisão da empresa de minimizar os riscos de recusa e sob o interesse de diminuir as consequências negativas na mudança das condições de vida dos afetados.

2.2 MUDANÇAS NAS CONDIÇÕES DE VIDA: O GRANDE PROBLEMA DA TRANSFERENCIA

A limitação mais importante para o sucesso de uma transferência está representada pelo fato do pessoal estar em desconforto ao mudar suas condições de vida.

Autores citados em The Economist (24) afirmam que: "mudar de casa é a terceira ruptura mais importante que pode acontecer numa família depois da morte e o divórcio".

Podemos pensar na mudança de casa como lugar de habitação, no entanto não é tão simples assim, implica numa série de transformações nas condições de vida do empregado afetado e sua família.

As quatro barreiras psicológicas que Marsha Sine-
tar (25) considera comuns ante uma decisão de mudar, são:

- a) Estar ligado ao passado.

Muitas pessoas não estão emocionalmente livres para mudar porque seus sentimentos são muito fortes para com seus familiares, vizinhos, conhecidos e amigos. Portanto ninguém pode adaptar-se ao novo lar até considerar o anterior fora de sua memória emocional, isto é, liberado das saudades do passado.

- b) Ter temor ao desconhecido.

Ou inadaptação para tolerar ambiguidades. Isto têm duas origens possíveis: primeiro, a pessoa não têm experimentado mudanças anteriores ou, segundo, têm mais reservas a respeito de experiências passadas. Sem estar expostas a situações de mudança e sem necessidade de adaptar-se, as pessoas perdem suas habilidades para tratar o desconhecido e a capacidade de gerar idéias criativas.

- c) Ter uma baixa autoestima.

As pessoas pensam que são incapazes de assumir essa

responsabilidade face a circunstâncias desconhecidas.

d) Aborrecido com a mudança.

Se no caso a pessoa sente-se com a obrigação de mudar-se por causa do parceiro, da empresa, da sua carreira profissional, então o indivíduo terá menor disposição e, no caso, poderia declarar-se em contra.

Estas emoções negativas usualmente aumentam e podem estragar a vida do indivíduo e sua família.

No entanto, se a autora coloca estas quatro barreiras, concorda com outros autores na existência de pessoas mais adaptáveis e virtualmente ansiosas de mudar. Este é um estilo de pessoas que estão de acordo com as transferências porque são psicologicamente mais livres do suporte das relações familiares e são muito mais adaptáveis para encontrar a estabilidade na sua vida.

A mudança e a criação de novos grupos, segundo Eunice Durham (26), não provocam em geral a destruição de um universo personalista mas apenas a recomposição das relações que o definem. Assim é mais importante numa mudança a alteração sofrida pelas relações sociais que pela modificação do lugar geográfico de residência.

As idéias expostas comprovam a problemática que representa uma transferência, "numa mudança existem problemas particulares do indivíduo a ser transferido, eles precisam de assistência para dar conta das necessidades dos afetados" J.B. Culingworth (27). Este problema varia em inten-

sidade de acordo a certas variáveis que serão tratadas na parte dedicado às necessidades e aspirações dos indivíduos, e logo distinguidas nas condições de vida a estudar.

2.2.1 NECESSIDADES E ASPIRAÇÕES DOS INDIVÍDUOS

As necessidades são os direitos do ser humano, pelo simples fato dele existir, e pertencer a uma sociedade (28).

Cada pessoa, integrante de famílias transferidas deve lograr satisfazer suas próprias necessidades para poder sentir-se de novo em equilíbrio. O comportamento humano se requer como marco de referência para permitir analisar e antecipar esses requerimentos.

A teoria de Maslow (29) postulada na década dos anos 50 (Escola de Relações Humanas) focaliza basicamente o seguinte : "o indivíduo é um ente organizado e integrado, que possui necessidades; porém, estas necessidades são componentes do todo, e não apenas de suas partes".

Este autor relaciona as necessidades dos indivíduos com a particular cultura à qual pertence o ser humano. Contudo há, diz ele, diferenças muito grandes entre os desejos últimos e fundamentais de diferentes pessoas, da mesma maneira como existem diferenças entre os desejos conscientes do dia a dia (30). Assim é que duas culturas diferentes podem produzir diferentes necessidades decorrentes do mesmo desejo básico.

Destas observações gerais pode-se traçar um paralelo com as idéias desenvolvidas pelo pesquisador Chombart de Lauwe. A sua posição com relação às necessidades e aspirações está ligada à concepção de cultura, isto é, ao sistema econômico e às condições materiais de existência. O acima mencionado depende da concepção do mundo, das representações e, finalmente, do sistema de valores entre os diferentes níveis que compõem uma sociedade.

Voltando ao estudo da questão das necessidades, Maslow (31) identificou aquelas que devem satisfazer uma pessoa emocionalmente saudável, em cinco categorias clássicas :

a) Fisiológicas ou Primárias :

ou seja, as necessidades físicas básicas para conservação da vida.

Ex: alimentação, vestido, habitação.

b) De Segurança :

isto é proteção contra os riscos do meio. Significam ter estabilidade, proteção, estar livre das pressões geradas pelo medo, pela ansiedade, pelo caos.

Estas necessidades podem ser, segundo o autor, muito importantes e condicionarem totalmente o comportamento, de modo a levar o indivíduo a agir exclusivamente em função das mesmas, procurando atingi-las.

Ex: provisão para ele e sua família no futuro, busca de respeito e estima do resto da sociedade (32).

c) Sociais :

é expressa pelo desejo de pertencer ao grupo e ser aceito.

Maslow realça o fato de que as pessoas que são obrigadas a frequentemente se deslocar, por exemplo, em função de seus empregos, sentem com maior intensidade esta necessidade.

"Qualquer boa sociedade precisa satisfazer esta necessidade de pertencer, do contrário ocorrerão desajustes e situações socialmente patológicas"(33).

Ex: sentir-se em companhia, oportunidade de associar-se com outros, de ajudar e ser ajudado.

d) De estima :

poderia ser por parte de terceiras pessoas ou por ele mesmo. Nesta categoria existe o desejo a ser reconhecido, percebido, ter certo grau de autonomia e status.

Ex: destacar-se entre os integrantes de seus grupos numa hierarquia.

e) De autorealização :

a última das necessidades caracteriza-se pela autoexpressão, ou seja o impulso para exercitar as atitudes e capacidades superiores, artísticas e musicais por exemplo.

Evidentemente, ela só passa a ser preponderante após as demais necessidades estarem razoavelmente satisfeitas.

Das cinco categorias clássicas mencionadas, as quatro últimas catalogam-se como secundárias. As necessidades secundárias manifestam-se em grau diferente nos diversos indivíduos nas diversas idades, variando com o sexo e a ocupação (34).

A propósito disto, J.B.Cullingworth (35) diz que as necessidades variam com o ciclo de vida, o qual se modifica com a idade dos membros da família.

Comentando o conjunto das cinco necessidades anteriores, conforme o autor já referido Chombart de Lauwe (36) que tem dedicado muitas de suas pesquisas ao tema da satisfação de necessidades e de resposta as aspirações, temos a distinção que ele faz entre: a) NECESSIDADE-OBRIGATORIA e,

b) NECESSIDADE-ASPIRAÇÃO.

A primeira é aquela cuja satisfação é absolutamente necessária para viver, e a segunda é aquela cuja satisfação permite aos homens aperfeiçoar-se, progredir e alcançar um estado superior.

Whitaker Ferreira (37) e a COGEP-PMSP (38) classificaram as categorias já aceitas em três grandes grupos, segundo as formulações metodológicas de L.J.Lebret da Escola de Economia e Humanismo, a saber :

a) Necessidades básicas, mínimas essenciais ou de dignidade.

b) Necessidades de conforto, ou comodidade e cuja satisfação caracteriza um alto grau de civilização técnica.

c) Necessidades de superação, cuja satisfação caracteriza um alto grau de civilização cultural e espiritual.

Como pode ser percebido, estes três autores estabeleceram de maneira muito similar as necessidades e aspirações dos indivíduos.

Conforme foi feito referência existe ainda a influência das prioridades da sociedade em questão, do contexto cultural e sistema de valores no qual vivemos.

Embora existam críticas à teoria de Maslow, vários autores confirmam sua posição clássica e, entre outros, Chris Argyris (39) insiste também em que a cultura têm influência sobre os indivíduos, daí suas pautas de conduta e motivações. Alguns indicadores para diferenciar os indivíduos seriam a ocupação, o nível de educação, o nível de renda e o lugar de residência.

Além disso, todo indivíduo têm uma personalidade, toda empresa tem uma fisionomia e todo país certas características, que devem ser levadas em conta para a distinção das suas necessidades e aspirações.

Com base em estos fundamentos teóricos, a satisfação ou insatisfação das necessidades primárias (obrigatórias) e secundárias (de aspiração) levam ao estabelecimento de certas condições de vida que o indivíduo e sua família desejam manter ou melhorar no momento da transferência, tal como foi exposto no ponto 2.1.

A empresa junto ao Estado, através daqueles organismos responsáveis públicos e privados, a nível nacional, estadual e local, poderia procurar que essas necessidades primárias fossem satisfeitas, e poderia estimular a consecução dos meios para que os indivíduos satisfaçam com maior facilidade as secundárias. Nesse sentido vale observar que a atuação da empresa depende de sua própria filosofia, seja autocrático, paternalista, de apoio ou de cogestão (40).

Hoje em dia, (41) as famílias transferidas estão considerando o completo impacto da transferência nas necessidades de aspiração tanto como nas obrigatórias, de todos seus membros.

O design metodológico para o planejamento de uma transferência bem sucedida deve adequar-se ao nível de cada um dos grupos e subgrupos de empregados que participam no processo. A diferenciação de necessidades e aspirações descrita neste capítulo, sua classificação, e as opiniões sobre a influência do contexto cultural que os rodeia, permite a consecução dessa adequação.

Por isto, a metodologia para a consecução de uma transferência bem sucedida, a ser adotada deve ser o suficientemente flexível como para permitir necessárias adaptações aos diversos níveis de pessoal afetado. Assim, normalmente as necessidades dos trabalhadores operacionais poderiam ser muito diferentes daquelas dos trabalhadores administrativos e ainda muito mais daqueles nos níveis superiores ou Gerenciais.

Raymond E. Hill e Edwin L. Miller (42) colocam que se deve estar atento para harmonizar as necessidades da empresa com aquelas dos indivíduos. É importante não ignorar o esforço por compreender plenamente as necessidades e aspirações dos indivíduos no trabalho e sua interação com a família, e o desenvolvimento pessoal pois está muito vinculado a sua produção e rendimento no trabalho.

A saúde econômica da empresa está estreitamente vinculada à preservação do equilíbrio sócio-econômico dos empregados, concordam por igual J. Aubert-Krier, E.Y. Rio e CH. A. Vailhen (43).

Todas as considerações deste capítulo devem ser estudadas por uma empresa para determinar as condições de vida que deve atender na hora de planejar uma "transferência bem sucedida".

2.2.2 CONDIÇÕES DE VIDA: DEFINIÇÃO E PARAMETROS

A preocupação que os autores Da Silva e Leite Lopes (44) tinham sobre o tema "condições de vida", levou-lhes à discussão da evolução do conceito na literatura e à procura de referenciais teóricos. Começaram o estudo com a concepção física-biológica determinada por Lamarck (século XVIII), onde o termo condição deriva-se da adaptação ao meio ambiente externo e sua influência mecânica sobre o indivíduo e suas relações sociais.

Esses pesquisadores citam os autores da literatura histórica sobre o assunto: Thompson (1968) e suas dissertações sobre níveis de vida ou padrão de vida, sempre dentro do tema em questão, e Trempe (1971) quem avalia a evolução do género de vida dentro da noção de valores sociais. Os dois incluem o problema do fator cultural, representado preferentemente no caso da classe operária.

Assim também, o sociólogo Bourdieu (1963) "insiste na importância da cultura e da interiorização das experiências de classe social" (45).

Em conclusão, os autores contemporâneos partem das determinações físico-biológicas de Lamark e põem ênfase em acrescentar a noção de ideologia e cultura, e em diferenciar as condições de vida para cada classe social.

Como pode se observar nesta conclusão, há uma similaridade com a definição de necessidades e aspirações dos indivíduos (ver 2.2.1) em quanto ao aspecto de necessidades primárias ou fisiológicas e necessidades secundárias ou de aspiração, ligadas à sociedade à qual pertencem.

Para fins deste estudo CONDIÇÕES DE VIDA, representa o grau de satisfação das necessidades e aspirações do indivíduo em um momento e lugar dados, para cada grupo social que pertença a certo contexto cultural.

Vale a pena diferenciá-lo do conceito QUALIDADE DE VIDA, que é a qualificação que o indivíduo e a sociedade outorgam às condições de vida. A adequação das demandas sociais de acordo com um maior desenvolvimento sócio-econômico

permite a melhora das condições de vida, portanto um maior nível de qualidade de vida.

A apreciação da qualidade de vida devera ser feita obrigatoriamente a partir de considerações de valor, que subentendem posições éticas, doutrinárias e técnicas, e as exigências concretas dos grupos sociais (46). Isto permite definir parâmetros.

A O.N.U. (47) estabelece internacionalmente o termo "condição de vida" como diretamente relacionado com os aspectos: alimentação, habitação, saúde, educação, trabalho, e serviços de rede. Não se tem dúvida quando Whitaker Ferreira, na sua obra Condições de vida e planejamento físico (48) identifica nove grupos fundamentais de condições de vida básicas para o desenvolvimento, que deveriam ser levadas em conta para a utilização desse termo:

1. Habitação
2. De Formação
3. Atendimento da Saúde
4. Sistemas de recreação
5. Sistemas de Transporte
6. Bens de consumo e serviços diversos
7. Trabalho e remuneração
8. Sistemas de comunicação
9. Condições de ambiente em geral

A obtenção de uma das condições sempre repercute no nível de atendimento das demais, e mais do que isso, al-

gumas condições exigem o atendimento prévio de outras para que possam ser obtidas .

Na construção da listagem de condições de vida mais decisivas, aquelas que vem-se maiormente afetadas pelo processo de transferência, partimos do estudo de diversas práticas, da opinião de vários autores e das considerações pessoais sobre o tema. Não é uma lista exaustiva mas deve-se esclarecer que pretende reunir alguns elementos selecionados como elementos-problema deste estudo, cujo oferecimento possibilitaria a plena realização das potencialidades humanas do grupo a ser transferido.

De acordo com a literatura, os problemas que se apresentam são as chaves para o ajustamento de uma transferência bem sucedida.

Numa ordem de prioridades preliminares a atender temos:

1. Habitação
2. Infraestrutura de serviços
 - a) Educação
 - b) Saúde
 - c) Lazer
 - d) Outros (sistemas de transporte e comunicação, bens de consumo e serviços diversos)
3. Emprego do parceiro
4. Adaptação à nova localidade

Além dessas condições de vida, deve-se entrar no estudo do problema das despesas extra geradas pela transferência, isto é, pela deslocação geográfica e reinstalação.

Uma vez listadas as condições de vida, pretende-se, em continuação, realizar uma análise significativa dos problemas que representam para cada uma delas sua alteração por causa de uma transferência.

1.HABITAÇÃO

A habitação é definida como uma necessidade fisiológica primária universal, pois todos os indivíduos precisam de um lugar para abrigar-se, e para, eventualmente, viver em família. Por sua vez é um bem extremamente durável, a casa é o maior bem pessoal do empregado (49).

Uma das razões mais comuns para alguém estar contra a transferência é a dificuldade de encontrar habitação de igual qualidade e comodidade da atual, a um preço razoável. J.B. Cullingworth diz que o problema de habitação apresenta serias limitações (50), como:

- financeiras : primeiro seu alto custo, a moradia precisa sistemas de pagamento posteriores em caso de compra num largo período de tempo, ou outros mecanismos financeiros em caso de aluguel. A oferta e demanda de habitação, porque a situação no mercado imobiliário afeta a possibilidade de mudança. Outro aspecto é o valor objetivo da casa atual para

vender que para os transferidos é muito difícil definir pelos laços sentimentais que a ela o vincula.

A demanda de uma nova habitação ve-se afetada pelo ciclo de vida do empregado (solteiro ou casado) e o tipo de família transferida (características tais como número de pessoas, nível de ingresso, aspirações sociais, idade dos membros, etc.); e também pelas condições financeiras (taxas, juros e subsídios).

- sociais : refere-se aos vínculos afetivos com a vizinhança, isto é, a ruptura das relações sociais com a mudança. Por outro lado a seleção do bairro onde localizar-se novamente leva certas considerações em quanto segurança, tranquilidade, etc.

- legais : em quanto a elaboração de contratos, outorgação de hipotecas e similares. No caso de um aluguel, a ruptura de um contrato implicaria numa multa.

As empresas tem focalizado consideravelmente sua atenção nesta condição de vida e tradicionalmente as soluções no planejamento da transferência bem sucedida dedicam-se com muito afã a vários aspectos com respeito à habitação.

2. INFRAESTRUTURA DE SERVIÇOS

2.a) Educação

Na condição de Formação, a educação é relativament-

te importante para aqueles empregados afetados pela transferência e em cujas famílias existam filhos em idade escolar.

É definida como uma necessidade de segurança segundo a escala de Maslow já referida.

Os pais gostariam de ter certeza que os seus filhos e a sua educação não sofrerá por causa da mudança, e aparece o sentimento de insegurança da qualidade do sistema escolar na nova localidade, e enfim de como avaliá-la.

Algumas sugestões diz Frank E. Morin (51) sobre a seleção do sistema escolar para a família transferida são:

- juntar dados de várias fontes,
- identificar as escolas que preenchem melhor suas prioridades,
- consultar os filhos com certa idade,
- tomar cuidado com a data de início das matrículas e dos cursos.

2.b) Saúde

Incluem-se nesta condição, classificada como fisiológica e de segurança (Maslow): o atendimento médico-sanitário, o atendimento hospitalar e todos os equipamentos vinculados.

Um bom serviço de saúde nas condições de vida consideradas por muitas famílias transferidas, é um outro fator mencionado na literatura que contribui para o sucesso da mudança.

As falhas no sistema de saúde (qualidade, acesso, custo) provocariam mais que tudo um sentimento de insegurança na família, com vistas a problemas que poderiam afetar o bemestar físico de seus integrantes. Também será levado em conta em aqueles casos especiais de famílias com necessidades pontuais, por exemplo idosos, filhos com deficiências, etc.

2.c) Lazer

Nesta condição podemos incluir os serviços recreacionais, esportivos e socioculturais, que são classificados dentro das necessidades de conforto e superação, de acordo com Whitaker.

A disponibilidade de serviços sociais e comunitários especializados, e de meio cultural para muitas famílias, resulta condição importante na nova localidade.

Essa condição variará muito a nível de atendimento das necessidades dos afetados, sujeito ao crescimento do núcleo urbano e dos aspectos físico-ambientais da região escolhida.

2.d) Outros

A infra-estrutura correspondente a propiciar as condições de: sistemas de transporte, bens de consumo e serviços diversos (que compreende o abastecimento em gêneros a-

limentícios, o vestuário, os serviços pessoais e de reparação e manutenção dos bens materiais, administrativos e financeiros e de hospedagem, e os bens de consumo em geral) e as condições de sistemas de comunicação. São necessidades básicas, de conforto e de superação (Whitaker); que ganham características de imprescindível para a população transferida na medida que ~~aumenta o nível de exigência~~ das necessidades de aspiração, muito ligado ao contexto cultural e social que os envolve.

Em conclusão, essa série de condições de Infra-estrutura de Serviços e as decisões tomadas como consequência da mudança, afetarão diretamente a "Qualidade de vida" dos transferidos.

3. EMPREGO DO PARCEIRO

Acentuaremos bastante esta condição de trabalho de acordo com o ponto de vista de vários autores que a consideram como a tendência reveladora nos 90, nos programas de transferência de empregados.

O emprego do parceiro é uma condição de trabalho e remuneração. Ela é uma necessidade de segurança segundo Maslow. Atualmente aparece como um dos problemas mais importantes afetando o empregado transferido. Se pensamos num fenômeno destas últimas décadas, a família de dois ingressos

seria uma das mais importantes mudanças sociais com implicações econômicas a longo prazo.

O desenvolvimento de diferentes práticas culturais tem modificado os conflitos emocionais. Fairlee Winfield (52) admite que, por exemplo, atualmente o empregado pensa e reflete sobre o medo de interferir sobre a profissão do seu parceiro ao mudar de localidade.

Igual ponto de vista é aceito por Laura Herring (53) quando coloca que, para o parceiro, a transferência significa a perda de oportunidades na sua carreira, a sua posição na comunidade, a estima pessoal afetada e um sentido de insegurança perante a possibilidade de que aconteça de novo.

Assim, se existissem casos de casais a transferir, onde os dois trabalham, haveria que resolver o conflito no caso de ele/ela querer procurar emprego na nova localidade. Ainda convém citar a revista Business Week (54) que salienta: "os parceiros que trabalham talvez sejam o maior fator entre todos os citados na recusa do afetado aceitar a transferência"

As estatísticas demonstram que na maioria dos casais de 20 a 40 anos, os dois possuem uma carreira profissional. De fato grande percentagem das obrigações financeiras requerem dois salários para sufragá-las.

Em muitos casos a mulher não acompanha ao marido deixando seu trabalho; ou o transferido é incapaz de deixar seu parceiro sozinho só para avançar e escalar na sua carre-

ira. Aqui aparece um novo fenômeno da relação "commuter marriage" (55) onde o casal está separado, morando em cidades diferentes. Por isto, os programas de transferência devem considerar a posição do parceiro na decisão de mudar, para evitar possíveis e graves consequências deste tipo.

As idéias expostas por Winfield vinculam o problema ao estágio do casal. Por exemplo: nos casais mais novos, o trabalho e a família competem um com o outro; no entanto, nos casais velhos, a família tem precedência e são, portanto, mais flexíveis no tipo de trabalho que aceitam.

As empresas estão incluindo o serviço de prestar assistência ao parceiro a encontrar emprego para aquele que tem que abandonar o seu, e seria oportuno desenhar novos tipos de assistência para os empregados baseados na criação de "antídotos" para o sacrifício da carreira do casal.

Sugerem Magnus e Dodd (56): conselhos pessoais; análise da oferta e demanda de empregos na nova localidade; pesquisa de oportunidades específicas; indicações para contato com pessoas apropriadas e suporte e informação em todo o processo.

4. ADAPTAÇÃO À NOVA LOCALIDADE

Está representada pelas condições de ambiente em geral, e conseqüentemente, vincula-se ao tipo de necessidades de estima, sociais e de superação.

Embora sejam necessidades secundárias ou de aspiração, as empresas tem considerado importante participar na satisfação delas por estar muito vinculadas à permanência no trabalho e na localidade. A adaptação é de caráter psicológico, mas muito influenciável no rendimento laboral e nos objetivos e interesses da empresa.

Toda mudança, para J.B. Cullingworth (57), precisa de uma adaptação da família e a compreensão de um entorno que não é familiar. Ele menciona que nos países desenvolvidos (com um alto standard de vida, menores diferenças relativas culturais entre as regiões, formas similares de pensar, consumo standarizado de bens, comunicação em massa e políticas), o problema de adaptação tem níveis menores. Da mesma forma, quando a mudança envolve transformações nesses aspectos o problema toma níveis maiores.

Quando uma pessoa é transferida, como já tínhamos dito, a mudança cria STRESS, normalmente nos primeiros 3 a 6 meses, o que possivelmente pareça uma sensação de perda na família (58); por isso, muitas empresas estão atualmente providenciando serviços para contrarrestar essa situação.

Raciocínio semelhante a respeito do ciclo de adaptação após uma transferência desenvolveu Marsha Sinetar (59) e o denominou de "RELO SHOCK " (choque da realocalização). Ela mostrou que primeiro se produz uma ansiedade com excitação, depois uma desorientação psicológica e enfim o reajustamento à nova localidade.

O psiquiatra A. Maslow acredita também que cada etapa no processo significa a renúncia de algo familiar ou já satisfeito. A família é vulnerável durante esse processo. A revista "Forbes" coloca exemplos nos que muitas esposas experimentaram a sensação de solidão, sentimentos de tristeza, e onde também os filhos sentiam muito a perda das amizades; em face destes reais problemas o empregado transferido também sentia-se pressionado.

Feitas estas observações, as empresas deveriam tomar a responsabilidade de preparar ao indivíduo e a sua família para morar na nova comunidade tanto como a ajustar-se ao novo trabalho.

Os autores sugerem como chave para uma transferência bem sucedida a compreensão dos costumes locais e dos padrões de vida da nova localidade para levar os transferidos com maior facilidade a participar na vida comunitária.

DESPESAS EXTRA GERADAS PELA TRANSFERENCIA

Todas as condições de vida analisadas até agora são os itens básicos do orçamento ou do custo de vida para a família, o qual poderia ver-se alterado com o processo de transferência.

Isto afetaria a satisfação das necessidades de segurança, no aspecto econômico, e poria em risco o sucesso da transferência no caso da empresa desconsiderar as diferenças de custo de vida entre regiões (60). Logicamente as razões

de recusa a ser transferido seriam as maiores despesas na nova localidade.

Os empregados não devem sofrer de maneira forçada os gastos financeiros extra gerados pela transferência, (61) especialmente em termos de propriedade de habitação e financiamento, nem ver alterada sua posição econômica familiar (62), como citaram Carruthers e Pinder, por causa dos efeitos prejudiciais que a mudança possa trazer às suas finanças.

É muito frequente promover transferências com aumento de salários e ganhos financeiros. Os dados demonstram que o orçamento das empresas envolvido numa descentralização, no aspecto da transferência é muito importante e custoso.

2.2.3 CONDIÇÕES DE VIDA NO CONTEXTO URBANO (CIDADE)

Projetar a descentralização de uma empresa de uma cidade para outra, compreende o reconhecimento da variação das condições de vida de uma a outra, devido ao tamanho da cidade, seu nível hierárquico dentro do sistema, o que envolve o nível quantitativo e qualitativo de sua infra-estrutura urbana. Como diz W. Christaller (63) em sua formulação clássica: "o lugar na hierarquia é função do tamanho da população, e o tamanho da população relaciona-se com a classe de funções que se desenvolvem nas distintas localidades".

No entanto, outro clássico como Wirth considera a inexistência de um nexu unívoco entre a dimensão da cidade e a qualidade dos equipamentos, pois tudo depende de quais equipamentos são considerados. Para ele não se pode dizer que quanto maior é uma cidade melhor são seus equipamentos, nem que eles vão se degradando na medida que ela crescer (64).

Ao examinar a definição de Descentralização Industrial (ver 1.1) quando se fala: "... desde localizações centrais até outras áreas periféricas ou menos favorecidas", distingue-se de antemão que a transferência se dirige até cidades de menor hierarquia no sistema, justamente para equilibrá-lo através de novos investimentos.

Um incremento razoável de população em uma cidade implica um aumento do número e diversidade das demandas nas respectivas condições de vida, representadas em infra-estrutura urbana (principalmente em habitação e serviços). A estrutura física da cidade deve atender a essas exigências de transformação, adequando-se continuamente para poder assegurar aos moradores um padrão de qualidade de vida.

Agora bem, entende-se por escala de serviço a cobertura com relação à magnitude da população que justifica ser servida por um tipo de serviço em um determinado lugar. Essa definição serve na hora da análise, planejamento e desenho urbano dos serviços e da habitação, e, por sua vez, permite, através do dimensionamento e caracterização das distintas unidades espaciais, programar as ações para o desenvolvimento da cidade.

A melhor maneira de diagnosticar a situação atual das condições de vida na nova localidade é a utilização de standares ou normas (m². residencial/habitante, m².educacional/habitante,etc.). Os stándares urbanísticos constituem a expressão de um mínimo eficaz com o qual será satisfeita a demanda: "são parâmetros quantitativos ou dimensões ótimas variáveis no tempo e no espaço, sobre as funções ou exigências a satisfazer pelo homem quando construi as cidades" (65). Eles são levados em conta para a análise da situação existente, como já foi colocado, bem, como para propór, dado que estabelecem cenários armónicos de planejamento.

A aplicação dos stándares depende dos umbrais (66) mínimos de justificação dos serviços, características sócio-econômicas da população e sua escala de valores, o tempo e a demanda, entre outros.

Em conclusão, para estudar a escala de serviço da cidade deve-se considerar, por um lado, a análise da oferta e, por outro, da demanda, e ter como resultado um diagnóstico que, nas mãos da empresa que prepara o programa de transferência, servirá para reconhecer se determinadas condições estão sendo oferecidas em níveis excessivamente baixos e plantear-se desde o início do programa, a resolução desses déficits. De não existir a capacidade administrativa pública para realizar os investimentos necessários, a empresa poderá tomar providências para o bemestar de seus empregados e da comunidade, ou combinar para realizá-los junto com os organismos públicos.

E, ademais, se um urbanista pensasse segundo este esquema, não esqueceria que a cidade não é um conjunto de prédios, vias, ou mesmo funções, como lembra-se a Carta de Atenas, senão também uma conjunção de indivíduos que entre eles mantêm relações e participam de uma forma de vida social, aspecto que a empresa deve levar em consideração e não de maneira independente, senão integrada ao programa.

2.2.4 IMPORTANCIA DA MANUTENÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA

Tem-se repetido ao longo deste capítulo que para lograr uma transferência bem sucedida é importante manter ou melhorar a qualidade de vida dos afetados e suas famílias.

Para melhor situar o problema, voltemos à definição de Qualidade de vida, citada no 2.2.2 : "o grau de qualificação que o indivíduo e a sociedade outorgam às condições de vida que lhes corresponde". Uma adequação dos padrões de desempenho da estrutura física da cidade às condições de vida pela infra-estrutura de serviços e equipamentos deve ser constante, como também a dinâmica da organização e planejamento urbano da cidade.

Trata-se de traduzir ou dimensionar o atendimento mínimo ou a adequação das condições de vida, garantindo assim uma qualidade de vida urbana razoável e equilibrada para todos os habitantes da cidade, isto através dos organismos responsáveis e interessados. Sabe-se que maior con-

forto, maior grau de satisfação com as condições de vida é, conseqüentemente, uma melhor qualidade de vida.

A preocupação das pessoas com esse assunto não é recente, para muitos uma melhor qualidade de vida encontra-se obrigatoriamente através do consumo de produtos e serviços modernos e sofisticados em grandes cidades. Paradoxalmente, também se associa desenvolvimento econômico, industrialização, crescimento populacional e urbanização, à sua degradação. Esses problemas não são exclusivamente próprios dos países desenvolvidos, mas também muito relacionados com os subdesenvolvidos.

É provável que as condições de vida não sejam desconfortáveis em regiões geograficamente mais afastadas e/ou em cidades de menor hierarquia no sistema, porque a pessoa, a família ou mesmo toda a comunidade poderão às vezes se sentir muito mais felizes e confortáveis.

O assunto apresenta um aspecto contestado, porque tudo vai depender dos marcos de referência, e da transformação desses marcos por causa da transferência. Mudarão também as necessidades e a satisfação pessoal, o que afetará a qualidade de vida. No entanto, poderia também acontecer que costumes, objetos e coisas que antes davam satisfação e conforto, não terão mais esta função devido às novas necessidades surgidas.

No caso de uma descentralização industrial, enxergar o problema engloba a idéia de ordenação do território e a visão de uma qualidade de vida melhor em todo o país; para

a empresa enxergar o problema reduze-se às condições de vida desejadas e aspiradas pelos seus empregados, em convivência harmônica com o resto da comunidade selecionada para localizar-se.

As empresas, pelo fato de serem as responsáveis pela decisão de descentralização, têm parte nas obrigações e encontram-se comprometidas com a qualidade de vida, da mesma maneira que comprometidos estão os organismos governamentais e os indivíduos que moram nas localidades receptoras e participam do ambiente, procurando o progresso e a satisfação geral.

Por isto, as empresas, principalmente as grandes, concedem ajudas, o que se chama de Responsabilidade Social da empresa (67), dirigidas à adequação da infraestrutura urbana para as condições de vida atingidas. Por exemplo, outorga ajuda financeira à educação na comunidade onde pretende localizar-se. É bem claro que ela não é responsável pelo problema educacional da localidade, mas, com a sua ajuda, aumentará o nível de qualidade de vida da comunidade e poderá se beneficiar muito, para lograr o sucesso da transferência e, em parte, contribuindo à política urbana de descentralização industrial.

Para a empresa essas ajudas sobrepassam o cumprimento de obrigações legais e, muitas vezes, são reconhecidas como doações ou contribuições válidas de serem reduzidas na declaração de impostos.

As empresas têm sido ultimamente convocadas a expandir suas atividades na área dos aspectos sociais: para satisfação das necessidades primárias e até secundárias dos seus empregados, visando a melhora da qualidade de vida, como uma das mais importantes responsabilidades sociais das empresas, muito embora a maioria delas tenha dificuldade em conciliar os objetivos monetários e os sociais.

A comunidade merece e têm o direito de exigir benefícios das atividades produtivas ~~que atuam no seu âmbito~~, e o atendimento das ~~necessidades dos transferidos não~~ pode ir em detrimento do atendimento das necessidades da coletividade.

II.3.- A RESPONSABILIDADE DA EMPRESA, NA TRANSFERENCIA

Como um fato na vida das empresas, uma transferência de empregados, corresponde ao Departamento de Pessoal e Recursos Humanos. Em outras palavras, uma política de descentralização e uma programação da transferência formam parte das políticas gerais de pessoal, que, por sua vez formam parte das metas e filosofia da empresa.

Podemos dizer que o programa deve desenvolver-se para beneficiar tanto à empresa como aos empregados, nos diz Rikki Kanner (68).

Em vista de que a mudança requer um planejamento muito cuidadoso desde muito antes da mudança começar mesmo, esse Departamento representará o elemento chave ao trabalhar diretamente com os indivíduos afetados e dar assistência para determinar a necessidade de quais e quantos serviços deveriam prestarse.

De acordo à revista Personnel, que mantém periodicamente artigos sobre o assunto, os encarregados do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos nos países desenvolvidos (U.S.A., França e Japão), estão praticando cada vez mais transferências bem sucedidas e diminuindo, assim, os custos para as empresas.

Podemos constatar que o conhecimento de práticas anteriores permite antecipar os problemas que emergirão com a transferência e procurar as opções para tomar as ações respectivas.

3.1 O PAPEL DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Qual é o papel do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos no programa de transferência? Para John M. Moore (69) a assistência ao empregado antes, durante e depois do processo. Essa assistência é geralmente considerada um Benefício, que dependerá do tamanho da empresa, do número de afetados e dos objetivos da transferência, neste caso uma descentralização.

Examinemos a definição que Arias Galicia (70) da ao conceito de Benefício: serviços ou prestações, ou todas aquelas atividades custeadas pela organização que outorgam uma ajuda (material ou social) aos empregados, e através dos quais a organização incrementa indiretamente o salário do empregado.

É importante a noção de ajuda e o sentido de responsabilidade da empresa considerando os motivos que originaram a transferência. Para Amaro Guzman (71) resulta dificultoso definir Benefício, pela amplitude e diversidade dos serviços e ajudas que poderiam promover o bemestar do trabalhador. Contudo, o significado que ele designa é: "toda ação da Gerência (disposições legais, estatutárias ou administrativas) dirigidas a oferecer ao trabalhador uma ajuda econômica ou serviço social, mais o salário (seus complementos diretos e todas as prestações estabelecidas pela lei no benefício dos trabalhadores), com a finalidade de reduzir o gasto do empregado, promover seu desenvolvimento e criar

condições de trabalho satisfatórias no meio social em que mora e atua".

Como pode ser percebido na linha dos estudiosos de Administração de Pessoal, aqueles empresários que admitem como responsabilidade da empresa unicamente as exigências contidas nos instrumentos jurídicos que regulam as relações de trabalho, têm perdido vigência hoje em dia. .

Os empresários progressistas coincidem com unanimidade de critério sobre a existência de um programa de benefícios e incentivos para os dois lados (empregador e empregado). Essa abordagem considera que assim poderia se influir num aumento da produtividade e da eficiência no trabalho, numa redução dos movimentos de pessoal e na criação de um sentimento de motivação e pertença à instituição.

O desenvolvimento desses benefícios implica grandes custos, recursos econômicos que não serão destinados diretamente ao crescimento da empresa; no entanto contribuem aos objetivos básicos do desenvolvimento econômico (melhoras na qualidade de vida, elementos para uma economia equilibrada e desenvolvimento social) (72).

O conteúdo e alcance dos benefícios deve considerar o contexto (comunidade e região onde se localiza) e a maioria deles são organizados, incluindo também aos familiares do empregado.

Os benefícios atuais não se explicam em bases teóricas (OIT-1964), eles têm surgido de peça em peça, e pela iniciativa dos empregadores, o Estado e os Sindicatos.

De acordo com as filosofias gerenciais descritas por Arias Galicia (73), os benefícios derivam-se do Paternalismo, pela forma e atitude que são otorgados.

Amaro Guzman (74) coloca como recomendável diferenciar entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos, pois a essência dos benefícios varia com a importância dos fatores sociais e está muito ligado ao desenvolvimento econômico de cada país.

A assistência oferecida pelo Dpto. de ORH durante o programa de transferência é considerado neste estudo como um programa de Benefícios Especiais, no caso de uma decisão de descentralização por parte da empresa e que lhe é imposta a seus empregados. Esse programa será função dos encarregados de Pessoal e Recursos Humanos sob a responsabilidade do Gerente. Esse Dpto. deve planejar, executar, avaliar e controlar as ações que otorguem bemestar nas condições de vida dos afetados pela transferência.

Encontra-se na década dos 80, uma gama de "surveys" realizados em países da Europa, nos USA e no Japão, e apresentados na revista Personnel Journal, para manter atualizados aos responsáveis de Pessoal e Recursos Humanos a respeito das mudanças descobertas nos programas e as atitudes dos empregados frente aos programas de transferência.

De acordo com Gaylor Milbrandt (75), os passados vinte anos têm testemunhado mudanças fortes nos programas de transferência de empregados com significativas consequências: aumento do número de componentes que o conformam hoje

em dia e, por sua vez, um aumento nos custos investidos no processo.

Com o aumento do custo de vida e habitação, dos impostos, dos juros, etc., têm sido necessário ampliar os programas para assistir aos empregados em aspectos que não foram necessários nos 60 e 70.

O tipo e número de benefícios oferecidos pelas empresas são muito variados, mas, de acordo a Merryl Lynch Relocation Management, o programa básico nos 70 resultará não ser suficiente, então desenvolveram-se novas práticas para auxiliar aos transferidos. Atualmente, com o aumento das famílias com duas carreiras e o reconhecimento do stress e perturbações nas famílias causadas pela transferência, as empresas têm ampliado seus serviços até aspectos pessoais e psicológicos, além dos financeiros.

Os "surveys" refletem que desde 1980 as empresas têm acrescentado novos e imaginativos serviços nos programas de transferência e as expectativas para o futuro pareciam aumentar, porque as exigências dos empregados afetados em suas condições de vida continuam aumentando, e para pesar das empresas, os custos também.

Pode-se colocar que um dos serviços com maior popularidade nesta época consiste na solução do problema do emprego do parceiro dado que as famílias com dois ingressos são cada vez menos excepções. As empresas estariam investindo neste aspecto para lograr o sucesso nos seus esforços por seduzir a seus empregados a se transferirem.

3.2 PLANEJAMENTO DO PROGRAMA DE TRANSFERENCIA

Vários autores consideram que para começar a planejar o programa de transferência, o Departamento de ORH (76), deve ter conhecimento do tipo de empregado a transferir, do tempo que vai requerer todo o processo de assistência, do pessoal diretamente encarregado e suas funções, e da linha de direção que a Gerência vai tomar.

Quando se têm a equipe formada, as ferramentas já previamente analisadas e os recursos que a empresa destina, começa o planejamento no verdadeiro sentido da palavra.

Em primeiro lugar, deve ser realizada uma pesquisa que gere informação relevante para a identificação das necessidades dos empregados, considerando que elas diferirão entre si segundo o perfil do empregado.

Pensa-se para essa pesquisa na metodologia utilizada por J. Adouhamad e Chombart de Lauwe (77) para estudar as necessidades e aspirações de uma população desde uma aproximação antropológica e psicológica. Os instrumentos recomendados são os seguintes :

- um roteiro de questionário que reúna a totalidade de variáveis a controlar e permita um estudo exhaustivo do caso.
- testes de personalidade e/ou aptidão mental.
- entrevistas pessoais, em vista da convicção dos autores e de outros pesquisadores sociais de que as observações que provêm de análises estatísticas não são suficientes para a compreensão de uma situação particular nem a a-

parição e definição das necessidades e aspirações humanas.

A importancia do questionario é assinalada por vários outros autores (78); uma vez que os resultados são examinados, uma estratégia que cumpra as necessidades particulares desse grupo pode ser formulada porque se têm conhecimento claro das condições de vida dos afetados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO II

1. VEGARA GOMEZ, Alfonso. Distribución óptima de la población en el espacio, Utopía o realidad?. Ciudad y Territorio, 56:2, Madrid, 1983.
2. HADDAD, Paulo R. et alii. Economía Regional. Teorías e métodos de análisis. Banco do Nordeste do Brasil. ETENE. Fortaleza, 1989.
3. "relação entre as economias de urbanização e tamanho ótimo da cidade, como bases para fixação das políticas de Descentralização Industrial".
4. BOUDEVILLE, Jacques R. Amenagement du Territoire et Polarisation. GENIN, Paris, 1972.
5. _____ Amenagement du Territoire et Polarisation. 1972.
6. BRICENO LEON, Roberto. El futuro de las ciudades venezolanas. Cuadernos Lagoven, Serie Siglo XXI, 105 p., Caracas, 1986.
7. HADDAD, Paulo R. Desequilibrios Regionais e Descentralização Industrial. IPEA/INPES, R.J, 1975.
8. PALACIOS, J.J. Descentralización en medio de la crisis. Revista Estudios Demográficos y Urbanos, N.11:266-78, Mexico, 1982.
9. _____ Descentralización en medio de la crisis.
10. GACETA Oficial de la República de Venezuela. Año CIII, mes VI, N.1860 Extraordinario, Caracas, 1976.

11. LABORIE, J.P.; LANGOUMIER, J.F.; DE ROO, P. La politique Française d'Amenagement du Territoire, 1950-1985.
La Documentation Française, Paris, 1985
Delegation a l'Amenagement du Territoire et a l'Action Regionale (Anexo 2).
12. QUEIROZ, L.A. de & AZZONI, C.R. Requisitos Locacionais de Industrias. FIPE/BID, S.P, 1978.
13. AZZONI, C.R. Onde Produzir ?. Aplicações da Teoria da Localização no Brasil. Ensaio Económico, IPE/USP, V.49, S.P, 1985.
14. CASTELLS, Manuel. Problemas de Investigación en Sociología Urbana. Siglo XXI, Argentina Editores, 1972.
15. AUBERT-KRIER, Jane; RIO, E.Y.; VAILHEN, Ch.A.
Gestion de l'Entreprise II, Activites et politiques.
Presses Universitaires de France, Paris, sept.1980.
16. CASTELLS, Manuel. Problemas de Investigación en Sociología Urbana. 1972.
17. PINDER, Craig C. Multiple predictors of post-transfer satisfaction, the role of urban factors. Personnel Psychology, p.543-555, 1977.
18. KNOWLES, Clifford. Relocation: an investment worth protecting. Personnel Journal, 63:48, nov, 1984.
19. McDONOUGH, Wallace J. Relocation. Personnel Journal, 67:84-90, june, 1988.
20. MAGNUS, Margaret & DODD, John. Relocation, Changing Attitudes and company policies. Personnel Journal, 60:538-48, july, 1981.

21. GROSS, T.Stephen. Blueprint for a group move.
Personnel Journal, p.546-7, july, 1981.
22. KANNER, Rikki. Relocation Overview. Personnel Journal
63:28-9, nov, 1984.
23. MAGNUS, Margaret & DODD, John. Relocation. Changing
Attitudes and company policies. 1981.
24. LET others take the strain. The Economist, 306:60-2
jan, 1988.
25. SINETAR, Marsha. Relo Schock. Personnel Journal,
65:45-9, may, 1986.
26. DURHAM, Eunice. A caminho da cidade. Debates Ciencias
Sociais, Edit. Perspectiva, SP, 1973.
27. CULLINGWORTH, J.B. Housing and labour mobility. OCDE,
Paris. 1969.
28. PEGORARO, Jorge. Qualidade de Vida. IDORT, (543/544):
88-91, 1977.
29. MASLOW, Abraham. Motivation and Personality. NY.
Harper 8 Row, 2 ed, New York, 1970.
30. _____ Motivation and Personality.
31. HERRING, Laura. Viewpoint, helping spouses helps
employers. Personnel Journal. 68:35-7, jan, 1989.
32. GALICIA, Fernando Arias. Administración de Recursos
Humanos. Edit. Trillas, México, 1973.
33. MASLOW, Abraham. Motivation and Personality. 1970.
34. GALICIA, Fernando Arias. Administración de Recursos
Humanos. 1973.
35. CULLINGWORTH, J.B. Housing and labour mobility. 1969.

36. CHOMBART DE LAUWE, Paul-Henry. Des hommes et des villes. Payot, Paris, 1965.
37. WHITAKER F., Francisco. Condições de vida e planejamento físico. Caderno de Administração Pública, N.66, Brasil, 1966.
38. COGEP-PMSP. Pesquisa sobre Qualidade de vida urbana. São Paulo, S.D.
39. GALICIA, Fernando Arias. Administración de Recursos Humanos. 1973.
40. DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Mc.Graw-Hill Inc., 7 ed., 590 p., USA, 1987.
41. HERRING, Laura. Viewpoint, helping spouses helps employers. 1989.
42. HILL, Raymond E. & MILLER, Edwin L. Job change and the middle seasons of a man's life. Academy of Management Journal, p.114-127, 1981.
43. AUBERT-KRIER, Jane; RIO, E.Y.; VAILHEN, Ch.A. Gestion de l'Entreprise II, Activites et politiques. Presses Universitaires de France, Paris, sept.1980.
44. SILVA, Luiz A.M. da; LEITE LOPES, J.S.; BARBOSA ALVIM, M.R. Condições de vida das camadas populares. Debates Urbanos 6, Zahar, R.J, 1982.
45. _____ Condições de vida das camadas populares.
46. COGEP-PMSP. Pesquisa sobre Qualidade de vida urbana. S.D.
47. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ONU. Informe sobre

situación social en el mundo, 1985. New York, 1985.

48. WHITAKER F., Francisco. Condições de vida e planeiamento físico. 1966.
49. BELL, Theodore D. Home appraisal guidelines. Personnel Journal, p.540, july, 1981.
50. CULLINGWORTH, J.B. Housing and labour mobility. 1969.
51. MORIN, Frank E. How to select a school system. Personnel Journal, 63:44-5, nov, 1984.
52. WINFIELD, Fairlee E. The changing face of corporate relocation. Personnel, 63:33-40, jan, 1986.
53. HERRING, Laura. Viewpoint, helping spouses helps employers. 1989.
54. MANAGERS move more but enjoy it less. Business Week p.19-20, aug,23, 1976.
55. WINFIELD, Fairlee E. The changing face of corporate relocation. 1986.
56. MAGNUS, Margaret & DODD, John. Relocation, Changing Attitudes and company policies. 1981.
57. CULLINGWORTH, J.B. Housing and labour mobility. 1969.
58. MAGNUS, Margaret & DODD, John. Relocation, Changing Attitudes and company policies. 1981.
59. SINETAR, Marsha. Relo Schock. 1986.
60. W.G.F. Why they hate New York. Forbes, 140:189, sept, 1987.
61. McDONOUGH, Wallace J. Relocation. 1988.
62. CARRUTHERS, Norman E. & PINDER, Craig C. Urban. Geographic Factors and location satisfaction following a

- personnel transfer. Academy of Management Journal, Vol.26, N.3, P.520-526, 1983.
63. WEBBER, Melvin M. Indagaciones sobre la estructura urbana. Edit. Gustavo Gili, 229 p., Barcelona. 1964.
64. REMY, Jean & VOYE, Liliane. La ciudad y la urbanización Colección Nuevo Urbanismo, 311 p., Madrid, 1976.
65. ALONSO, Alfonso de Esteban. Los estándares urbanísticos. Ciudad y territorio, 2/1979.
66. _____ Los estándares urbanísticos.
67. LA FUENTE, Juan marcos de. El empresario y su función social. Fundación Canovas del Castillo, Cinca 25, Madrid, 1983.
68. KANNER, Rikki. Relocation Overview. Personnel Journal 63:28-9, nov, 1984.
69. MOORE, John M. Employee relocation: expanded responsibilities for the personnel department. Personnel, p.62-9, sept-oct, 1981.
70. GALICIA, Fernando Arias. Administración de Recursos Humanos. 1973.
71. GUZMAN, Raymundo Amaro. Administración de Personal. Edit. Limusa, México, 1986.
72. _____ Administración de Personal
73. GALICIA, Fernando Arias. Administración de Recursos Humanos. 1973.
74. GUZMAN, Raymundo Amaro. Administracion de Personal. 1986.
75. MILBRANDT, Gaylor F. Can relocation costs be managed?

Personnel Journal, 62:657-9, aug, 1983.

76. GROSS, T.Stephen. Blueprint for a group move. 1981.

77. ABOUHAMAD, Jeannette. Los hombres de Venezuela; sus necesidades, sus aspiraciones. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, UCV, Caracas, 1970.

78. KANNER. Rikki. Relocation Overview. 1984.

III. METODOLOGIA DE PESQUISA

III.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a análise da literatura referente à Descen-
tralização Industrial e ao Problema da Transferência de em-
pregados, foi pensada a oportunidade de realização de um
estudo sobre como o processo de mudança da empresa acontece
na prática. Este trabalho se traduziu em uma pesquisa de
campo, cuja metodologia é apresentada a seguir.

1.1 TIPO DE ESTUDO

Selltiz et alii (1) registram que na abordagem de
assuntos pouco conhecidos, com escassas informações que sir-
vam de orientação, os pesquisadores preferem o conhecimento
de exemplos selecionados que estimulem a compreensão de um
fato ou situação, para sugerir hipóteses a serem verifica-
das. A partir desses exemplos (casos), pode-se ter o enten-
dimento de como se processa o fenômeno.

Ratificando a opinião de Selltiz et alii. Castro
(2) afirma que diante de problemas desconhecidos pode-se
observar o todo de forma incompleta (estudo do universo) ou
procurar conhecer bem uma pequena parte desse todo, mesmo

que não se saiba o quanto ela é representativa do universo. É a esta última relação que se chama "estudo de casos".

Para Yin (3), o estudo de casos é uma das maneiras, entre outras existentes, de se fazer pesquisa. Cada estratégia têm suas vantagens e desvantagens peculiares, dependendo de três condições:

- o tipo de problema que a pesquisa procura esclarecer.
- o controle que o investigador possui sobre o verdadeiro comportamento dos eventos.
- o enfoque no contemporâneo, em vez de no fenômeno histórico.

Em geral, o estudo de casos é a estratégia preferida quando a origem das questões a serem respondidas são do tipo "como" e "porque", quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o enfoque é num fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real.

De acordo com Yin, o estudo de casos é uma investigação que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes, e na qual são usadas fontes de evidências múltiplas.

Com base nesses elementos e pelo tipo de informações necessárias, bem como pela profundidade que se deseja obter, julgou-se que o enfoque de "estudo de casos" na realização desta dissertação seria bastante indicado e, por isso optou-se por ele.

Nesse contexto, o importante a ser observado no "estudo de casos" é que "o interesse primeiro não é pelo caso em si, mas pelo que ele sugere a respeito do todo" (4), o que deixará margem a inferências que possam ser tiradas por quantos leiam o estudo, embora não sejam inferências estatisticamente mensuráveis, já que não há amostragem direcionada tecnicamente para isto. -----

Vale ressaltar que, em estudos de casos, além da limitação da não possibilidade de inferência existe também a forte limitação da interferência do pesquisador e da participação de informantes sobre o caso.

1.2 ESCOLHA DOS CASOS

Na escolha dos casos a serem estudados possui uma condição importante: a oportunidade de permanência da autora na França, durante oito meses; frequentando cursos na "Ecole Supérieure de Sciences Economiques et Commerciales" (ESSEC) a Cergy-Pontoise através do Programa de Intercâmbio (PIM) entre a "Fundação Getúlio Vargas" (EAESP/FGV) e a mencionada escola francesa durante o período de Setembro-Dezembro 1989, e a participação em um estágio com a empresa "Petróleos de Venezuela" (PDVSA), quem financiou esta pesquisa de campo em Paris durante os meses de Janeiro-Abril 1990.

A idéia de selecionar os casos na França parte da consideração de ser um país pioneiro na prática da política de Descentralização Industrial, e reconhecido internacional-

mente pelos seus antecedentes em seminários e congressos, desde faz trinta anos.

"Poderia estimarse que são mais de 600.000 empregos que foram criados no interior da provincia francesa por transferências a partir da região parisina, cuja dimensão em número de empregos tem diminuído em 200.000. O efeito multiplicador está em uma média de três" diz Wackermann (5) no seu estudo "Un quart de siècle de Decentralisation Industrielle en France".

Os motivos principais que justificam a escolha dos casos (foram escolhidos cinco), com base em dados contidos no estudo estatístico do "Centre de Recherches et d'Etudes sur Paris et l'Ile de France" (CREPIF) referentes à descentralização industrial (6), podem ser resumidos nos seguintes itens:

a. O tamanho da empresa;

segundo a dinâmica do processo analisado, predominaram as mudanças de pequenas e medianas empresas. As alternativas ficaram reduzidas ao mundo das grandes empresas (aquelas com mais de 2.000 empregados) e as muito grandes (aquelas com mais de 10.000 empregados), são essas as empresas que fazem parte do interesse deste estudo. Esse grupo representava o 20% do total de empresas descentralizadas.

b. O tipo de atividade;

os principais setores industriais descentralizados demonstraram a predominância de ordem técnico, como:

- o setor de construção de material de transporte, principalmente de automóveis, precedido da aeronáutica e fabricação de instrumentos de precisão.
- o setor elétrico e eletrônico, representado pela fabricação de materiais e equipos de informática, cabos e telecomunicações.
- estabelecimentos da área de construção mecânica e fabricação de equipos industriais.

Todos esses setores coincidiram em ser os mais dinâmicos da indústria francesa e caracterizam-se por ser indústrias de montagem, de grandes capitais e grandes recrutadores de mão-de-obra, com frequência setores necessários de recursos em tecnologia avanzada.

c. A localização geográfica;

a maioria das indústrias dirigiram-se às áreas urbanas (77%). Algumas em direção as metrópoles (Lyon et Marseille); até grandes cidades (Lille, Toulouse, Rennes, Orleans, Le Havre, Mulhouse, Montpellier, Dijon e Brest). No entanto, as cidades médias e pequenas foram as que acolheram a maior percentagem (60%). Foram do interesse deste estudo aquelas empresas instaladas em cidades de maior hierarquia no sistema.

Vale ressaltar que a maioria se instalou nas regiões limitrofes de Paris ou muito perto das grandes cidades, e aproveitavam-se dos serviços formando parte das suas áreas de influência.

Com base nesses três itens, e nas recomendações de vários profissionais franceses vinculados ao Urbanismo e a organismos do Estado responsáveis pela política de Descentralização Industrial, foram escolhidas as empresas:

1. CITROËN
2. IBM
3. FRAMATOME
4. AEROSPATIALE/THOMSON
5. INTERPOL.*

Trata-se de grandes empresas descentralizadas desde Paris até o interior da província francesa, com um traslado significativo de empregados-profissionais de diferentes hierarquias, dos setores econômicos mais dinâmicos, até uma distância considerável (ver Tabela N.1). Neste estudos dos casos, essas empresas julgam-se representativas de Transferências Bem Sucedidas (ver 2.1) no processo de descentralização industrial na França.

* A escolha de INTERPOL (atividade não econômica) deve-se à recomendação direta de especialistas da DATAR (organismo responsável da descentralização industrial na França) e de profissionais do urbanismo entrevistados, por ser um dos casos de transferência bem sucedida, a mais recente na época.

Tabela N.1: "Estudos dos casos - EMPRESAS FRANCESAS
DESCENTRALIZADAS"

Nome (*)	Tamanho	N.º empreg. transfers.	Localização Geográfica	Tipo de Ativid.	Data da transf.
A	Muito grande	125	Rennes - Chartres de Bretagne	Automóvel	1962
B	Muito grande	380	Montpellier	Informática	1965
C	Grande	300	Lyon	Ing. Nuclear	1978
D	Grande	350	Toulouse	Aeronáutica	1982
E	Grande	200	Lyon	Polícia Internacional	1989

* (A: CITROËN, B: IBM, C: FRAMATOME, D: AEROSPATIALE/THOMSON,
E: INTERPOL)

1.3 A COLETA DE INFORMAÇÕES

Para a adequação do tipo de estudo a ser implementado, foi utilizado o método de levantamento para a obtenção dos dados, de tipo não estruturado/não disfarçado (7) com a forma de um roteiro de entrevista, aplicado por meio de contatos pessoais do entrevistador com os pesquisados.

Neste estudo, o fornecedor de informações foi o Gerente e/ou Responsável pelo Departamento de Pessoal e Recursos Humanos das empresas sediadas na França. As entrevistas foram marcadas previamente por carta e/ou telefone.

O roteiro modelo da entrevista encontra-se no Anexo N.1.

1.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No transcurso da elaboração do estudo foram reconhecidas algumas limitações, entre elas:

- a característica principal de ser um estudo exploratório e descritivo de casos práticos, e a concentração do estudo de campo em magnitude limitada não permite que se extrapolem e se generalizem as conclusões para a totalidade de organizações da espécie.

- as escassas referências teóricas a respeito do tema de programas de transferência de pessoal dentro da literatura consultada, leva a supor que os profissionais da área traba-

lham sobre informações obtidas a partir de experiências práticas.

- a restrição da pesquisa ao incluir só uma face da situação, isto é, não pesquisar o lado dos participantes da transferência, o pessoal diretamente afetado. Caso o fizesse ela atingiria proporções que exigiriam um volume muito grande de recursos, tempo e esforços que não se encontravam disponíveis.

- no que se refere aos respondentes da pesquisa reconhece-se que os depoimentos dos responsáveis do Departamento de Recursos Humanos foram pertinentes, apesar de alguns dos casos terem sido respondidos por pessoas que na época não trabalhavam diretamente com o programa. Na França, entretanto, esses casos foram considerados pioneiros no processo de descentralização. Há uma limitação nos dados por serem algo antigos, mas analisadas as similitudes de muitos aspectos acontecidos recentemente acredita-se que podem considerar-se como válidos.

III.2 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

CITROEN

A experiência de descentralização desta empresa foi uma das pioneiras entre as principais operações que ocorreram na França. Ela serviu como exemplo para organizar as competências dos diversos organismos públicos e/ou privados envolvidos e, também para identificar os problemas que afetaram diretamente o sucesso desta operação. Nessa época surgiram muitas reflexões ao respeito, dado que a operação foi consequência da vontade do Estado através do organismo encarregado para a ordenação do território, visando desconcentrar Paris.

A descentralização industrial em direção à região de Bretagne (oeste da França) começa com a implantação da primeira fábrica de automóveis "CITRÖEN", em Rennes (capital desta região) e uma segunda não muito longe, na cidade Chartres-de-Bretagne, em 1962.

Como Prefeito da cidade de Rennes, o senhor Henri Freville conta em suas memórias os sucessos e as dificuldades que representou esta operação de descentralização realizada pela CITRÖEN. Foi um projeto de localização de uma moderna fábrica de montagem, com uma transferência mínima de pessoal técnico, administrativo e executivo (125 empregados). Por outro lado a contratação de mão-de-obra local e

regional resultou verdadeiramente relevante, em sua maioria operários especializados. A sede matriz da empresa ficou em Paris.

Como resultado de uma medida de caráter político e urbano, os organismos político-administrativos locais viram-se diretamente afetados e não se encontravam preparados para receber esse contingente de novos moradores na localidade, e tão complexa operação.

A decisão oficializou-se em 1958, e desde essa data esses organismos vieram-se responsabilizados por numerosos aspectos antes desconhecidos, tais como: concessão de primas à empresa pela descentralização, novos projetos de construção de habitações, melhora das vias de acesso (conexões terrestres e ferroviárias) da cidade, melhora e extensão dos serviços de rede (água, luz, telefone) e recrutamento de novo pessoal para ampliar as funções dos organismos administrativos locais e regionais, em fim, como consequência, a mudança da fábrica de automóveis permitiu o desenvolvimento dos aspectos urbanos da cidade de Rennes e até da sua área de influência na região de Bretagne. Em geral, isto ocasionou enormes benefícios para esta região que encontrava-se muito deprimida.

Depois de 30 anos da localização da CITRÖEN na região de Bretagne, ela têm conhecido um incremento de 36% em empregos do setor industrial, em parte pela atração do setor da eletrônica (empresas CNET, CCETT, CELAR). Hoje em dia, a CITRÖEN emprega diretamente 13.000 pessoas.

E para completar os benefícios dentro da filosofia de ordenação do território desenvolve-se o Polo Tecnológico (Technopoles) "Rennes-Atalante", em 1983, que favorece o desenvolvimento e a criação de outras empresas de alta tecnologia, e finaliza-se a conexão ferroviária Paris-Bretagne através do TGV "Atlantique" (trem a grande velocidade), em 1989.

I.B.M.

Montpellier, atualmente desfruta na prática uma imagem de excelência científica e de alcance internacional, devido às empresas que ali implantaram-se. O caso de descentralização mais importante foi o da empresa transnacional I.B.M. (International Buusiness Machines, fábrica especializada na montagem de computadores e de redes de telecomunicação), líder mundial na área de informática. Esta empresa levou a cabo a operação de transferência de um grupo de 380 empregados em 1965. Não obstante, desde 1964 instalou-se em Montpellier uma equipe de 11 pessoas pertencentes ao Departamento de Pessoal, e encarregados de preparar a transferência dos descentralizados junto aos organismos administrativos locais e regionais.

A restrição de expandir-se na área urbana dentro dos limites de Paris, promulgada pelo Ministério da Construção e Urbanismo junto à DATAR (Delegation à l'Amenagement Territoriale et à l'Action Regionale), e as necessidades in-

minentes da empresa de crescimento, impuseram a decisão de descentralizá-la. Desde o ponto de vista da I.B.M., também existia o interesse do reconhecimento por parte do Estado da sua labor pioneira de descentralização industrial, em parte porque ele, o setor público, representava e representa uma porção muito importante do mercado em informática na França.

Em vista dessas razões e do interesse próprio da Administração Local de lograr implantar essa empresa nessa zona pouco industrializada naquela época, foi-lhes facilitado muito o caminho, por exemplo, concederam-lhe o terreno de graça, incluindo os serviços de infra-estrutura. Por outro lado, desde aqueles dias Montpellier oferecia uma excelente qualidade de serviços de educação superior (Universidade, Escolas de Direito, Letras, Medicina e Farmácia); o setor da construção encontrava-se muito ativo o que permitia rápidas alternativas para o problema de habitação; começavam as obras de remodelação do aeroporto e era considerada a "Metrópolis Regional mais perto do mar" o que significava um clima apacível.

De fato, tudo aquilo que pudesse satisfazer a demanda dos recém chegados foi acomodado e isto influenciou na decisão de I.B.M. de instalarse ali, porque as cidades de Nice e Grenoble ofereciam também boas perspectivas.

Em 1965, a raiz da descentralização de I.B.M., começaram os trabalhos na extensão da rede viária e aérea (primeira línea Montpellier-Paris aberta em 1966) e conti-

nuaram até hoje em dia, quando poderia se dizer que Montpellier têm condições muito boas de comunicação. Situação excepcional e favorável para a distribuição dos produtos da empresa, que foi antecipada pelo grupo I.B.M.

Atualmente Montpellier é uma cidade muito dinâmica, induziu outras empresas a se descentralizar até aí desde a região parisina, seguindo a descentralização da I.B.M. (contratistas em sua maioria) e acabou de instalar seu Polo Tecnológico "Montpellier L.R." (1986).

INTERPOL E FRAMATOME

Lyon, a segunda cidade em importância na França, foi escolhida por INTERPOL (polícia internacional) e FRAMATOME (engenharia nuclear), de acordo com o Estado e a DATAR, em vista da vontade de expansão dessas empresas e da incapacidade de ficar em Paris por falta de espaço físico.

FRAMATOME fez uma transferência de 300 empregados, em 1978, desde La Défense (setor de escritórios) em Paris, onde ainda continua localizada sua sede-matriz. Lyon ocupa atualmente uma posição estratégica no domínio da energia, encontram-se aí instaladas empresas nucleares e grandes sociedades e centrais de produção elétrica.

INTERPOL transfere 200 empregados desde Paris em 1989. Essa empresa se descentralizou completamente, junto à sua sede-matriz, e no mesmo momento da transferência organi-

zou uma nova legislação interna e um novo regulamento para seu pessoal.

Estas duas empresas consideraram exitosas suas operações de descentralização, e ambas anotaram só um 20% de demissões.

Através destas experiências constata-se a evidência das vantagens que a cidade de Lyon (região central da França) e sua área de influência oferecem para as empresas que tenham vontade de se localizar ali. Podem-se citar algumas como: densidade e qualidade da rede industrial e serviços conexos; facilidades universitárias e de educação superior; diversidade de vias de acesso e bons sistemas de comunicação (aéreo e ferroviário, conexão por TGV de 2 horas até Paris) e em geral uma alta qualidade de vida.

Lyon oferece uma estrutura organizada de recepção para empresas descentralizadas, com o funcionamento de organismos como "ADERLY" (Association pour le Developpement Economique de la region Lyonnaise) y "RHÔNE-ACCUEIL" (Associação de ajuda para os recém chegados). A assistência que aportaram estes dois organismos junto às instâncias econômicas locais no programa de transferência de INTERPOL e FRAMATOME foi muito positiva e de caráter exemplar no processo de descentralização para outras cidades. A preocupação pelos problemas individuais dos recém chegados, sobretudo percebe-se como determinante no sucesso destas transferências.

Outros casos de empresas descentralizadas em direção a esta região são a "Escola Normal Superior" (1985).

"Novatome" e "Septen" (1986) do ramo nuclear e parte dos laboratórios de pesquisa do "CNRS".

AEROSPATIALE/THOMSON

A cidade de Toulouse (região sudoeste da França), onde AEROSPATIALE/THOMSON encontra-se localizada é um claro exemplo da política tenaz do Estado francês para a ordenação do território.

Neste caso, a cidade foi escolhida como polo estratégico de desenvolvimento da indústria aeronáutica e criaram-se os estímulos e incentivos para a atração deste tipo de indústrias e conexas (de eletrônica e alta tecnologia), desde 1968.

Por desejo do Estado, e sob a tutoria da DATAR junto ao Ministério da Defesa, decide-se descentralizar até Toulouse, aquelas empresas nacionais com vocação espacial. Entre os motivos da empresa citam-se a necessidade de crescimento e as enormes limitações existentes em Paris.

Em 1980, a Direção Geral do "Grupo Thomson" decide transferir parte de sua sociedade, a divisão AEROSPATIALE - Espace Satellites. A descentralização realizou-se efetivamente em 1982 com uma mudança de 350 empregados, dos quais 33% da parte diretiva e engenheiros e 39% técnicos, o resto do pessoal administrativo e operários. A sede matriz e parte do setor produtivo de esta divisão ainda permanece na região parisiense.

A Diretiva resolveu, paralelamente ao processo da mudança, reorganizar a Divisão, seus equipamentos, materiais e funcionamento e assim lograr modernizar e melhorar a organização estruturalmente.

Embora nem tudo coincidiu positivamente, esta operação começou com estatísticas muito desfavoráveis, um 70% do pessoal estava em contra. A estratégia do Departamento de Pessoal e dos organismos administrativos governamentais de todos os níveis, conjugaram seus esforços para realizar uma descentralização e uma implantação exitosa (esta operação foi feita em duas fases).

Após certo tempo, constatou-se um 35% de demissões, mas foi recrutado pessoal da mão-de-obra local.

O custo financeiro das medidas tomadas pela empresa para o programa de transferência foi elevado e a partida do orçamento destinada à habitação foi a mais representativa dentro desse custo.

Atualmente esta empresa e seus empregados confirmam estar satisfeitos de ter sido transferidos a Toulouse bem como de suas condições de vida.

Entre outros exemplos de descentralização a Toulouse como polo de desenvolvimento aeronáutico, vale citar a "Escola Nacional de Aviação Civil" (ENAC), reconhecida internacionalmente na área de formação e também o "Centro Nacional de Estudos Espaciais" (CNES), na área de pesquisa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO III

1. SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; COOK, S.W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. EPU, S.P, 1965.
2. MOURA CASTRO, C. de. A prática da pesquisa. McGraw-Hill. S.P, 1977.
3. YIN, R.K. Case Study Research, Design and Methods. Sage Publ, ELA, 1984.
4. MOURA CASTRO, C. de. A prática da pesquisa. 1977.
5. WACKERMANN, Gabriel. Un quart de siècle de Decentralisation Industrielle en France. Analyse de l'Espace, N.4 Paris, 1981.
6. BASTIE, Jean et alii. Trente ans de Decentralisation Industrielle en France 1954-1984. Revista CREPIF, N.7, Paris, 1984.
7. SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; COOK, S.W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. 1965.

—

—

—

IV. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos através dos questionários aplicados de acordo ao roteiro já mencionado (Ver Anexo N.1), aos cinco representantes do Departamento de Pessoal e Recursos Humanos dos respectivos casos franceses, permitiram obter alguns resultados que serão colocados a continuação. Neste aparte apresenta-se a análise descritiva dos resultados.

A informação coletada foi colocada de maneira generalizada dado o alto grau de homogeneidade nos resultados verificados em todos os casos, e foi estruturada segundo os seguintes itens:

1. Aspectos urbanos a considerar na hora de descentralizar-se e planejar a transferência do pessoal à nova localidade.

1.1 Referido aos problemas que afetam as condições de vida dos empregados e recusa ao traslado - Razões.

1.2 Referido aos motivos da escolha da nova localidade.

2. Programa de Transferência - medidas planejadas para resolver os problemas. Caráter das medidas.

2.1 Habitação

2.2 Emprego do cônjuge

2.3 Infra-estrutura de serviços

2.4 Adaptação à nova localidade

2.5 Despesas extra geradas pela transferência.

2.6 Outros problemas. _____

3. Participação da empresa nas condições de vida da nova localidade.

IV.1 CONSIDERAÇÕES URBANAS

1.1 PROBLEMAS PARA OS EMPREGADOS

Ao serem interpelados no que se refere aos problemas que emergiram nas condições de vida dos empregados sujeitos à transferência e as principais razões que eles argumentaram para recusar continuar tras a empresa na nova localidade, os responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos responderam todos de maneira análoga.

Os principais problemas em ordem de prioridade resultaram os seguintes:

- 1.- Mudança de habitação: na hora da transferência observou-se que este problema foi o mais importante e concordaram em que ocasionou muitas dificuldades ao processo, em parte pelo sinnúmero de trâmites e pelas multiples despesas que isto ocasionou, o que implicou demoras na operação.

As dificuldades resultaram maiores nos casos em que o empregado era proprietário de sua casa atual, sobretudo considerando a relevância da inversão econômica e psicológica envolvida.

Ocorreu o contrário com outros empregados, como no caso daqueles que se encontravam em condições pouco satisfatórias em Paris no relacionado com níveis de conforto (poucos m2/flia., falta de área de jardim) e difíceis condições de aluguel (altos preços). Para eles a espe-

rança de adquirir uma propriedade constituiu-se numa motivação para se mudar até a província francesa.

Todos consideraram que as dificuldades resultaram menores quando os empregados estavam interessados em alugar habitação na nova localidade, porque representava um investimento menos quantioso, contudo se investiram quantidades significativas neste aspecto.

Outra dificuldade para algumas das empresas foi o estreito mercado imobiliário em algumas das localidades onde se dirigiram. Isto não só para a compra ou aluguel da habitação, mas até simplesmente pela ausência de oferta que cubrisse com as exigências dos empregados - como foi o caso do pessoal executivo e diretivo da Citroën -.

- 2.- A perda do emprego do cônjuge: isto significou em vários casos a perda do duplo salário familiar do empregado. Contudo ainda quando a profissão da mulher não constituía uma entrada de renda importante, sempre se pensou em seus motivos de aspiração pessoal.

A experiência francesa, através de dados estatísticos demonstra que na região parisiense está generalizada a atividade profissional das mulheres (1974), isto concorda com o peso em importância que as empresas outorgaram a este problema (salvo Citroën e IBM).

Os casais afetados reconsideravam a idéia da transferência na medida que existissem ou não possibilidades de emprego na nova localidade.

No caso dos casais nos que a mulher era a empregada da empresa a se descentralizar, evidenciou-se que muitas delas não continuaram, salvo a condição expressa que seu marido encontra-se um emprego.

Houve menores dificuldades com os cônjuges de Profissão Liberal, que tinham maior variedade de ofertas para reencontrar emprego, pois a contração do mercado de trabalho nas cidades com respeito a Paris atemorizou aos empregados/cônjuges.

- 3.- Falta de infra-estrutura de serviços e qualidade pouco satisfatória deles, na localidade, segundo os casos franceses, foi um problema de relativa importância, ao igual ao que será abordado no ponto 4. Principalmente citaram a falta de condições satisfatórias para a educação dos filhos, dependia de cada localidade o tipo e grau que assinalaram em falta (por exemplo no caso de Citroën, foram as creches na cidade de Rennes).
- Com relação as atividades culturais e recreacionais ressaltaram a perda considerável de vantagens com respeito a Paris. Também a diminuição de serviços terciários, como: bancos, agências prestadoras de serviços, hotéis, agências de viagens e comércio de luxo.

Por outro lado, a rede de transporte local, sem comparação com a existente em Paris, a qual foi designada de características excepcionais por todos os entrevistados, influenciava o tempo de viagem da casa ao trabalho ou serviços. E, pelo lado das comunicações aéreas, vários citaram a perda da dimensão internacional, em vista do nível da rede de comunicações existente.

- 4.- Dificuldades de adaptação à nova localidade por parte dos transferidos, lembraram-se do ambiente de incertidumbre existente ao redor da notícia da descentralização, que originou temores e reflexões em contra do processo por parte dos empregados. Os afetados declaravam-se intranquilos pelo desarraigo afetivo, isto foi, ruptura dos vínculos sociais com familiares e amigos que mantinham em Paris, e, após a transferência, reclamavam das dificuldades de inserção no meio social da nova localidade. Notou-se consequências negativas sobre o rendimento laboral dos primeiros meses.
- Vale ressaltar a importância que lhe outorgaram ao clima e aos aspectos ambientais como uma dificuldade para a adaptação, mencionavam estar favorecidos por estar localizados em áreas de clima menos rigoroso e perto de regiões paisajísticas e de valor esportivo.

5.- Preocupação pelas despesas extra no orçamento familiar,
pela mudança, apesar dos problemas e o ritmo fatigante da vida cotidiana em Paris, problema reconhecido pelos franceses, para alguns afetados resultou mais elevado o custo de vida na nova localidade da província francesa: esta foi outra das dificuldades citadas pelas empresas. Foram citadas, despesas que se desencadeavam diretamente da mudança: viagens, transporte de bens, arrumações na casa e matrículas escolares.

Esses cinco problemas assinalados pelos entrevistados foram os principais riscos para a empresa lograr uma transferência bem sucedida, e derivaram em alguns casos, razões para os empregados se recusar a aceitar o processo.

Poderia generalizar-se que poucos aceitaram facilmente a transferência, porque sempre houve algum tipo de reticência à mudança. Reconhece-se que demitiram significativamente e por iniciativa própria, um promedio de 20 a 35% dos afetados. Vale ressaltar que, em vários casos, logo de confirmada a decisão da descentralização os novos contratos eram assinados com uma cláusula especial de aceitação da transferência, como uma especie de compromisso.

Os sindicatos ~~interviram~~ como órgãos de pressão, manifestando o descontento dos empregados e apoiando ou não o programa de transferência em todas as fases de planejamento.

Observou-se que os diretivos e executivos foram o grupo mais representativo de empregados que não continuaram com a empresa. Os entrevistados entendem a facilidade de reacomodo deste tipo pessoal como uma razão para isto. Esse pessoal aceitava até renunciar voluntariamente sem indenizações particulares. Isto representou, em alguns casos, a perda de pessoal potencial e de valor para a empresa.

Para muitos profissionais afetados (a maioria menores de 40 anos), a transferência lhes permitia uma promoção e um aceleração da carreira profissional, o que provocava uma melhor aceitação da idéia. Para outros, pelo contrario era primordial trabalhar em Paris pela proximidade do poder de decisão, embora os adelantos nos meios de comunicação (telex, fax, etc.) diminuam o peso de esta razão.

Os responsáveis do Departamento de Recursos Humanos consideraram que em geral houve um ambiente de cordialidade nas negociações com os empregados e que se realizaram altos investimentos para solucionar esses problemas.

1.2 MOTIVOS DA ESCOLHA DA NOVA LOCALIDADE

Os resultados da pesquisa revelam algumas variáveis que as empresas consideraram à hora de seleccionar a região e/ou cidade onde iriam se descentralizar. Para fins deste estudo essa informação é relevante porque está diretamente vinculada às condições de vida dos empregados.

Essas variáveis significativas para os casos franceses foram:

- Características da região: para eles, os parisienses optariam de preferência por morar em cidades com um clima muito agradável e com diversidade de possibilidades de lazer. Para eles chama muito a atenção a "imagem de marca" da cidade, isto é, as atividades preponderantes que a identificam nos setores particularmente cultural e/ou tecnológico, cidades dinâmicas com muito atrativo e com uma boa infraestrutura básica de serviços.
- Ritmo de vida: resultou claro que o abandono do ritmo stressante e fatigante da vida em Paris e a maior disponibilidade de tempo para se organizar, seria uma motivação para uma transferência potencial. Por exemplo, poderia se argumentar a possibilidade de ter mais tempo para amigos e familiares, para curtir atividades de lazer e encontrar maior tranquilidade.
- Facilidades de transporte: a frequência de relações que se mantêm com Paris, já que na maioria dos casos a sede matriz permaneceu localizada na capital francesa, ou com os centros de pesquisa, fazem primordial a oferta de vias de acesso e um bom sistema de transporte (terrestre, ferroviário, marítimo e/ou aéreo) o que coincide com os interesses pessoais dos empregados.
- Atuação dos organismos administrativos públicos: o dinamismo dos organismos competentes a nível local e as facilidades que lhes oferecem, são estímulos para a

empresa se localizar na respectiva cidade. Algumas dessas ações estão dirigidas aos indivíduos transferidos diretamente.

Os entrevistados fizeram referência às variáveis econômicas e diretamente relacionadas com o interesse da empresa como determinantes, para a escolha da nova localidade, não obstante as variáveis acabadas de apresentar são complementárias na hora de tomar a decisão. E, por último, em todos os casos se concordou em que a decisão política do Estado francês, através da DATAR foi uma influência muito significativa.

IV.2 PROGRAMA DE TRANSFERENCIA

As Gerências de Pessoal e Recursos Humanos destas empresas foram as planejadoras e coordenadoras do Programa de transferência. O número de empregados desse departamento foi aumentado em alguns casos durante o período que demorou o processo: nas diferentes etapas de organização, pre e pós-transferência, com uma duração promedio de 18 meses a 2 anos. As experiências demostraram a efetividade da formação de vários grupos de trabalho com missões específicas para o desenvolvimento das ações.

Entre esses grupos, o mais enfatizado pelos entrevistados foi aquele cuja labor consistia em instalar-se na nova localidade (de seis meses a um ano antes da transferência efetiva), para:

- estabelecer contatos estratégicos com os grupos de interesse da comunidade: os organismos administrativos públicos (Governança, Prefeitura, Agência Nacional para o Emprego, outros); agências imobiliárias; instituições educativas e sociais; associações (Câmara de Comercio, de Residentes, outros); bem como com as Direções de Recursos Humanos de empresas existentes e implantadas na localidade de recepção.
- atuar como intermediador dos empregados e familiares afetados pela transferência, e suas interrelações com os grupos da nova localidade.

O estudo dos casos revelou que este grupo, em vários casos denominado "Antena", estava formado por duas ou três pessoas trabalhando a tempo completo (exceto no caso de IBM que tinham 11 pessoas). Essas pessoas, em vários casos, eram nativas ou originárias da localidade de recepção e já formavam parte dos vínculos sociais desta. Procuraram-se colocar pessoas abertas e muito aptas para as relações públicas.

Foi salientado que a função geral dos responsáveis pelo Programa de Transferência era resolver as dificuldades e eventualidades provocadas pela mudança para as famílias e atender as novas exigências surgidas em suas necessidades, mas não existia nenhum tipo de compromisso oficial entre a empresa e o pessoal no caso deles não serem totalmente resolvidos e satisfeitos.

Os responsáveis explicaram que para a fase de planejamento consideraram importante a existência de atitudes muito diferenciadas de seus empregados frente à transferência de domicílio por uma decisão da empresa de descentralizar-se. Estas atitudes segundo eles dependiam de:

- Experiências anteriores, no caso de empregados que já tinham mudado de domicílio e/ou localidade uma ou várias vezes por outras razões (por causa dos pais na infância ou adolescência por exemplo).
- Etapa do ciclo de vida, de acordo a idade, estado civil, nível de qualificação profissional (antes do matri-

monio, antes de ter filhos, antes do afastamento, por exemplo).

- Situação profissional do cônjuge, no caso do parceiro se encontrar empregado, dadas as características desse emprego (financeiramente útil ao orçamento familiar, psicologicamente satisfatório) e as possibilidades de oferta de emprego existentes na nova localidade.

Nos cinco casos pesquisados se fez um levantamento de dados pessoais e de necessidades e aspirações dos empregados afetados e suas famílias, através de questionários individuais (ver Modelo em Anexo N.3), de maneira muito bem estruturada "para conseguir expresar reais necessidades e não só desejos e/ou sonhos" como comentou um dos entrevistados.

As empresas estudadas, na procura do sucesso de sua transferência, propuseram medidas para diminuir os constrangimentos dos empregados e suas famílias como consequência da mudança. As medidas resultaram da análise prévia de outras experiências práticas, sejam realizadas anteriormente por elas mesmas ou por outras empresas, sob a mesma situação problemática que tiveram que enfrentar.

Essas medidas foram aplicadas de maneira geral para todos os empregados transferidos da empresa, sem distinção de tipo e/ou nível hierárquico, salvo nos montos financeiros, que se estabeleceram de acordo ao salário recebido na hora da transferência.

A colocação em prática dessas medidas teve uma muito boa aceitação por parte dos empregados e permitiu uma transferência mais voluntária e eficaz fora da região parisiense.

Para os diferentes aspectos conflictivos, as empresas implementaram medidas de tipo financeiro primordialmente, e de tipo organizacional e de apoio.

2.1 MEDIDAS PLANEJADAS PARA RESOLVER O PROBLEMA DE HABITAÇÃO

Em vista da prioridade que lhe foi concedida a este problema em todos os casos, as medidas para sua resolução também foram consideradas determinantes na hora do sucesso da transferência.

Analizam-se dois tipos de situação: compra de habitação e aluguel de habitação.

- Compra de habitação: a existência de maiores facilidades de acesso à propriedade, ou seja, a compra de habitação constituiu uma forte motivação para a transferência de pessoal e outorgou-lhe um caráter mais permanente ao novo domicílio. Entre essas facilidades estava o preço do mercado imobiliário que é menor na província do interior da França do que em Paris, citaram os entrevistados.

Na hora de planejar as ações neste respeito pensou-se em facilitar a partida da moradia inicial através da

possibilidade de adquirir a nova casa sem ter que vender a anterior.

A maioria das medidas colocadas pelos entrevistados têm caráter financeiro. A participação financeira das empresas para solventar este problema representou geralmente um 80% do custo total da nova casa, o que implicou um aporte pessoal do 20%. Essas medidas eram as seguintes:

- Benefícios em forma de empréstimos para compra de habitação.
- Permissos de acumulação de empréstimos, no caso de tê-lo utilizado anteriormente.
- Adelantos com base em empréstimos com garantia, que seria contemplada com os fundos que provenham da venda da casa anterior.
- Ajudas suplementares pessoais, além dos empréstimos para o acesso à compra de habitação, de acordo à análise particular de cada situação.
- Empréstimos com juros preferenciais, isto é, com taxas por baixo do nível dos bancos e das entidades financeiras.
- Pago da diferença total do custo entre a nova e a casa anterior.
- Utilização do "Fundo de Participação para o esforço da construção" das empresas para outorgar outros empréstimos. Esse Fundo é uma contribuição patronal de 0,9% da massa salarial com voca-

ção social.

Entre as medidas organizacionais temos:

- Facilidades especiais na tramitação jurídica derivada da venda e/ou compra de casa, como liberação de hipoteca, atos notariados, traspassos de condições de empréstimo ao novo proprietário, etc.
 - Facilidades especiais nos trâmites do sistema fiscal, como direitos de mudança de propriedade, regulamentos de impostos (Tasa de Valor Agregado sobre os imóveis - TVA).
 - Facilidades especiais para os trâmites burocráticos (garantias e direitos fiscais) que foram necessárias em vista da quantidade de obstáculos implícitos neste tipo de transações e característicos do sistema francês.
 - Combinação com os organismos do Estado (nível nacional) para simplificar esses mecanismos e adaptar os regulamentos jurídicos e fiscais sobre habitação às novas exigências, dado o caráter da política de descentralização industrial como política urbana nacional.
 - Serviços de consultoria e ajuda para o assunto imobiliário em geral.
-
- Aluguel de habitação: preferido em certos casos em vez da compra e para alguns outros o aluguel foi considera-

do como uma situação provisional (chamado de habitação temporal) antes da compra de uma propriedade (habitação permanente).

Entre as medidas temos:

- Disposição de uma reserva mínima de casas para ser alugadas exclusivamente para empregados da empresa.
- Outorgação de prioridades para os empregados na listagem de distribuição de habitações tipo H.L.M. (habitações de tipo social na França).
- Facilidades para a tramitação de todo o relativo ao contrato de aluguel (fiador, formulação do contrato, pago de multas por quebrar o contrato anterior sem vencer).
- Indemnizações, através de ajudas directas, para pago de despesas durante certos períodos por ter uma habitação temporal.

Para os dois casos (compra ou aluguel) as empresas previram medidas tais como:

- Publicação de uma agenda de disponibilidade de habitações (tipo, características, bairro), com a mais variada oferta disponível na nova localidade. Essa guia, realizada pela empresa em conjunto com os organismos de construção e imobiliários da nova localidade, serveu para ajudar ao empregado a seleccionar dentro de uma margem o

suficientemente ampla, a casa que satisfaça suas exigências.

- Prevenção de gastos por viagens de reconhecimento para procura de habitação (a duração e o número de viagens dependia de cada empresa - Anexo N.4), consertos no estado físico da casa, agência imobiliária, transporte de bens, e, em alguns casos, de armazenagem dos bens.
- Indemnização específica para situações especiais, como a dupla residência, quando os cônjuges morassem temporalmente separados.

2.2 MEDIDAS PLANEJADAS PARA RESOLVER O PROBLEMA DO EMPREGO DO CONJUGE

Destacado como um problema de segunda prioridade, as medidas descritas focalizam sua atenção no parceiro do empregado que é diretamente afetado pela decisão de descentralização da empresa. As empresas analisadas propuseram:

- Publicação informativa sobre as possibilidades e ofertas de emprego que ofereciam os organismos públicos e privados na nova localidade. Esta publicação foi realizada em conjunto com a Prefeitura, organismos administrativos regionais, a Agência Nacional para o Emprego e outros organismos que terão preferência para outorgar-

lhes emprego àqueles que chegam através de uma operação de descentralização.

- Apoio técnico e assistência direta para encontrar emprego.
- Combinação com organismos, associações e grupos sócioeconômicos da localidade, a realização de um esforço particular e recrutar, no possível, esse pessoal nas suas vacantes de emprego.
- Eliminação das regras de nepotismo dentro da empresa para recrutar no possível aos cônjuges (proposição num dos casos - Aerospatiale/Thomson).

Emquanto às indenizações financeiras propuseram:

- Facilidades de viagens à nova localidade para entrevistas de emprego, a duração e o número de viagens variava por cada empresa (Anexo N.4).
- Subsídios temporais para o cônjuge que não conseguiu emprego entre a oferta de vagas da nova localidade.
- Criação de uma indenização particular junto com o Fundo Nacional do Emprego (org. nac. francês) denominada "Ajuda à Mobilização". Trata-se de uma espécie de salário que reemplaza o nível do salário anterior. Esta ajuda paga por esse Fundo, através da empresa, será designada por um período o suficientemente amplo como para permitir a realocação do parceiro em outro emprego (6 a 12 meses, disseram alguns). Outra possibilidade de outorgar esta Ajuda foi o valor de mil vezes o

salário mínimo garantizado para a profissão do parceiro. sendo pagada em duas partes. a primeira à hora da transferência e o resto ao fim de certo tempo, se o parceiro ainda não encontrou emprego. Esta última forma foi considerada menos equitativa que a primeira pelas empresas. e sem bons resultados pela restrição de negociação.

2.3 MEDIDAS PLANEJADAS PARA RESOLVER O PROBLEMA DA INFRAESTRUTURA DE SERVIÇOS

O problema relacionado com a infra-estrutura de serviços foi solucionado através das seguintes ações :

- Contato direto com os Diretores das instituições educativas. e acordos de disponibilidade de vaga para os filhos dos empregados.
- Disposição da maior quantidade possível de informação sobre instituições educativas. recreativas-deportivas e sócio-culturais para orientar aos empregados.
- Apoio de consulta e assistência para qualquer caso específico.

2.4 MEDIDAS PARA RESOLVER O PROBLEMA DE ADAPTAÇÃO A NOVA LOCALIDADE

O processo de aceitação da transferência facilitou-se quando os empregados começaram a ver o lado positivo

da descentralização da empresa. Para todos os casos estudados resultou de suma importância a Fase de Informação.

Essa fase do Programa de Transferência consistiu na descrição das vantagens e benefícios a que os empregados teriam direito, além das características e objetivos do processo e suas consequências dentro da empresa. A partir desta informação básica o empregado teve a segurança de conhecer o conjunto de medidas a serem implementadas em todas as etapas do processo, antes e depois da mudança.

A informação foi suministrada por canais de comunicação especiais, que não eram os mesmos meios utilizados pelas empresas para a gestão cotidiana de seus serviços. Consistiam em publicações e boletines de bom formato, em pastas individualizadas para cada empregado afetado.

Esta fase de informação foi dividida em etapas:

1. A empresa toma a decisão de descentralização industrial, os empregados foram informados sobre os objetivos da operação, características e seu caráter indispensável para a empresa. Comentaram que realizou-se com a maior anterioridade possível antes da transferência.
2. Paralelamente, informaram-se as categorias de pessoal afetados, as vantagens e benefícios que receberiam e os modos de classificação do pessoal que permaneceria na sede-matriz em Paris.
3. Antes da transferência, (aproximadamente 1 ano antes), organizaram-se viagens de visita e reconhecimento da nova localidade. Em todos os casos essas viagens fo-

ram financiadas pela empresa para todas as famílias afetadas. A variação esteve no número de viagens e a duração respectiva (ver Anexo N.4).

Também se organizaram shows e seminários de promoção da nova localidade, com o objetivo de motivar e estimular ao pessoal para a transferência. Nessas apresentações procurou-se salientar os valores culturais, sociais e recreacionais da nova localidade. Por exemplo, são muito valorizados pelos franceses os menores custos de aquisição de propriedades privadas, a qualidade do entorno, a proximidade ao mar, as possibilidades de prática de esportes (ski, alpinismo, velerismo, etc.) e a disponibilidade de institutos de educação superior, entre outros.

Nestas apresentações participavam os organismos administrativos locais para informar ao pessoal sobre aspectos de sua responsabilidade e integrar-se à operação.

E, como já foi mencionado, distribuíram-se informes sobre a nova localidade a cada empregado a descentralizar, com uma documentação completa sobre o lugar (Catálogo sobre habitação, catálogo sobre serviços, catálogo sobre os atrativos da cidade e sobre as novas instalações da empresa). Também se distribuiu um relatório de bemvinda à nova localidade com mapas, artigos e revistas relacionados com o tema.

Esta fase de informação foi discutida e realizada com o maior ambiente de acordo entre os responsáveis do Dept. de pessoal e os afetados pela transferência, visando responder a todas suas inquietudes.

Entre outras medidas para facilitar a integração do pessoal à vida local, vale ressaltar:

- Assistência de tipo psicológica, para motivar ao pessoal em vista da ruptura de suas relações sociais e a mudança de seus hábitos e costumes.
- Facilidades para a criação de associações destinadas a ajudar na recepção dos recém chegados, doando subsídios em acordo com os organismos administrativos locais.

2.5 MEDIDAS PARA AJUDAR A RESOLVER OS PROBLEMAS DAS DESPESAS EXTRA GERADAS PELA TRANSFERENCIA

Em vista da importância que para todos os empregados tem o aspecto financeiro e na espera de mudanças capazes de afetar seu orçamento, previeram-se medidas como:

- Compensações profissionais a diretivos, executivos e outros, aqueles cuja presença a empresa considerou necessária: aumento do nível hierárquico, extensão de responsabilidades e condições de trabalho muito mais agradáveis.
- Concordar com os organismos públicos nacionais, sobre as ajudas previstas no Código de Trabalho francês para aqueles empregados descentralizados. Esse conjunto de

primas, indenizações e subsídios foi previsto com anterioridade e foi pago no momento da transferência, mediante um convenio legal entre o Fundo Nacional do Emprego e a empresa. O monto total podia variar de acordo às indenizações que a empresa já tinha outorgado aos seus empregados, mas sempre dentro de um rango regulamentado.

- Incrementos nos salários (permanente) ou bonus (temporário) para compensar a diferença de custo de vida entre uma localidade e outra.
- Consideração do conjunto de indenizações, préstamos e subsídios já mencionados como compensações por despesas reais para a declaração fiscal e não como entradas salariais.
- Empréstimos pessoais ou adiantos sobre vencimento do salário, para empregados que devam efetuar altas despesas devido à mudança (de caráter excepcional); isto com ajuda financeira do Serviço Social do Ministerio do Trabalho ou outros organismos públicos de financiamento.
- Negociação com uma empresa especializada de transporte, que esteve encarregada do processo individual de mudança de cada familia, através de reembolso por fatura.
- Pagamento dos gastos da viagem no dia da transferência e de hospedagem nos primeiros dias de instalação (o número de dias variava em cada empresa).

2.6 OUTRAS MEDIDAS

Algumas outras medidas de planejamento que as empresas consideraram, para completar o Programa em todos os aspectos, foram:

- Estudo do período menos problemático para estabelecer a data da transferência da empresa e seleção do dia em função de fatores internos da organização e de fatores pessoais dos empregados (férias escolares dos filhos, por exemplo).
- Outorga de dois a três dias de licença na data da transferência para permitir uma relativa calma na mudança da família.
- Avaliação de horas perdidas de trabalho pela adaptação do pessoal à nova localidade e ao novo ambiente da empresa.
- Criação de um Departamento de Formação, destinado à mão-de-obra recrutada na nova localidade, para evitar perturbações no desenvolvimento das atividades e das rotinas do pessoal descentralizado.
- Reorganização da empresa nos aspectos de modernização, informatização, horários de trabalho flexíveis, e melhores comodidades no ambiente de trabalho.

IV.3 PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA NAS CONDIÇÕES DE VIDA DA NOVA

LOCALIDADE

As empresas contribuíram nestes casos, com a localidade para onde foram descentralizadas, através, principalmente, de instrumentos fiscais :

- Contribuição Patronal à Habitação ou Fundo de participação para o esforço da construção (0,9% da massa salarial).
- Fundo de Educação (1%).
- Contribuição para criação de novas empresas e promoção de empregos (1%).
- Taxa Profissional (1%).

Esses impostos representam geralmente mais da metade da arrecadação total das comunidades industrializadas, comentou um dos entrevistados.

Estas arrecadações são destinadas pelos organismos administrativos públicos locais para a construção de habitações, infra-estrutura de serviços, melhorias, modernização e criação de melhores condições de vida para aumentar assim o nível de qualidade.

Na prática, estas empresas francesas não participaram de modo relevante no desenvolvimento urbano das cidades onde se localizaram, salvo em alguns casos com a construção de habitações para seu pessoal diretor e/ou executivo.

Para eles no entanto, a "imagem de prestígio", que as grandes empresas descentralizadas implantaram na nova localidade, serviu para promover o desenvolvimento de outras novas atividades e assim incentivar o desenvolvimento.

Outro tipo de cooperação com a comunidade foi a participação dos empregados da empresa em associações locais, manifestações festivas e outros acontecimentos importantes da vida social da localidade (no caso, os diretores da empresa), e também o vínculo com Universidades, grandes escolas e centros de pesquisa da localidade através de convênios, doações e estágios para estudantes.

Deve-se ressaltar que na hora de planejar estas operações de descentralização foram envolvidos vários organismos do Estado e também da localidade onde estava situada a empresa. Como para estas grandes empresas, entre as razões para decidir a descentralização preponderou a decisão política, os organismos do Estado francês (ver Anexo N.2) não somente se ocuparam como também participaram com muita força a fim de que os melhores resultados fossem obtidos, em grande parte sobre o desenvolvimento urbano dessas localidades de recepção. O papel dos organismos locais (municipalidades) foi significativo, sempre com o maior interesse em promover e incentivar às empresas para que se localizassem ali.

Em vista da concorrência cada dia maior entre as cidades, estes organismos utilizam atualmente recursos de Marketing Urbano através de campanhas de promoção comercial e de todo tipo de documentação sobre as vantagens, e sobre a

"imagem da cidade", fazendo um esforço para desenvolver o
nível de qualidade de vida.

V. CONCLUSÕES

V.1 ANALISE DOS CASOS E COMPARAÇÃO COM A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E CONCLUSÕES

Os resultados obtidos neste estudo dos casos (ver Cap. IV), ao serem comparados com estudos realizados em outras empresas no concernente à literatura consultada (predominantemente norte-americana, ver Cap. II) não mostraram diferenças significativas nas considerações urbanas e no programa de transferência.

As desigualdades vem-se refletidas nas ações concretas que, na prática, tomaram as empresas ao desenvolver os aspectos antes mencionados.

Os motivos que provocariam possíveis diferenças são a filosofia da empresa, e/ou o contexto sócio-cultural do país/região onde se desenvolve o processo, e/ou o tipo de Estado e a forma de intervenção dos organismos administrativos na vida sócio-econômica e o caráter de prestação de suas funções.

A pesquisa efetuada aproxima-se mais aos artigos revisados nos aspectos metodológicos do programa de transferência. Assim, tendo em vista os objetivos propostos para a execução desta pesquisa, no sentido de aprofundar o estudo das práticas deste tipo de programa num processo de Descentralização Industrial, e como os resultados atingidos indicaram alguns aspectos merecedores de maior detalhe, procede-se à discussão dos mesmos:

a.) As empresas francesas tomaram a decisão de descentralizar-se, principalmente por disposição do Estado e por limitações na sua expansão. As empresas francesas eram de tamanho grande e muito grande, paraestatais ou privadas e do tipo de localização induzida e/ou livre. Os organismos administrativos nacionais, responsáveis da política de Descentralização Industrial, como a DATAR na França desempenharam o papel de impulsor nestes casos, e observou-se que tinham muita influência sobre esse tamanho e tipo de empresas, e que também tinham poder e capacidade para enfrentar os custos desse processo.

b.) O planejamento do processo de descentralização para cada empresa está vinculado a certas decisões, entre elas algumas muito relacionadas aos aspectos urbanos, coincidindo com os objetivos deste estudo (problemas provocados pela mudança, motivos de seleção da nova localidade, o programa de transferência dos empregados e a participação da empresa na nova localidade). Para a empresa, essas transformações que afetam seu pessoal, devido às mudanças, são aspectos básicos a serem considerados para o bom desenvolvimento de suas operações, e os casos práticos confirmam os aspectos examinados para o alcance de uma transferência "bem sucedida". Pensa-se que os programas são resultado do estudo de práticas anteriores e que a sua melhoria está baseada em acontecimentos reais pela homogeneidade de suas características.

c.) Na opinião referente aos motivos de seleção da nova localidade para onde dirigir-se, ficou confirmado que são

analisados primeiramente os fatores económicos. como salientam os teóricos clássicos, mas também e de maneira complementar, os fatores não económicos. Esses últimos estão diretamente relacionados às condições de vida dos indivíduos afetados, exigentes de uma boa qualidade de vida.

d.) Houve uma tendência na ordem de prioridades sobre as condições de vida principalmente afetadas pela transferência. Esses problemas e/ou razões para recusar o traslado, segundo os franceses estavam associadas a:

-) habitação
-) emprego do parceiro
-) infra-estrutura de serviços:
 - educação
 - lazer (recreacional, desportivo e sócio-cultural)
-) adaptação à nova localidade.

Todos eles referentes às despesas extras geradas pela mudança.

e.) Verificou-se ainda que os empresários conheciam os desejos de seus empregados de "manter ou melhorar suas condições de vida" e por isto planejaram necessariamente o programa de transferência com medidas para resolver esses problemas.

f.) Em geral, as empresas francesas concordaram com o autor Gross (1) quanto a:

-) conseguir o máximo número de empregados dispostos a aceitarem (representado por 20 a 35% de demissões de acordo ao estudo dos casos).

-) o máximo de produtividade e moral desde o início da decisão (representado pela assistência a todos os casos como demonstraram os responsáveis do Departamento de Recursos Humanos, e muito mais pela fase de Informação dos Programas)

-) o mínimo custo monetário e psicológico para a empresa e os afetados (representado no estudo dos casos pela organização no planejamento do programa de Transferência, pelas medidas para habitação, infra-estrutura de serviços, emprego do parceiro, adaptação à nova localidade, e as despesas extras geradas pela mudança: junto às previsões que o Estado Francês aplicou para incentivar as descentralizações como primas, ajudas e subsídios).
Deve-se destacar, no entanto, que as empresas consideraram o custo financeiro da operação bastante alto e representativo nos seus orçamentos.

g.) A atenção que os responsáveis de Recursos Humanos outorgaram ao Programa demorou um período de 2 anos antes da data de transferência, como falavam os artigos.

h.) As empresas francesas pesquisadas são de tipo Progressista, como diz o autor R. A. Guzman (2), preocupam-se pela empresa e pelos empregados, não só pela sua vida no trabalho, senão também pela interação do espaço total de sua vida, família e desenvolvimento pessoal. Visando uma transferência "bem sucedida", eles atendem necessidades básicas ou primárias, como também de aspiração ou secundárias, classificação analisada segundo Maslow, Lauwe e Lebret. Estas

necessidades são reconhecidas pelos empresários através de estudos realizados pela empresa previamente à execução do programa.

i.) Entende-se que a ordem de prioridades e certos aspectos são diferentes. É bem provável que esses resultados tenham relação com a literatura referente a necessidades e aspirações, onde eles dependem da noção de cultura, de acordo ao momento, lugar, grupo social, isto é, dos valores de cada empregado afetado (Maslow, Lauwe e Argyris (3)).

j.) Houve muita preocupação, como foi revisado na literatura, quanto ao problema da habitação. Entende-se que é uma necessidade primária que antecede a simples vista às outras condições de vida. Merece ser a primeira prioridade a ser resolvida no programa de transferência.

k.) Quanto ao emprego do parceiro como segunda prioridade e como tendência que se têm acentuado recentemente segundo a literatura, reconhece-se que as mulheres cada dia há mais mulheres profissionais, dispostas a exercerem a sua profissão e seu salário integra o orçamento familiar. As medidas sugeridas pelas empresas francesas nesta condição foram muito parecidas às sugeridas por Magnuss e Dodd (4). Observa-se, porém, que em alguns países a tradição e a cultura dificultam o desenvolvimento do trabalho da mulher e é mais acentuado seu papel de "dona de casa" e de ocupação familiar.

l.) Não houve uma considerável preocupação sobre a infra-estrutura em educação. Este serviço é prestado pelo Estado francês, com um bom nível de aceitação, já que presta a atenção adequada a toda demanda. Salvo em casos específicos

de educação superior, nos quais por questão de prestígio, as Grandes Escolas, localizadas em certas cidades, são preferidas às Universidades.

m.) Igualmente, nos casos franceses não houve preocupação pela condição infra-estrutura em saúde. Reconhece-se internacionalmente que o seu sistema de Saúde Pública está entre os mais efetivos e os de melhor qualidade mundialmente. Esse sistema é um serviço público de excelente nível e acessível a toda a população, por isto, parece esquecido, mas na realidade eles não o viam como um problema nas condições de vida dos transferidos. Isto poderia não ser certo para outros países como os latino-americanos.

n.) Por outro lado, sim, houve preocupação de outorgar um alto nível à infra-estrutura em lazer. Esse aspecto está muito vinculado às condições físico-ambientais e ao crescimento da localidade (núcleo urbano) aonde se dirigem. Os franceses preocupam-se de acordo com seu tipo de clima (úmido frio). Com estações bem marcadas, eles prefeririam por morar perto do mar e em regiões de clima mais prazenteiro. Não obstante, gostariam também de morar perto de regiões onde se pratiquem esportes de inverno, os quais são muito valorizados. Pensa-se que as necessidades de conforto e superação, de acordo com este ponto, são muito valorizadas nestes casos. Com referência às atividades sócio-culturais, é inegável que as facilidades deste tipo de serviço como teatros, museus, salas de espetáculos, etc. encontram-se em Paris num nível superior e inigualável. Hoje em dia, como tradicionalmente, Paris continua sendo um centro cultural

importante, isto significa, que este tipo de necessidade continuará presente no tipo de pessoas que a curti a qual sentirá a sua falta na nova localidade. Ocorre a mesma situação com "outros serviços" (transporte e redes de comunicação internacionais, serviços terciários de luxo) os quais são únicos em Paris, isto se explica pela definição de escala de serviço (5).

o.) Atualmente a forte concorrência existente entre as cidades francesas e a utilização do Marketing Urbano, a fim de atrair investimentos para essas cidades, tem permitido uma maior divulgação das vantagens oferecidas e de sua "imagem de marca" (publicitaria). Desta maneira, a adaptação à nova-localidade vê-se facilitada pela motivação dos empregados a serem transferidos. Os organismos do Poder Local interessam-se e incentivam a recepção dos recém chegados e sua conseqüente integração à vida social da localidade. Como diz a autora E.Durham (6) deve haver uma significativa preocupação com a alteração das relações sociais devido à mudança. Julga-se correta a posição dos respondentes de que a comunicação é essencial e que se reflete na importância outorgada à fase de Informação. Dessa maneira o processo permite maior participação dos afetados.

p.) Quanto às despesas geradas pela transferência, observa-se que o Estado francês prevê, em combinação com a empresa, uma série de primas, ajudas e subsídios de um valor muito relevante. Isto não é prestado comumente, do mesmo modo, em quantidade e qualidade em outros países.

q.) A participação das empresas descentralizadas nas condições de vida urbana da localidade, viu-se restringida àquelas definidas pela lei. Como diz R.A. Guzman (7) a diferença entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos aprecia-se, por exemplo, na participação do Estado francês na qualidade de vida de suas cidades, as quais têm evoluído satisfatoriamente e muito mais após a Descentralização do Poder Local (1983). Esse nível não foi atingido nos países de América Latina, e atualmente será ainda mais difícil devido à restrita capacidade administrativa e a recessão econômica a qual não permitirá uma adequação das condições de vida para a nova demanda.

A noção de "responsabilidade social das empresas" sobre esse assunto vem a ser então um ponto importante que deve ser desenvolvido.

Resumidamente, as CONCLUSÕES obtidas com a execução deste estudo, são as seguintes:

-) As empresas francesas tomaram a decisão de descentralizar-se principalmente por motivos voluntários do Estado e por limitações a expandir-se na capital desse país.

-) O planejamento do processo de descentralização está vinculado a decisões relacionadas com os aspectos urbanos:

.) problemas provocados pela mudança nas condições de vida dos transferidos.

.) seleção da nova localidade onde descentralizar-se.

- .) programa de transferência dos empregados.
 - .) participação da empresa nas condições de vida da nova localidade.
-) Para selecionar a nova localidade, os empresários analisam fatores econômicos e não econômicos de maneira complementar. Os fatores não econômicos estão diretamente relacionados às condições de vida dos indivíduos.
-) As principais condições de vida afetadas pela transferência de empregados no processo de Descentralização Industrial, são, hierarquizadas, as seguintes:
- .) habitação.
 - .) emprego do cônjuge.
 - .) infra-estrutura de serviços.
 - .) adaptação à nova localidade.
- e por consequência, as despesas extra geradas pela mudança.
-) Uma transferência bem sucedida representa um 20 a 35% de demissões do pessoal afetado pela descentralização, o máximo de produtividade e o mínimo custo monetário e psicológico, através de um planejamento cuidadoso do programa de transferência.
-) O programa de transferência das empresas francesas atende necessidades básicas ou primárias assim como também de aspiração ou secundárias.
-) A participação das empresas descentralizadas nas condições de vida urbana da localidade, depende das

ações definidas pela lei e dos benefícios que o Estado prestar ou não para o desenvolvimento urbano local. Esta participação será maior ou menor de acordo à noção de responsabilidade social que desempenhar a empresa.

Da experiência acumulada pelas empresas (segundo a literatura e o estudo dos casos) no planejamento, programação, execução e controle de seus processos de transferência derivam-se alguns ensinamentos úteis, os quais permitem conformar um esquema de ação ou "metodologia", de necessária consideração ante a perspectiva de uma futura mudança.

Porém a utilização desta "metodologia" deve logicamente adaptar-se com suficiente flexibilidade à situação dinâmica e variável de cada meio e de cada época. Reconhece-se através deste estudo que o processo de transferência não é simples porquanto intervêm nele múltiplas variáveis sujeitas à mutação, que afetam ao meio e conseqüentemente à logística do processo. Mas com um planejamento adequado, os recursos suficientes e a decidida disposição dos responsáveis na empresa, poderia efetuar-se com o mesmo sucesso dos cinco casos franceses.

A continuação apresenta-se um esquema recomendável de ação, ou "metodologia":

1. Estruturação de unidades de trabalho:

- a) De Direção - com a finalidade de orientar o processo, sugere-se estar integrada pelos Diretores da empresa, como guias da decisão de Descentralização Industrial.

b) De Execução - constituída por grupos interdisciplinários integrados pelos mais destacados profissionais de cada área sob a coordenação do Gerente de Recursos Humanos. Terá como finalidade a realização de todos os estudos e a elaboração das medidas para resolver os problemas da transferência, como também o controle do processo. Deve contar com suficiente pessoal, espaço físico, materiais, ajuda logística e orçamento próprio para o desenvolvimento do programa de transferência. Uma parte desta unidade estará instalada na nova localidade, tempo prévio à mudança.

2. Realizar um estudo preliminar da transferência e definir premissas, alcance e metodologia (Por exemplo, seleção da nova localidade, número de empregados afetados e o seu nível respectivo dentro da empresa, tempo, custo e qualidade do conjunto de medidas a tomar).

3. Identificar os aspectos problemáticos ou críticos e propor possíveis cenários ou alternativas de situação futura para cada um desses aspectos (habitação, infraestrutura de serviços, emprego do cônjuge, adaptação à nova localidade e as despesas extra geradas pela transferência). Analisar as consequências para a empresa em tempo e custo financeiro.

Neste sentido, é imprescindível realizar os seguintes estudos:

3.1 Caracterização do grupo a transferir (empregados e suas famílias), visando reconhecer suas necessidades e aspirações reais e prever o

impacto das modificações que ocorrerão em suas condições de vida (Modelo de questionário, Anexo N.3).

Determinar a estrutura/edificação para alojar a empresa na nova localidade.

3.2 Análise das condições que oferece o meio urbano da nova localidade, através de um Diagnóstico da situação atual em termos de habitação e infra-estrutura de serviços pela confrontação da oferta vs. a demanda (Ver II.2.2.3).

3.3 Avaliação das normas e regulamentos existentes na empresa, visando adequá-los à mudança, e poder conceber e instituir novos Benefícios que compensem as condições adversas na nova localidade.

3.4 Organização da empresa visando otimizá-la na nova localidade, no referente às suas relações interfuncionais e às relações que deve manter com a sede-matriz, e também com os outros organismos públicos e privados da região (Ver II.2.2.4 e IV.3).

4. Elaborar o Plano de Medidas (Diagrama e Cronograma de Atividades) com o objeto de implantar e aplicar os resultados dos estudos anteriores.

5. Estabelecer uma fluida interrelação, em ambos os sentidos, entre os responsáveis do programa e o resto da empresa através da fase de Informação, sobre a base de

apresentações, reuniões e entrevistas, com uma ativa participação dos afetados em todo o processo. Dispor de um mecanismo de orientação individualizada (Ver IV.2).

V.2 RECOMENDAÇÕES

Ao longo desta pesquisa, aparecem alguns pontos dignos de esclarecimento e que devem ser examinados. A fim de continuar com esta linha de pesquisa, o surgimento de certas questões motivam futuros estudos sobre este fenômeno, e à guisa de recomendação sugere-se que devem ser atendidos aspectos como:

-) avaliação do programa de transferência desde o ponto de vista dos empregados e famílias afetadas.
-) análise da participação dos organismos administrativos públicos no processo de Descentralização Industrial e especificamente no programa de transferência (estudos dos casos na França, por exemplo).
-) análise da participação dos grupos de interesse da comunidade para receber as empresas descentralizadas e especificamente no programa de transferência.
-) estudo do desempenho das empresas descentralizadas na melhoria da qualidade de vida da nova localidade.
-) avaliação e aplicação da metodologia sugerida e descrita ao longo deste estudo para casos reais de grandes

empresas que se encontrem frente a uma decisão de Descentralização Industrial.

Diante do verdadeiro interesse de aplicar este estudo no caso específico da empresa "Petróleos de Venezuela" (PDVSA), considera-se procedente não esquecer a necessária análise das variações referentes à noção de cultura e valores dentro da dimensão das necessidades dos afetados, muito importante para o desenvolvimento da transferência "bem sucedida" num contexto específico.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO V

1. GROSS, T.Stephen. Blueprint for a group move.
Personnel Journal, p.546-7, july, 1981.
2. GUZMAN, Raymundo Amaro. Administración de Personal.
Edit. Limusa, México, 1986.
3. MASLOW, Abraham. Motivation and Personality. NY.
Harper & Row, 2 ed, New York, 1970.
4. MAGNUS, Margaret & DODD, John. Relocation, Changing
Attitudes and company policies. Personnel Journal,
60:538-48, july, 1981.
5. ALONSO, Alfonso de Esteban. Los estándares urbanísticos.
Ciudad y territorio, 2/1979.
6. DURHAM, Eunice. A caminho da cidade. Debates Ciencias
Sociais, Edit. Perspectiva, SP, 1973.
7. GUZMAN, Raymundo Amaro. Administración de Personal.
1986.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. ABOUHAMAD, Jeannette. Los hombres de Venezuela: sus necesidades, sus aspiraciones. Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, UCV, Caracas. 1970.
2. ALONSO, Alfonso de Esteban. Los estándares urbanísticos. Ciudad y territorio, 2/1979.
3. AUBERT-KRIER, Jane; RIO, E.Y.; VAILHEN.Ch.A. Gestion de l'Entreprise II, Activites et politiques. Presses Universitaires de France, Paris, sept.1980.
4. AZZONI.C.R. Onde Produzir ?. Aplicações da Teoria da Localização no Brasil. Ensaio Económico. IPE/USP. V.49. S.P. 1985.
5. BASTIE, Jean et alii. Trente ans de Decentralisation Industrielle en France 1954-1984. Revista CREPIF, N.7, Paris, 1984.
6. BELL, Theodore D. Home appraisal guidelines. Personnel Journal, p.540. july, 1981.
7. BOUDEVILLE, Jacques R. Amenagement du Territoire et Polarisation. GENIN, Paris, 1972.
8. BRAMLAGE, John C. A new strategy for succesful relocation. Personnel. 65:40-3, may, 1988.
9. BRICENO LEON, Roberto. El futuro de las ciudades venezolanas. Cuadernos Lagoven, Serie Siglo XXI. 105 p.. Caracas. 1986.
10. CARRUTHERS, Norman E. & PINDER, Craig C. Urban.

Geographic Factors and location satisfaction following a personnel transfer. Academy of Management Journal, Vol.26, N.3, P.520-526, 1983.

11. CASTELLS, Manuel. Problemas de Investigación en Sociología Urbana. Siglo XXI, Argentina Editores, 1972.
12. CENTRE NATIONAL D'ETUDES SPATIALES, CNES. Informe sobre Toulouse. jun, 1987.
13. CHOMBART DE LAUWE, Paul-Henry. Transformations de l'environnement des aspirations et des valeurs. Ed. du C.N.R.S., Paris, 1976.
14. CHOMBART DE LAUWE, Paul-Henry. Des hommes et des villes. Payot, Paris, 1965.
15. COGEP-PMSP. Pesquisa sobre Qualidade de vida urbana. São Paulo, S.D.
16. CULLINGWORTH, J.B. Housing and labour mobility. OCDE, Paris, 1969.
17. DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Mc.Graw-Hill Inc., 7 ed., 590 p., USA, 1987.
18. DRISKELL, Paul. Relocation, cut moving costs without sacrificing service. Personnel Journal. 67:111-5, may, 1988.
19. DUNCAN, R.Paul & CUMMINGS, Carolyn. Dual occupation families and migration. American Sociological Review, Vol.41, p.252-261, 1976.
20. DURHAM, Eunice. A caminho da cidade. Debates Ciencias Sociais, Edit. Perspectiva, SP, 1973.

21. EMPLOYEES won't move. Personnel Journal, 67:18, feb, 1988.
22. FLANAGAN, William G. & BAMFORD, Janet. More than a moving experience. Forbes, 132:310-2, nov,21, 1983.
23. FOSTER, Lawrence W. & LIEBRENTZ, Marilyn L. Corporate moves, who pays the psychic costs?. Personnel, p.67-75, Nov-Dec, 1977.
24. GACETA Oficial de la República de Venezuela. Ano CIII, mes VI, N.1860 Extraordinario, Caracas, 1976.
25. GALICIA, Fernando Arias. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas, México, 1973.
26. GROSS, T.Stephen. Blueprint for a group move. Personnel Journal, p.546-7, july, 1981.
27. GROSSMAN, Morton E. & MAGNUS, Margaret. Relocation is on the rise. Personnel Journal. 67:74-7, dec, 1988.
28. GST/CRSST. Stratégies Industrielles et Politiques d'Emploi. Tomos I e II, Paris, 1985.
29. GUISNEL, Jean. Les "cerveaux" de Thomson refusent l'exil a Toulouse. Eco-Social, jun, 1982.
30. GUZMAN, Raymundo Amaro. Administración de Personal. Edit. Limusa, México, 1986.
31. HADDAD, Paulo R. Desequilibrios Regionais e Descentralização Industrial. IPEA/INPES, R.J, 1975.
32. _____ et alii. Economia Regional. Teorias e métodos de análise. Banco do Nordeste do Brasil. ETENE. Fortaleza, 1989.
33. HERRING, Laura. Viewpoint, helping spouses helps

- employers. Personnel Journal. 68:35-7, jan, 1989.
34. HILL, Raymond E. & MILLER, Edwin L. Job change and the middle seasons of a man's life. Academy of Management Journal, p.114-127, 1981.
35. HUNSICKER, Frank R. Relocating to a small town. Personnel Journal, 60:704-6, sept, 1981.
36. IN FOCUS. Personnel, p.18-22, nov, 1988.
37. KANNER, Rikki. Relocation Overview. Personnel Journal 63:28-9, nov, 1984.
38. KNOWLES, Clifford. Relocation: an investment worth protecting. Personnel Journal, 63:48, nov, 1984.
39. LABORIE, J.P.; LANGOUMIER, J.F.; DE ROO, P. La politique Française d'Amenagement du Territoire, 1950-1985. La Documentation Française, Paris, 1985.
40. LA FUENTE, Juan marcos de. El empresario y su función social. Fundación Canovas del Castillo, Cinca 25, Madrid, 1983.
41. LET others take the strain. The Economist, 306:60-2 jan, 1988.
42. LEVINE, Hermine Zagat. Consensus, relocation policies. Personnel, 60:4-11, nov-dec, 1983.
43. MACE, Georges. La Decentralisation Industrielle en Bretagne. Annales des Mines, N. Especial, dec, 1989.
44. MAGNUS, Margaret & DODD, John. Relocation, Changing Attitudes and company policies. Personnel Journal, 60:538-48, july, 1981.
45. MANAGERS move more but enjoy it less. Business Week

p.19-20, aug,23, 1976.

46. MASLOW, Abraham. Motivation and Personality. NY. Harper & Row, 2 ed, New York, 1970.
47. McDONOUGH, Wallace J. Relocation. Personnel Journal, 67:84-90, june, 1988.
48. MILBRANDT, Gaylor F. Can relocation costs be managed? Personnel Journal, 62:657-9, aug, 1983.
49. MILLER, Ernest C. Relocation: when employees say no. Personnel, p.43-5, sept-oct, 1978.
50. MOORE, John M. Employee relocation: expanded responsibilities for the personnel department. Personnel, p.62-9, sept-oct, 1981.
51. MORABITO, Joseph. Relocation, control home sale costs. Personnel Journal, 67:86-91, nov, 1988.
52. MORIN, Frank E. How to select a school system. Personnel Journal, 63:44-5, nov, 1984.
53. MOURA CASTRO, C. de. A prática da pesquisa. McGraw-Hill. S.P, 1977.
54. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ONU. Informe sobre situación social en el mundo, 1985. New York, 1985.
55. PALACIOS, J.J. Descentralización en medio de la crisis. Revista Estudios Demográficos y Urbanos, N.11:266-78, México, 1982.
56. PEGORARO, Jorge. Qualidade de Vida. IDORT, (543/544): 88-91, 1977.
57. PINDER, Craig C. Multiple predictors of post-transfer satisfaction, the role of urban factors. Personnel Psy-

chology, p.543-555, 1977.

58. PLANQUE, Bernard. Les entreprises privées et la
Decentralisation Economique. Univ. de Creteil, Paris,
1982.
59. QUEIROZ, L.A. de & AZZONI, C.R. Requisitos Locacionais
de Industrias. FIPE/BID, S.P, 1978.
60. REMY, Jean & VOYE, Liliane. La ciudad y la urbanización
Colección Nuevo Urbanismo, Madrid, 1976.
61. SAVARY, J. IBM, France a Montpellier. Maison de la
Geographie, 1984.
62. SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; COOK, S.W. Metodos de pesqui-
sa nas relações sociais. EPU, S.P, 1965.
63. SILVA, Luiz A.M. da; LEITE LOPES, J.S.; BARBOSA ALVIM,
M.R. Condições de vida das camadas populares. Debates
Urbanos 6, Zahar, R.J, 1982.
64. SINETAR, Marsha. Relo Schock. Personnel Journal,
65:45-9, may, 1986.
65. TAVERNIER, Gerard. The high cost and stress of reloca-
tion. Management Review, p.18-23, jul, 1980.
66. VEGARA GOMEZ, Alfonso. Distribución óptima de la pobla-
ción en el espacio, Utopía o realidad?. Ciudad y
Territorio, 56:2, Madrid, 1983.
67. WACKERMANN, Gabriel. Un quart de siecle de Decentrali-
sation Industrielle en France. Analyse de l'Espace, N.4
Paris, 1981.
68. WEBBER, Melvin M. Indagaciones sobre la estructura

- urbana. Edit. Gustavo Gili, 229 p., Barcelona. 1964.
69. W.G.F. Why they hate New York. Forbes, 140:189, sept, 1987.
70. WHITAKER F., Francisco. Condições de vida e planejamento físico. Caderno de Administração Pública, N.66, Brasil, 1966.
71. WINFIELD, Fairlee E. The changing face of corporate relocation. Personnel, 63:33-40, jan, 1986.
72. YIN, R.K. Case Study Research, Design and Methods. Sage Publ, ELA, 1984. - -----
73. YODER, Dale. Personnel Management and Industrial Relations. Prentice-Hall-Inc., U.S.A., 1980.

ANEXO N.1

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Preocupações na hora de se descentralizar e se planejar a transferência do Pessoal até a nova localidade, a respeito aos motivos de escolha da nova localidade.
2. Preocupações na hora de se descentralizar e se planejar a transferência do Pessoal à nova localidade, com relação aos problemas por efeito da mudança nas condições de vida dos empregados.
3. Percentagem do pessoal que se recusou ao traslado. Razões.
4. O processo de transferência: como foi a mudança ?
critérios para selecionar
a data ?
5. Medidas planejadas para resolver o problema de habitação.
6. Medidas planejadas para resolver o problema do emprego do cônjuge.
7. Medidas planejadas para resolver o problema da infraestrutura de serviços.
8. Medidas planejadas para resolver o problema de adaptação à nova localidade.
9. Medidas planejadas para resolver o problema das despesas extra geradas pela transferência.
10. Medidas planejadas para resolver outros problemas derivados da mudança.

-
11. Caráter das medidas (geral, dependendo da hierarquia, individual, temporal).
 12. Participação da empresa nas condições de vida na nova localidade (Tipo: direta, indireta).
-
-
-

ANEXO N.2

ANTECEDENTES DA PESQUISA: O CASO FRANCES

Há quarenta anos, o Estado Francês, concebeu a Política de Ordenação do Território num período caracterizado por um forte crescimento econômico. Para distribuir esse excedente criaram-se medidas e regulamentações visando uma harmônica repartição dos indivíduos e das atividades no território. Sua finalidade seria diminuir a importância qualitativa e quantitativa da aglomeração parisiense no contexto nacional sem perder seu papel internacional.

Observa-se em muitos escritos sobre o assunto, referências à célebre obra de J.F. Gravier (1947) que chamava a atenção sobre "Paris e o deserto francês". O problema radicava nos desequilíbrios regionais (econômicos e sociais), onde Paris absorvia todos os benefícios.

As principais estratégias criadas foram:

- a política de Descentralização Industrial (1955) e de Atividades Terciárias (1972),
- a política de Metrôpoles de Equilíbrio (1960)(*),
- a política de Novas Cidades (1963),
- a política de Cidades Médias (1973),
- a cidade financeira de Paris-"La Défense" (1973),

(*) foram escolhidas oito cidades de acordo com a acessibilidade, qualidade dos serviços e das condições de vida, e também pelo seu prestígio.

- e os grandes investimentos em infra-estrutura de serviços básica e modernização da rede de transporte (por exemplo, o trem a "grande vitesse" - TGV).

Essas estratégias ou bem chamadas políticas urbanas inscritas em perspectivas a longo prazo, decorreram entre ciclos temporais de dimensão variável onde a intervenção do Estado foi determinante.

Em 1963, depois da reorganização das definições e das funções dos organismos públicos, cria-se a DATAR (Delegation à l'Amenagement du Territoire et à l'Action Regionale) como principal organismo administrativo coordenador e executor das políticas no espaço, subordinado diretamente ao 1º. Ministro e de caráter interministerial.

A partir desse momento, poderiam descrever-se duas etapas:

- 1963 - 1974, um intenso crescimento econômico, onde o eixo fundamental foi a descentralização industrial de Paris. Os principais meios de ação foram de acentuado caráter de incentivo e estímulo. Criaram-se sistemas de dispositivos financeiros, jurídicos e fiscais, por regiões, baseados em certas prioridades ("agrement-redevance", indenizações para operações de Descentralização Industrial, primas de Ordenação do Território, exonerações de impostos, empréstimos, bonificações, redução de "Droit de Mutation") e também uma série de organismos nacionais, regionais e locais, atentos a prestar servi-

ço em apoio à Descentralização Industrial, junto a DATAR.

A dinâmica do processo neste período foi um rápido desenvolvimento, seguido por um decrescimento até 1971 e um rápido aumento pela retomada da política de Descentralização das Atividades Terciárias em 1972.

- 1974 - 1985, os efeitos da crise econômica, são sentidos no declínio do planejamento francês. Após 1981 aparecem novos elementos muito importantes como a Descentralização do Poder Local (1982), transferindo competências; e os organismos do Governo Local, promotores do desenvolvimento urbano. Atualmente são empregados novos instrumentos, como o "contrato de localização" (documento oficial entre a DATAR e a empresa descentralizada, onde se formalizam todos os assuntos a respeito do processo de mudança). As mudanças são também causadas pelo surgimento de novas tecnologias, por exemplo, a criação de Technopoles (parques tecnológicos).

A dinâmica desta etapa foi a diminuição do ritmo de operações de Descentralização Industrial, motivada pelo crescimento da crise econômica, pelo clima de dúvida quanto aos investimentos e pela transformação política. Hoje em dia são realizadas poucas operações em virtude do esgotamento natural das possibilidades das empresas parisienses de se descentralizarem.

A avaliação da política de Descentralização Industrial na França, pode-se resumir, de um modo geral, da seguinte maneira: os estudos da DATAR e o INSEE indicam que as desigualdades regionais têm diminuído e os indicadores macroeconômicos demonstram um território mais neutro das atividades no espaço. Outros, porém, destacam que as mudanças de políticas urbanas contribuíram a uma falta de determinação na escolha e repartição dos incentivos em geral. Sendo assim, a Descentralização Industrial não foi suficiente, já que concentrou em Paris as atividades dominantes (pesquisas, de direção e de gestão), houve, entretanto, uma tentativa de descentralização das atividades terciárias.

ANEXO N.3

EXEMPLO DE QUESTIONARIO

(Para levantamento de dados sócioeconômicos
e necessidades e aspirações dos empregados)

Dados do empregado: Sexo

Idade

Antiguedade na empresa

Nível de educação

Estado Civil

Dados da família : Número de integrantes

Quantos membros serão transferidos?

Nomes (de cada um deles)

Parentesco

Idade

Quantos estudantes? (Grau,

tipo de escola, custo) _____

Quantos trabalham?

Profissão

Salário

Dados sobre condições de vida:

Habitação (Tipo, tenência,
características)

Quanto paga? (de aluguel ou prestação ou
condomínio)

Quantos cômodos na casa?

Quanto gasta em alimentação (por mês)?

Onde acostuma efetuar suas compras?

Vestiário, onde compra? (shopping,
promoções, lojas, atacado)

Vehículos

Quanto tempo perde da casa ao trabalho?
(modo de transporte)

Necessidades médicas (Quém?,
especialidade)

Ocupação do tempo livre (Horas de folga, _____
férias)

Conhecem a região onde dirige-se a
transferência?

ANEXO N. 4

TABELAS DE RESULTADOS

Tabela N.1 : "Hierarquia das condições de vida afetadas pela transferência".

Condições de vida/ Empresas*	A	B	C	D	E
- Habitação	1	1	1	1	1
- Emprego do cônjuge	-	-	2	3	2
- Infraestrutura de serviços	2	2	3	2	3
- Adaptação à nova localidade	-	4	4	4	4
- Despesas extra geradas pela transferência	3	3	5	5	5

Tabela N.2 : "Seleção da nova localidade - critérios não económicos".

Motivos/ Empresas*	A	B	C	D	E
- Características da região	X	X	X	X	X
- Ritmo de vida	-	-	X	X	X
- Facilidades de transporte	-	X	X	X	-
- Atuação dos organismos administrativos públicos	X	X	X	X	X

* (A:Citröen, B:IBM, C:Framatome, D:Aerospatiale/Thomson, E:Interpol).

(1: primeira hierarquia, 5: quinta hierarquia)

Tabela N. 3 : "Viagens de reconhecimento à nova localidade"

<u>Empresas</u>	<u>Tempo</u>	<u>Número</u>
Citröen	1 fim de semana	1 viagem para empregado/mulher
IBM.	de 2 dias	2 viagens para empregado/mulher
Framatome	de 2 dias e 1 fim de semana	2 viagens para a família
Aerospatiale/Thomson	de 2 dias	1 viagem para a família
Interpol	de 2 dias e 1 fim de semana	2 viagens para empregado/mulher