



ARM - ESPERO POR UM AMANHÃ, 2003 - RODRIGO C. CAETANO, OLEO S/TELA

## PONTO DE VISTA

### Além da Globalização

Em entrevista concedida à *GV-Executivo*, Omar Aktouf, professor titular da HEC Montreal, fala sobre os paradoxos e desafios da globalização. Autor do livro *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica*, recentemente publicado pela Editora Atlas, Aktouf nos convida a repensar o papel do gestor e a capacidade de as empresas obterem sucesso ao se deparar com a pós-globalização.

por Eduardo Davel *Télé-université, CANADÁ* e Carlos Milani *UFBA*

**Diante da leva de tensões e debates gerados na última década, a globalização ainda é uma noção relevante para pensar a sociedade e as empresas contemporâneas?**

**OA:** Minha resposta será, paradoxalmente, sim e não. Sim, porque é difí-

cil, senão impossível, viver em um sistema autárquico, pouco importa o país e a região. Assim, de um lado, na condição de evolução do comércio e de trocas favorecendo uma maior integração entre diversos países e mercados, uma melhor repartição das riquezas e um melhor equilíbrio de

complementaridade entre os países, a globalização é um processo desejável. Por outro lado, eu também digo não, pois a globalização que nos é imposta pelas instituições de Bretton Woods e do Consenso de Washington é uma pura e simples tutela da economia planetária por parte das

multinacionais. Como disse Joseph Stiglitz, prêmio Nobel de economia, “o livre comércio não é apenas a liberdade de trocar”. Com o avanço da globalização neoliberal, estamos assistindo ao aumento do abismo entre pobres e ricos, à competição e à beligerância comerciais e ao rebaixamento dos países mais desvalidos, como testemunha a situação experimentada pelo México, por exemplo. A globalização ainda é uma noção pertinente, todavia necessita de revisão total para que possamos pensar a sociedade e as empresas contemporâneas a partir de um verdadeiro espírito de reciprocidade de relações e do princípio da ajuda mútua. Isso no sentido de conduzir, gradualmente, o conjunto dos países a desenvolver capacidades de produção e troca que permitam harmonizar os ganhos recíprocos e a qualidade de vida. Seria uma situação parecida com o que a União Européia está fazendo para favorecer uma maior integração da Espanha e de Portugal.

**Em seu livro recentemente publicado pela Editora Atlas, o senhor fala de pós-globalização. O que é pós-globalização?**

**OA:** O que eu chamo de pós-globalização diz respeito ao fato de que a economia planetária tende, perigosamente, em direção a uma estrita “financiarização” das atividades e das trocas. Inclui também o fato de que entramos em um novo ciclo de reajustes dos parâmetros da economia global, que não permite mais encontrar explicação nas teorias neoliberais

**A empresa bem-sucedida em contexto de pós-globalização é aquela que, em sua estratégia e em sua gestão, colocará, em ordem prioritária de cuidado e preocupação, primeiramente o empregado, em seguida o cliente e finalmente o acionista.**

tradicionais. Tais reajustes devem ser pensados de outra forma, admitindo-se que a globalização neoliberal é um fracasso. Para se chegar a essa conclusão, basta considerar os exemplos relacionados ao fracasso do Nafta com relação à participação do México; ao fracasso do Consenso de Washington perante o caos na Argentina; à pobreza endêmica da África e de vários países em desenvolvimento; à agonia do sistema capitalista financeiro de estilo estadunidense que é testemunhado pela Enron, Tyco, Andersen, Xerox, Aol, Nortel, Vivendi e Parmalat, entre muitos outros. Assim, a pós-globalização envolve a ação de constatar essas mutações e de tentar elaborar uma análise que nos tire dos círculos viciosos da dominação do ponto de vista financeiro e do neoliberalismo. Envolve também constatar e aceitar o fracasso do ideário neoliberal e do capitalismo financeiro de estilo estadunidense e de entrar em uma nova (“pós”) forma de analisar a problemática da economia mundial.

**Em que consiste essa nova forma de análise?**

**OA:** Consiste em reforçar análises a partir das demandas nacionais, o que

implica pensar a globalização em termos das soberanias nacionais e de projetos sociais que vão além de simples e puras leis de mercado. Consiste também em favorecer acordos de livre comércio, respeitando as especificidades socioculturais e econômicas de cada país, de cada região, bem como a dimensão do “bem comum” de tudo que diz respeito à sobrevivência de todos, como o ar e a água. De forma geral, consiste em organizar a globalização como “bonecas russas”: organizar, antes de qualquer coisa, o livre comércio local e regional, respeitando e valorizando as vantagens comparativas e competitivas de cada um, para, em seguida, firmar acordos mais globais.

**Quais são os principais impactos da pós-globalização para a empresa e suas práticas de gestão?**

**OA:** Antes de qualquer coisa, é necessário deixar de pensar o comércio internacional e o comércio em geral como se pensava antes. Nesse sentido, a pós-globalização afeta também a forma pela qual as empresas vão adotar posturas distintas das tradicionalmente defendidas pelo neoliberalismo financeiro. Essas empresas dão

mais importância ao emprego durável e qualificado, tratam os funcionários mais como ativos e investimentos a longo prazo do que como recursos a serem explorados o mais rápido possível ou como custos a serem reduzidos. É claro que esse tipo de procedimento afeta diretamente a gestão. Ou seja, diante dos desafios da pós-globalização é necessário ultrapassar, o mais rápido possível, a concepção neoliberal que coloca como principal preocupação da empresa e de seus gestores a maximização de dividendos no curto prazo. Nesses termos, os maiores ganhadores no contexto da pós-globalização são as empresas do capitalismo industrial, como é o caso do

Japão, da Alemanha e dos países escandinavos, que não praticam a mesma forma de gestão que as empresas estadunidenses e as que adotam seu estilo de gestão.

### **O que determina o sucesso de uma empresa em contexto de pós-globalização?**

**OA:** A empresa bem-sucedida em contexto de pós-globalização é aquela que, em sua estratégia e em sua gestão, colocará, em ordem prioritária de cuidado e preocupação, primeiramente o empregado, em seguida o cliente e finalmente o acionista. Primeiro o empregado, porque sem sua vontade e sua adesão não é possível gerar nem pro-

ductividade nem qualidade. Segundo o cliente, porque sem a sua satisfação honesta e durável em termos de qualidade, preço e performance, não é possível existir sobrevivência para os negócios de uma firma. O acionista em terceiro lugar, porque sua satisfação é realizada de forma inteligente e sustentável somente quando o empregado e o cliente foram satisfeitos *a priori*.

**O sucesso empresarial não estaria também vinculado à capacidade de pensar e de praticar a gestão em função das singularidades locais ou regionais? Ou seja, de se**



ARM. - S/TÍTULO, 2002 - MARIA V. DOS SANTOS, AGRÍLICA S/TELA

### **escapar de um modelo universalizante de gestão que acompanha o processo de globalização?**

**OA:** Claro, mas essa prática pode comportar dois sentidos. O primeiro é de atuar de acordo com os principais determinantes locais e regionais para permitir que o trabalhador se realize na condição de cidadão e de pessoa humana, mas também para satisfazer os gostos, tradições e valores dos consumidores. O segundo sentido refere-se ao que os japoneses foram os primeiros a compreender e explorar, ao estudar os gostos, hábitos e desejos do outro em seu contexto cultural para, em seguida, conduzi-lo a aceitar os bens produzidos no Japão. Eis aqui um dos raros aspectos inteligentes da globalização que contradiz o modelo universalizante de gestão proposto pelos Estados Unidos. O problema desse modelo é a pretensão de acreditar que o planeta goste do hambúrguer norte-americano e que todos os seres humanos são animados pelo mesmo tipo de motivação. Podemos fabricar carros e sanduíches em qualquer lugar do mundo, mas o sucesso consiste em saber produzir o carro e o sanduíche da maneira localmente apreciada e valorizada.

### **Como é possível ser executivo e reagir ativamente aos desafios da pós-globalização?**

**OA:** A partir da compreensão de que a pós-globalização diz respeito à predominância de um modo de concepção da economia, da sociedade, da

**A responsabilidade primordial do gestor consiste em implantar condições de trabalho que suscitem nos trabalhadores vontade de fornecer sua inteligência, sua vigilância ativa, seu cuidado para evitar desperdícios e sua capacidade de inovação em prol da prosperidade geral.**

troca e da gestão com relação a um outro, entendo que o desafio primordial do gestor é o de se distanciar do modelo financeiro estadunidense. Reagir ativa e inteligentemente à pós-globalização significa romper com o que produziu a globalização e seus fracassos. No âmbito mais geral, significa, por exemplo, admitir que o Estado e o sindicato não são inimigos ou freios, mas complementos e contra-poderes democráticos indispensáveis. Significa também admitir que os seres humanos e a natureza não são simplesmente recursos a serem utilizados até à exaustão para, em seguida, deslocar a produção em direção a áreas nas quais a exploração seja mais fácil e globalmente destruidora em termos ecológicos. Na esfera da empresa, significa tornar os empregados parceiros e associados ativos, e não considerá-los mercenários assalariados do mais baixo nível. Resumidamente, a palavra-chave dessa mudança e desse desafio é a suspensão da prática do “lucro que destrói o lucro”, já que a partir de determinados níveis de lucro, torna-se inevitável para aumentá-lo, preservar os fatores que o permitem existir: o trabalho e a natureza.

### **Além das dimensões econômicas e financeiras da pós-globalização, há também repercussões socioculturais, tanto no plano individual quanto organizacional. Nesse sentido, a capacidade de colaboração, de inovação e de comprometimento organizacional estariam em jogo?**

**OA:** Antes de qualquer coisa, existem repercussões em termos da concepção e do papel do Estado e da sociedade civil e, por conseguinte, das relações estabelecidas entre empresa, mercado, Estado e sociedade. É necessário pensar em novas formas de relacionamento entre Estado, sindicato e empresa, qualificando-as pelo respeito mútuo, pela busca de complementaridade e de equilíbrio. Nesse trajeto, a responsabilidade primordial do gestor consiste em implantar condições de trabalho que suscitem nos trabalhadores vontade de fornecer sua inteligência, sua vigilância ativa, seu cuidado para evitar desperdícios, sua capacidade de inovação em prol da prosperidade geral. Essas condições de comprometimento e de colaboração organizacional diferem, é

claro, da busca de empregados que demonstrem uma obediência passiva e que sejam considerados como “recursos” utilizáveis e descartáveis a todo e qualquer momento. Contudo, tais condições são traços marcantes das práticas de gestão observáveis em países em que o capitalismo industrial predomina, mesmo se, de uma forma ou de outra, tais países sejam atingidos pela crise da insolvência que, por causa dos efeitos da globalização neoliberal, agride o planeta em sua totalidade.

**É possível fazer reformas de cunho social e políticas neokeynesianas de investimento e, concomitan-**

**temente, manter a política macroeconômica amarrada às regras do Programa de Ajuste Estrutural?**

**AO:** Não, de forma nenhuma. As medidas de ajuste estrutural impostas pelo FMI e pelo Consenso de Washington são incompatíveis com toda possibilidade de equilíbrio entre interesses nacionais, interesses da sociedade civil, interesses ecológicos e interesses do dinheiro globalizado. É incompatível pela simples razão de que a lógica desses ajustes é absurda na medida em que obriga os países mais fracos a renunciarem toda soberania nacional e a praticarem uma política monetária de curto prazo. Toda política econômica que se preo-

cupa com os interesses da população, de sua educação, de sua saúde, deve ignorar as prescrições do FMI, bem como sua ideologia neoliberal, antikeynesiana e antiintervencionista do Estado.

---

**Eduardo Davel**

Prof. do Departamento de Trabalho, Economia e Gestão na Télé-université, Universidade do Quebec.  
E-mail: edavel@teluq.quebec.ca

**Carlos Milani**

Prof. do Departamento de Estudos Organizacionais na Escola de Administração da UFBA.  
E-mail: cmilani@ufba.br

## Os sentidos da globalização

Depois de muito se haver escrito sobre o tema, cabe aqui a pergunta: que sentidos pode ter a globalização? Ao defini-la, descrevemos rigorosamente a realidade das trocas globais ou falamos do que a globalização deveria ser? Analisamos seus efeitos positivos e negativos ou defendemos uma norma do viver global? Enfatizamos somente suas dimensões econômicas e financeiras ou também consideramos seus corolários sociais, espaciais e culturais, suas origens históricas, ideológicas e políticas? Além de serem variados, os sentidos conferidos à globalização navegam entre os seus defensores frequentemente pouco críticos e a radicalidade heterogênea dos chamados movimentos da contestação internacional.

Aqueles que defendem a globalização, conhecidos como *globalófilos*, colocam como regra a economia acima das relações humanas e do bem público. Confundem o bem público com um serviço de mercado regido pela lei da oferta e da procura, desconhecendo a importância, por exemplo, de bens culturais como valores de identidade. Ao darem ênfase suprema à

esfera econômica em detrimento das esferas da sociedade e da vida (a natureza), ignoram a relevância do meio ambiente em que se dão os processos econômicos e a centralidade das diferenças históricas e contextuais nesses processos. Esse movimento de apoio, quase cego, à globalização é impulsionado pelas principais organizações intergovernamentais que gerem as questões relativas à dívida externa e os programas de ajuste estrutural, bem como por algumas firmas transnacionais e alguns dirigentes políticos.

Os *globalofóbicos*, que integram o movimento de contestação, questionam o caráter absoluto dos postulados da globalização. Suas palavras de ordem são o questionamento, a mobilização social e política, a solidariedade, assim como a democratização dos processos de tomada de decisão. No entanto, não se trata de um grupo homogêneo nem uniforme, coexistindo em seu seio atores políticos, movimentos sociais, pensadores e redes internacionais altamente diversos.