

PERSONA

Das **burocracias** à

A arquitetura "Bresser" da



'publicização'

Reforma Administrativa

por *Marilson Alves Gonçalves* e
Ana Maria Brescancini

RAE Light conversou com o Ministro da Administração e da Reforma Administrativa, Professor da EAESP/FGV, Luis Carlos Bresser Pereira. As principais idéias e propostas de reforma na área pública estão abordadas nesta exclusiva entrevista que ele nos concedeu.

Tema que foi incluído na agenda do país, após um esforço de argumentação e envolvimento de setores importantes da sociedade, a reforma administrativa, ao lado da reforma da ordem econômica e da previdência, destaca-se como um dos pilares das primeiras ações desse novo Governo.

Bresser Pereira reúne uma experiência profissional muito rica, tanto no setor privado quanto no setor público. Foi executivo do Grupo Pão-de-Açúcar e por várias vezes esteve no primeiro escalão da administração estadual e federal: Secretário de Governo durante a gestão de Franco Montoro, em São Paulo, Ministro da Fazenda do Governo Sarney, e atualmente no Governo Fernando Henrique Cardoso.

RAE Light: O senhor sempre manifestou carinho e apreço pela Fundação Getúlio Vargas. Gostaríamos de saber um pouco dessa história. Como é esse namoro?

Bresser: Namoro não, isso é casamento. E casamento velho: desde abril de 1959! Eu tinha feito a faculdade de direito e decidi que queria ser economista. Não estava disposto a fazer uma faculdade de economia na época. Através de meu irmão, aluno da segunda turma de graduação da EAESP/FGY, fiquei sabendo da possibilidade de prestar um concurso. Uma vez aprovado, ficaria um ano no Brasil, como

alto nível. A burocracia pública brasileira é extremamente desorganizada, desestruturada. Na verdade você não tem uma burocracia estatal brasileira, você tem burocracias, no plural, como a burocracia dos diplomatas, que é a mais antiga, a burocracia jurídica, formada por promotores, advogados, procuradores e juristas e outras que podemos citar como burocracias bem organizadas. Uma que é razoável é a da Receita, que reúne os fiscais do imposto de renda e fiscais do INSS. Fora disso, praticamente não há nada. Uma carreira de administrador público geral não existe. Esses cargos são ocupados ou pelos que

mencionei ou pelo pessoal da burocracia das estatais. Aí vem a burocracia do Banco Central, do Banco do Brasil, do SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados) e de outras empresas que fornecem funcionários ao Governo Federal. Há empresas, como a PETROBRÁS,

Bresser: Nomeações não. Você tem toda razão quando diz que os próprios funcionários se politizaram. A Constituição também garantiu aos funcionários o direito de sindicalização e o direito de greve. Sempre achei muito estranho para o funcionário público *strictu sensu* o direito de sindicalização e o direito de greve. O que é o funcionário *strictu sensu*? É o funcionário público das carreiras específicas de Estado, isto é, juizes, promotores, delegados e fiscais que realizam as funções específicas e exclusivas do Estado como manter a ordem pública, assegurar a justiça, garantir os contratos, defender o país, no caso do Exército. Essas pessoas não devem ter o direito de greve e devem ter estabilidade ou uma condição dentro da sociedade diferente, porque são portadoras do poder do Estado, garantem a ordem, a justiça e a segurança do país. Nessas condições elas próprias precisam ser protegidas. Isso não tem nada a ver com uma quantidade enorme de outros funcionários públicos que exercem funções técnicas ou meramente administrativas ou ainda os médicos e educadores, por exemplo. Todas essas funções existem tanto no Estado, obviamente, quanto existem no setor privado e no terceiro setor - público não-estatal - caso da Fundação Getúlio Vargas. Para estes, tudo bem que houvesse sindicalização, direito de greve, mas também não deve haver estabilidade. Estes funcionários devem ser tratados como o são no setor privado ou no setor público não-estatal. A Constituição de 1988 cometeu o erro gravíssimo de não perceber que existia o setor estatal e o resto. Reduziu todos ao regime de servidor estatutário. Hoje um faxineiro e um professor universitário são tratados igualmente a um juiz e ao militar e são pessoas que existem no setor privado e que, portanto, devem ter tratamento completamente diferente.

RAE Light: Como contornar este problema?

Bresser: Nós estamos fazendo agora a emenda constitucional que termina com a idéia de regime jurídico único, isto é, permite que você volte a ler no Estado mais de um regime jurídico. Permite que você também possa ter celetistas ou que você possa inventar um outro regime jurídico que não é exatamente o celetis-

A burocracia pública brasileira é extremamente desorganizada, desestruturada. Na verdade você não tem uma burocracia estatal brasileira, você tem burocracias, no plural.

assistente dos professores da Michigan State University que estavam aqui, e um ano e meio com uma bolsa nos Estados Unidos: um ano para fazer o mestrado, na Michigan State e seis meses na Harvard. Prestei esse concurso e depois disso nunca mais saí da Escola. Nestes trinta e seis anos dei aula todos os anos, exceto um ano e meio, quando estive fora, e em 1987, quando estive no Ministério da Fazenda. Atualmente eu dou meia aula ou um terço de aula, mas estou dando aula.

RAE Light: Quando assumiu a Pasta da Administração, a imprensa veiculou como uma de suas principais preocupações a formação de quadros melhor qualificados na burocracia estatal. Como pretende estimular o preenchimento destes cargos, considerando o risco da ingerência dos partidos políticos e os compromissos assumidos em campanhas?

Bresser: Uma coisa que caracteriza a burocracia brasileira é que ela não tem um quadro de administradores profissionais de

por exemplo, que fornecem poucos funcionários, isto é, retêm seus profissionais, o que é bom. Por isso é muito importante que se organize uma carreira de administração pública aqui no Brasil. Foi o que tentei fazer na secretaria do Governo Montara em 1986, junto ao Yoshiaki Nakano, e é o que vou tentar fazer no Ministério da Administração. Acho importante ressaltar que a idéia de troca de favores ou nomeações por interesses políticos é falsa. Isso acabou de vez na Constituição de 1988, que estabeleceu a exigência de concurso público em todos os níveis da administração, inclusive nas empresas estatais. Hoje é impossível você colocar alguém na administração pública sem concurso, a não ser para os cargos ditos de confiança, o que é normal. Do contrário, não existe mais sistema de empenho.

RAE Light: Parece que os próprios funcionários acabaram encontrando uma forma de resistência a esta questão: eles se politizaram e ingressaram nos partidos, conseguindo, a partir daí, fazer suas nomeações.

ta, mas não é também o do funcionário público *strictu sensu*.

RAE Light: Existem resistências a essa idéia?

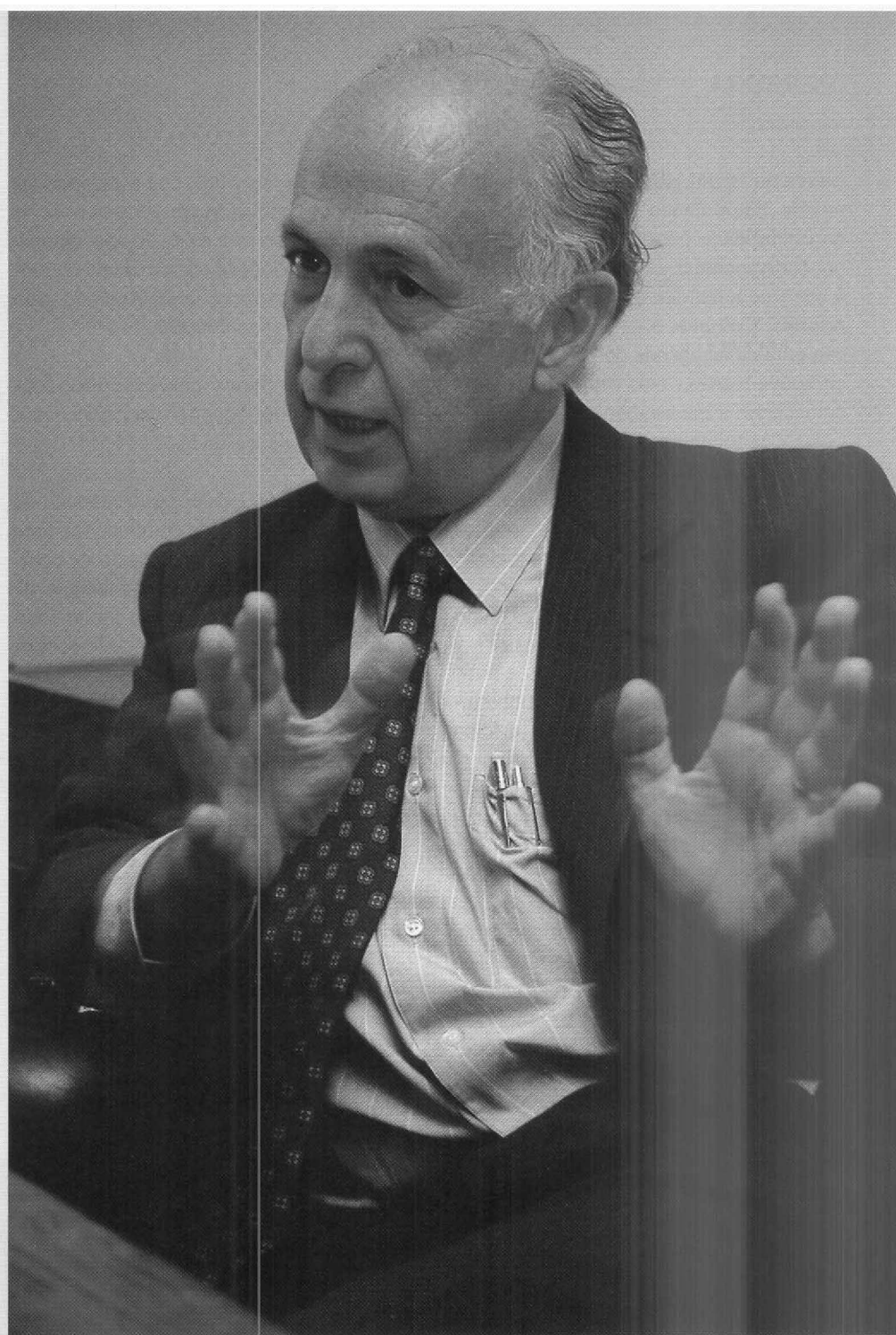
Bresser: Claro! A resistência vem dos chamados estatizantes. O estatizante, no seu limite, é bem capaz de pensar, é ridículo, mas ele é bem capaz de pensar que tudo deve ser Estado e todos os funcionários devem ser tratados igualmente. É imaginar que a sociedade brasileira virasse uma imensa burocracia estatal, todos sob o regimento único do funcionalismo público, ou pelo menos quem está dentro do Estado deveria ter esse tratamento, o que não faz sentido. Essa visão é uma visão antiquada que nem os soviéticos tiveram. O Estado tem funções sociais e econômicas muito importantes, mas estas funções ele só realiza através de diretrizes, ele não realiza diretamente. Não é ele que deve fazer diretamente saúde, educação, desenvolvimento econômico e tecnológico. Quem deve fazer é o setor privado ou o terceiro setor. Acho que, por exemplo, educação, saúde e cultura são atividades típicas do terceiro setor: setor público não-estatal. São atividades sem fins lucrativos e que não dependem do Estado, em hora ele tenha um papel nisso, que é essencialmente o de estabelecer as diretrizes. O Ministério da Educação, o Ministério da Saúde e o Ministério da Cultura continuam sendo muito necessários. Você precisa de um pequeno grupo de funcionários públicos para administrar esses ministérios. Não vejo necessidade de considerar também como funcionários públicos os professores das universidades, os funcionários de museus e os médicos dos hospitais públicos.

RAE Light: E a quem permaneceria assegurada a estabilidade de emprego nos moldes atuais?)

Bresser: O problema não é proteger o funcionário. É proteger o Estado. Para isso não haveria estabilidade total, mas sim indenização e direito de justificativa. No caso das demissões por excesso de quadro haveria um critério objetivo, por exemplo, os últimos que foram admitidos,

para que não haja fatores políticos. A lenda que existe é que se você tiver um regime próximo ao da iniciativa privada, ^{W11} novo governante pode, ao assumir, demitir todo mundo. Na prática isso aconteceu no passado, quando o Brasil era um país subdesenvolvido e a administração pública muito pequena. Hoje isso não pode acontecer mais devido à própria estrutura do Estado brasileiro. Em 1983 houve a grande transição do regime autoritário para o regime democrático nas esferas

estaduais. Na época não houve demissões em massa, nem sequer houve demissões. Em 1985 foi a transição em nível federal e também não houve demissões porque a idéia de demissão por critérios políticos é tão retrógrada e escandalosa que você não precisa pôr na Constituição. A própria sociedade impede isso. O que é preciso combater é a ineficiência e os maus serviços prestados por funcionários que resolvem encostar o corpo. Não basta acabar com a estabilidade. A reforma adminis-



trativa no Brasil passa por muitos outros pontos. Estou dando ênfase ao problema da estabilidade porque exige uma reforma constitucional. O que foi interessante é que este tema não estava na agenda da reforma, Coloquei o tema da administração pública na agenda do país. No começo houve reação, mas depois as pessoas começaram a me escutar e comecei a ter espaço na televisão, jornal e a coisa começou a fazer sentido. Surgiram os primeiros apoios da sociedade, do Parlamento, dos prefeitos e governadores porque esta reforma interessa totalmente a eles.

RAE Light: A criação de fundações de direito privado está entre suas propostas?

Bresser: Além da mudança da Constituição, que propõe acabar o regime jurídico único e flexibilizar a estabilidade para estes funcionários que não são típicos do Estado, para que eu possa demiti-los, existe a idéia de desenvolver um programa de "publicização". Como há o programa de privatização eu inventei a palavra "publicização", que seria a transformação de órgãos da área social do Estado em órgãos públicos, sem fins lucrativos, mas não-estatais. Estou chamando de organização social. A Fundação Getúlio Vargas poderia ser enquadrada nisso se ela seguisse todas as demais normas que a legislação estabelecesse. Esta instituição, tendo uma autorização legislativa, poderia celebrar contratos junto ao Poder Executivo. Essa é a idéia geral, mas dentro dessa idéia geral há uma idéia específica. No Estado Governo Federal, mas também nas esferas estaduais e municipais, temos muitas entidades que são hoje puramente estatais, mas que poderiam ser transformadas em públicas não-estatais. Poderia se fazer um programa de "publicização" que seria a transformação destas entidades em organizações sociais. Seriam totalmente autônomas. Haveria uma grande vantagem para os seus participantes, além do público ser melhor servido. Hoje você tem funcionários públicos muito desinteressados, pessoas que estão lá ciscando o poder público. A organização social recebe dinheiro do Governo mas também recebe dinheiro da sociedade através de taxas, doações,

prestação de serviços, como fazemos na Fundação Getúlio Vargas. Passa a haver um grande interesse da instituição em servir bem a sociedade e a sociedade recompensa a quem serve bem, pagando pelo serviço e fazendo doações.

RAE Light: Já houve uma experiência semelhante com hospitais beneméritos e instituições de caridade ...

Bresser: O que existe é a declaração de entidades de utilidade pública. Há uma certa relação, mas a declaração de organização social é mais. A declaração de utilidade pública é feita pelo Poder Executivo e dá direito à isenção de impostos. A declaração de organização social exige a aprovação do Legislativo e dá direito à instituição de aparecer diretamente no orçamento. Hoje as entidades ditas públicas não aparecem diretamente no orçamento. Elas aparecem através do Ministério e de uma verba geral do Governo.

RAE Light: Isso pressupõe um Estado auditor?

Bresser: Sim. Vamos imaginar que uma universidade se transforme em organização social, de direito privado, amplamente autônoma. Inicialmente teria 95% de suas verbas pagas pelo orçamento do Estado e à medida que o tempo passe espero que esta porcentagem diminua porque a universidade receberia verbas da sociedade. Mas ela continuaria recebendo dinheiro do Governo Federal e portanto teria um contrato de gestão. Além disso, estaria obrigada a certas normas. O Tribunal de Contas da União tem obrigação de fiscalizar a aplicação de seus recursos, mas de qualquer forma a instituição seria muito mais autônoma, flexível e eficiente. Já existem experiências deste tipo como o Hospital Sara Kubitschek, que tem um defeito porque não recebe recursos privados. Uma entidade também pró-

xima deste modelo é o Hospital das Clínicas de Porto Alegre. Aqui em São Paulo existe a Fundação Padre Anchieta que é tipicamente o que proponho. Esta idéia é preciso não só desenvolvê-la, mas regulamentá-la bem.

RAE Light: Como seria a gestão destas instituições?

Bresser: A idéia é que essas instituições teriam sempre um Conselho. Quando a instituição fosse de âmbito federal teria pelo menos 33 membros, quando de âmbito estadual 21 e municipal 9. Um terço, no máximo, seria de representantes do Governo; o restante seria de representantes da sociedade, entre pessoas ilustres e respeitáveis. Este Conselho escolheria a diretoria, estabeleceria as diretrizes gerais sobre o orçamento e investimentos da instituição. No caso de uma instituição universitária, por exemplo, o Conselho não terá nada a ver com a parte acadêmica da instituição; se for uma instituição médica ele não terá nada a ver com as questões médicas. Será um Conselho de Gestão. Na estrutura que proponho, 20% do Conselho será de ocupantes corporativos que são os funcionários. Eu acho que não devia ser mais que 10%. Os funcionários serão minoria no Conselho que escolhe a diretoria e dá as diretrizes mais gerais da instituição. Na verdade, os pro-

Vá a um museu brasileiro.
Está tudo morto! Eu me lembro de um
museu que tentei visitar num
domingo e o encontrei fechado porque
o funcionário público não trabalhava
no domingo!

fessores, os médicos e os funcionários de maneira geral serão os proprietários destas instituições. É como acontece na Fundação Getúlio Vargas. Nós sabemos que se a Fundação tiver um déficit os prejudicados seremos nós. Temos que ter esta consciência ao fazer reivindicações salariais. Devemos estar cientes de que não

tem nenhuma "viúva que pague". Em Brasília este é um termo muito popular; tem gente que diz "a viúva paga"; a viúva é o Estado. No início pensava-se que a Fundação Getúlio Vargas era uma empresa estatal, mas quando houve uma grande crise <4 Fundação, no início dos anos 80, percebemos que ou nós contávamos com nossos próprios recursos e uma ajuda limitada do Estado, ou estaríamos perdidos. É isso que fazem todas as universidades americanas; é isso que fazem todos os museus americanos. Hoje você vai a uma instituição como o Metropolitan Museum, em Nova Iorque, e você se depara com uma instituição vibrante onde diretoria e funcionários estão a todo vapor. Por quê? Porque estão servindo à sociedade, mas, ao mesmo tempo, provendo os recursos para a sobrevivência da instituição. Vá a um museu brasileiro. Está tudo morto! Eu me lembro de um museu que tentei visitar num domingo e o encontrei fechado porque o funcionário público não trabalhava no domingo!

RAE Light: Os baixos salários muitas vezes são citados como justificativa pela ineficiência da administração pública brasileira. A reforma administrativa passa pela questão salarial a ponto de pensarmos em algo mais próximo aos níveis do setor privado?

Bresser: Não, equiparação nunca existe. O padrão do salário do setor público brasileiro é o de que nos níveis mais baixos são mais altos que no setor privado e nos níveis mais altos os salários são mais baixos do que no setor privado. Imagino que um executivo bem-sucedido no setor privado pode vir a ficar rico; no setor público não. E ele não chega a ficar rico, mas ele pode ter uma vida de classe média perfeitamente digna. Isso já é possível para algumas carreiras do funcionalismo público, como as que citei anteriormente: diplomatas, fiscais etc. É sempre bom lembrar que o administrador público tem uma grande vantagem. A atividade dele é permanentemente uma atividade de atender ao interesse comum, o que é extremamente gratificante. O administrador privado está defendendo os interesses específicos de uma empresa. dos acionistas daquela empresa. Através do mercado e do princípio

defendido por Adam Smith, de que se cada um defender o seu próprio interesse, o interesse comum será defendido, é que você estará defendendo os interesses da sociedade como um todo. Portanto, trata-se de uma forma indireta de contribuir para o todo. No setor público você está diretamente defendendo o interesse da sociedade, o que é muito agradável e gratificante e por isso o salário deve ser um pouco menor.

RAE Light: Que mudanças seriam importantes nos currículos dos cursos de graduação e pós-graduação para se adequar à nova cultura de administração pública?

Bresser: Falei muito rapidamente que minha idéia é formar uma classe de administrador público geral. Para desenvolver esta carreira só poderiam ser gestores quem tivesse o curso de pós-graduação, não exclusivamente em administração pública. Poderia ser em administração de empresas, economia, direito. A idéia também é que, nos concursos para gestores, mais ou menos 50% das vagas fossem reservadas a quem já tem pós-graduação e os outros 50% para graduados, que se inscrevem e, uma vez aceitos, ingressam nos cursos de pós-graduação da ANPAD (Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação). O concurso público estaria aberto a todas as pessoas que tivessem um curso de graduação, prestassem o exame da ANPAD e fizessem, no prazo de dois anos, o seu mestrado. No dia que receber o diploma estará automaticamente empossado na carreira. Com isso haverá um enorme desenvolvimento dos cursos de administração pública e teremos uma excelente formação de gestor público. Estou inclusive propondo à Fundação Getúlio Vargas que desenvolva em Brasília um curso de pós-graduação em administração pública. Quanto ao conteúdo, acho que o curso de graduação da FGV, que foi reformulado não faz muitos anos, e eu participei desta reformulação, é muito bom. O que é importante nesse processo é que cada universidade seja um pouco diferente. Não queremos administradores públicos-padrão. Depois, pode-se fazer, para aqueles que tiverem terminado o mestrado, um curso de quatro meses típico da

administração pública federal, com todas as regulamentações.

RAE Light: Na sua visão, por que as pessoas que hoje saem dos cursos de graduação em administração pública da GV não vão para a administração pública?

Bresser: Porque o currículo do curso de administração pública da GV é muito semelhante em conteúdo e qualidade ao de administração de empresas e por esta razão é muito bom. Por ser um curso muito bom, os jovens que saem de lá têm melhores oportunidades na administração privada. Na administração pública brasileira não existe carreira e oportunidades para administradores públicos competentes, a não ser naquelas carreiras laterais. No momento em que nós tivermos este concurso para administradores públicos de alto nível eu imagino que muitos alunos egressos da GV vão se inscrever nos concursos da ANPAD, vão ser selecionados porque são bons e nós teremos um canal para aproveitar este pessoal.

RAE Light: Como está formada sua equipe de trabalho no Ministério da Administração?

Bresser: Minha equipe é formada por uma secretária executiva e uma secretária para reforma do Estado, ambas ex-alunas de pós-graduação em administração pública. Há outras pessoas, como a Regina Pacheco, que é coordenadora de pós-graduação de administração pública da Escola, que estou levando para a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública). A GV está lá.

RAE Light: Há planos de colocar toda a sua vivência e experiência de governo em livro?

Bresser: Tenho um depoimento que fiz na época do Ministério da Fazenda. As pessoas que o lêem acham muito interessante. Estou terminando agora um livro em inglês sobre Economia e Sociedade Brasileira. +

QUARTEIRIZAÇÃO

Um novo modismo gerencial?

por Cesar Gomes de Mello

A imprensa vem divulgando várias notícias sobre empresas e projetos de quarterização.

Afinal, o que é isto? Um novo modismo que aparece no mundo dos negócios?

Vamos explicar a quarterização.

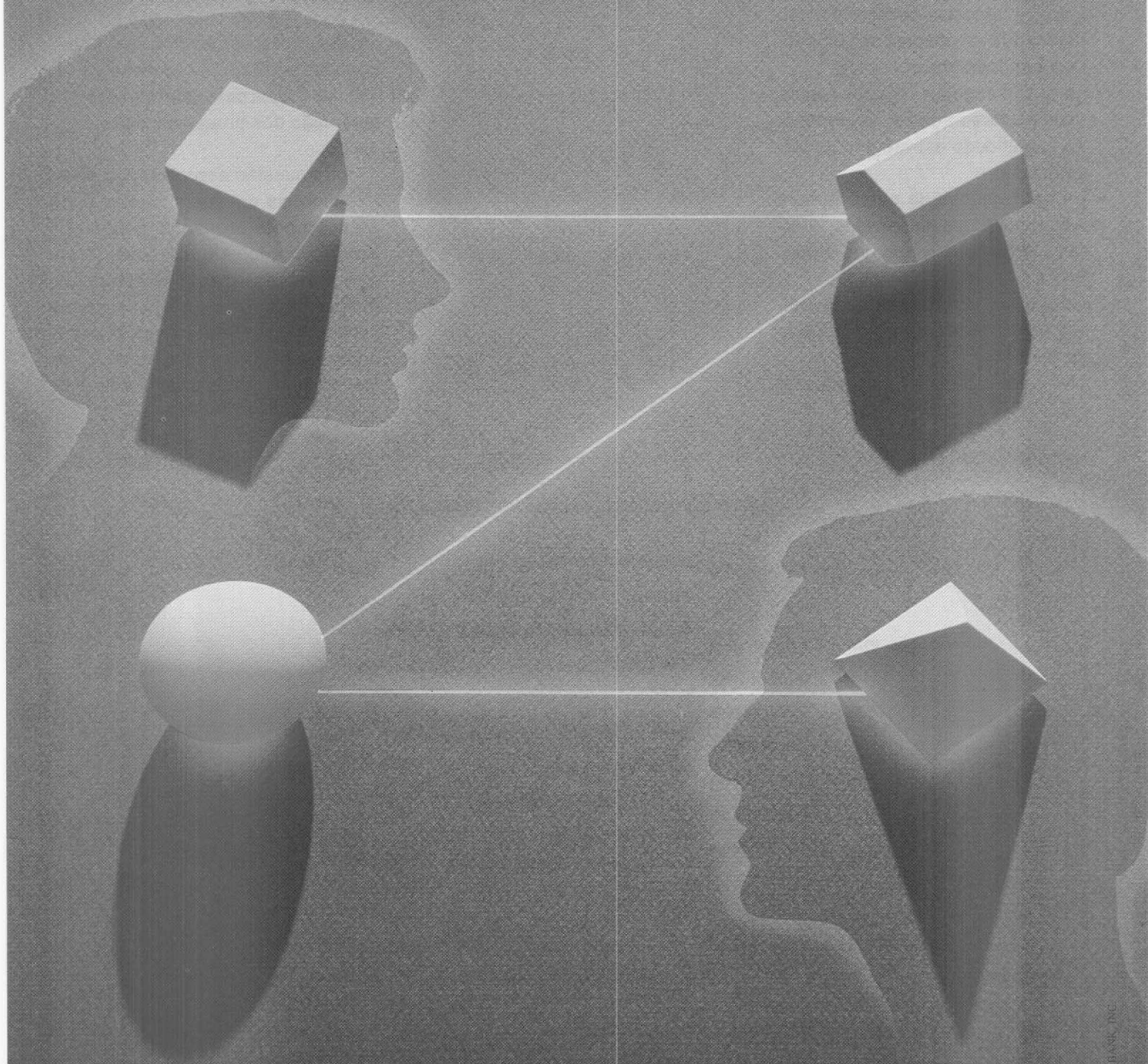
O termo quarterização é usado para caracterizar um processo no qual uma empresa atribui a uma outra o gerenciamento de seus serviços terceirizados.

Aparentemente é uma evolução dos processos de terceirização, já que estes, quando se ampliam para diversas atividades, acabam por criar demandas administrativas adicionais às organizações. Para simplificar essas demandas é que aparece a quarterização. Com ela os diversos contratos de serviços passam a ser administrados por uma única empresa especializada, que exerce o papel de interlocutor dos diferentes fornecedores, simplificando os fluxos de comunicação, eliminando desperdícios e racio-

nalizando as estruturas próprias das empresas voltadas para a operação de serviços e para o controle de atividades terceirizadas.

Além dessas vantagens, a quarterização favorece a concentração do foco das organizações, pois ela procura agregar todas as atividades-meio que não fazem parte da competência central dos negócios.

Muitas questões, todavia, têm acompanhado os estudos de quarterização. A primeira delas é que a quarterização está intimamente ligada aos processos de terceirização. Se esses processos não forem bem equacionados, por consequência, os resultados da quarterização não serão satisfatórios.

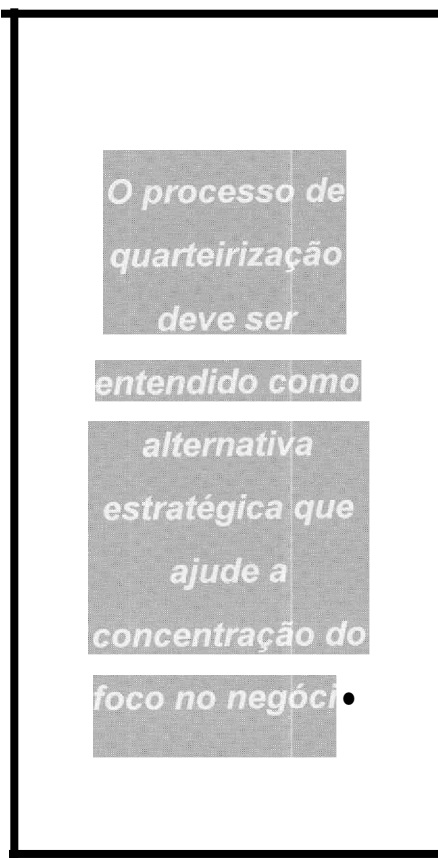


© 2004 THE IMAGE BANK, INC.

CONTRAPONTO

Planejar um processo adequado de terceirização significa atentar para os seguintes fatores críticos de seu sucesso:

- inserir o processo de terceirização dentro das estratégias de competitividade do negócio;
- garantir o engajamento dos executivos e colaboradores da empresa no significado estratégico da terceirização;
- formar relações de parceria com os fornecedores de serviços, abertas a um processo contínuo de melhoria;
- estabelecer parâmetros quantitativos e qualitativos para a prestação de serviços;
- atentar para a conciliação entre os

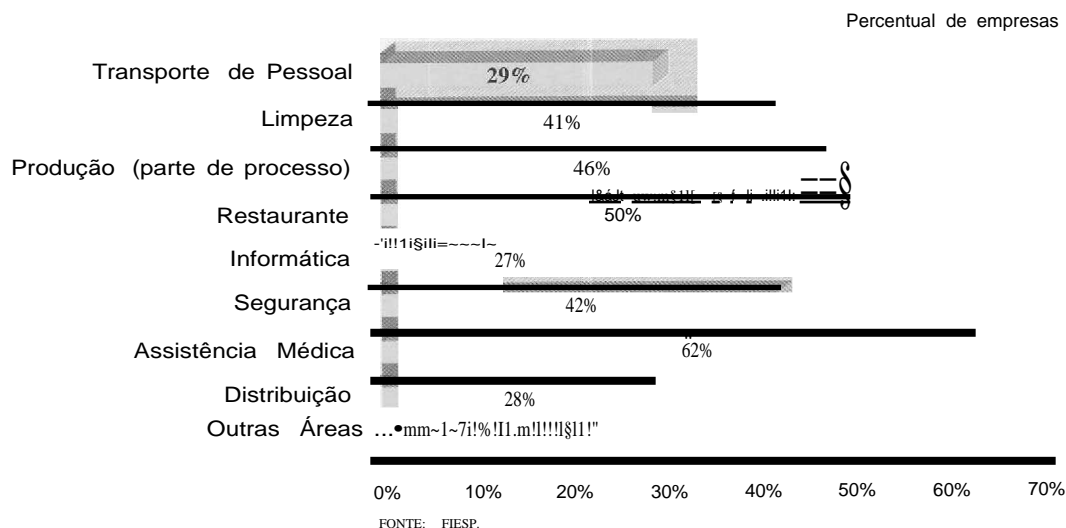


valores da organização, visão e metas do empreendimento e valores dos prestadores de serviço; cumprir os aspectos legais-trabalhistas do processo.

Esses fatores devem, assim, ser considerados como premissas a serem atendidas pela terceirização na condução dos processos de terceirização.

Outra questão associada à terceirização está em sua capacidade de efetivamente propiciar ganhos de produtividade. Alguns consideram que a terceirização não traz tais ganhos, já que ela propõe um gerenciamento que substitui processos que antes, de alguma forma, eram operados por pessoas da própria empresa.

Áreas de utilização da terceirização



Dados de janeiro de 1995 de uma sondagem de opinião realizada pela FIESP, abrangendo 855 indústrias no Estado de São Paulo, apontam que 79% das empresas utilizaram-se em 1994 de alguma forma de terceirização de suas atividades. Em 1993, esse percentual era de 60%.

As áreas apontadas por essa sondagem como as de maior uso da terceirização são, por ordem decrescente de utilização, as de assistência médica, restaurante, produção (parte do processo produtivo), segurança, limpeza, transporte de pessoal, distribuição e informática. Isto demonstra que a terceirização está deixando de ser apenas uma alternativa para os serviços como limpeza e segurança. Hoje ela já entra em atividades mais complexas, como produção, distribuição e informática.

Esta visão é correta, tendo em vista que eventuais propostas de quarterização tentam reproduzir modelos preexistentes, sem revisão de seus processos.

Outra dificuldade é conciliar o curto prazo com os benefícios do processo a longo prazo. Como já foi mencionado, o processo de quarterização deve ser entendido como alternativa estratégica que ajude a concentração do foco no negócio. Isto significa que ele não pode ser usado simplesmente como alternativa de curto prazo para a redução de custos. Na prática, temos muitos discursos privilegiando o estratégico, mas muito pouca ação nesse sentido. Claro está que a redução de custos é um dos seus objetivos fundamentais, mas ela

A quarterização vem enfrentando barreiras localizadas em suas potenciais empresas clientes, à medida que suas propostas afrontam os corporativismos de grupos específicos dessas empresas.

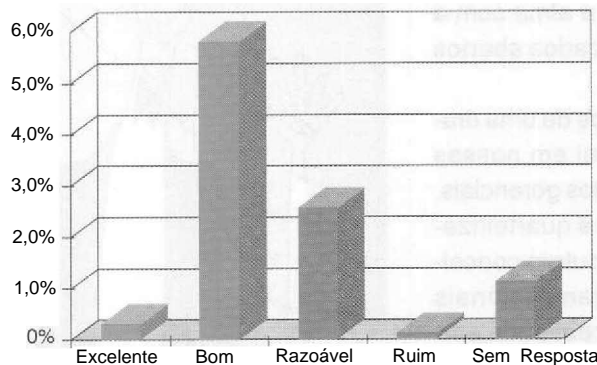
deve sempre estar subordinada a uma visão conjunta dos processos envolvidos na quarterização, para que esta não se confunda com oportunismos gerenciais que provocam, no tempo, resultados na direção oposta ao que se deseja.

Os problemas com a qualidade dos serviços são os mais visíveis com o privilégio da visão de curto prazo, geralmente um sintoma de relações de conflito com fornecedores, que não são resolvidos pela empresa de quarterização no tratamento do binômio custo-qualidade.

Além das dúvidas já colocadas, a quarterização vem enfrentando barreiras localizadas em suas potenciais empresas-cliente, à medida que suas propostas afrontam os corporativis-

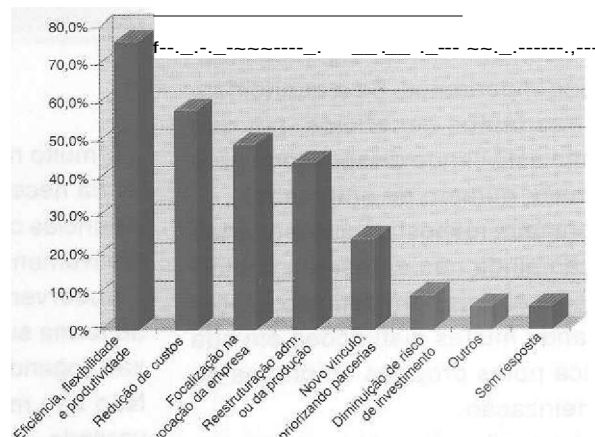
Uma pesquisa realizada pela Boucinhas & Campos Consultores revela que a maioria das empresas que realizou terceirizações não sabe dimensionar os ganhos obtidos com o processo. Isto provavelmente porque se perde a base inicial comparativa ou porque não se gerencia adequadamente o processo no tempo, no sentido de seu acompanhamento quantitativo.

RESULTADOS DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO



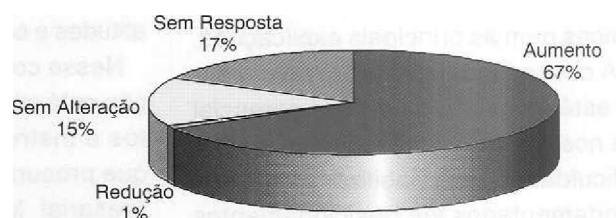
FONTE: Pesquisa Boucinhas & Campos Consultores, fevereiro/1994.

MOTIVOS PARA ADOÇÃO DA TERCEIRIZAÇÃO



FONTE: Pesquisa Boucinhas & Campos Consultores, revrciro/tssf .

RESULTADOS DA CONCENTRAÇÃO DOS ESFORÇOS NO NEGÓCIO PRINCIPAL



FONTE: Pesquisa Boucinhas & Campos Consultores, fevereiro/1994.

CONTRAPONTO

mos de grupos específicos dessas empresas. Desta forma, a quarteirização deve ser patrocinada pelo mais alto nível de decisão das organizações, gerando o comprometimento necessário para a construção de novos processos, que permitam às pessoas novos relacionamentos, em bases mais construtivas.

Resumindo, podemos afirmar que a quarteirização é um conceito organizacional disponível para as empresas que queiram rever seus processos e estejam direcionadas para a obtenção de ganhos de qualidade e de produtividade através do foco em suas competências centrais.

Por outro lado, esse conceito, para ser plenamente viável, deve privilegiar a avaliação de processos, estabelecer e acompanhar os parâmetros qualitativos e quantitativos para a prestação de serviços e buscar o comprometimento das pessoas envolvidas em seu escopo.

Restam, entretanto, algumas indagações importantes. Se a quarteirização traz tantos benefícios, por que ela não está sendo disseminada para um maior número de empresas?

A primeira resposta é que a quarteirização ainda não apresenta contornos conceituais bem definidos, ocasionando muitas disfunções em sua prática pelas próprias empresas de quarteirização.

Outra explicação está no macroambiente do país, certamente otimista, mas muito turbulento e marcado por muitas indecisões condicionadas por um passado não muito recomendado.

Tudo isto é verdade, mas não são as únicas nem as principais explicações.

A causa fundamental provavelmente está na esfera da cultura gerencial de nossas organizações, com muitas dificuldades para viabilizar processos fundamentados em posicionamentos estratégicos explícitos.

Os problemas com a qualidade dos serviços são os mais visíveis com o privilégio da visão de curto prazo, geralmente um sintoma de relações de conflito com fornecedores, que não são resolvidos pela empresa de quarteirização no tratamento do binômio custo-qualidade.

é muito mais fácil, por exemplo, falar na necessidade de foco em competências centrais do negócio, do que efetivamente praticar tal preceito.

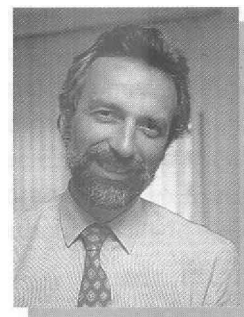
Absorvemos conceitos gerenciais de forma superficial, sem muita reflexão, jogando ao sabor dos modismos. Não são muitas as empresas - na verdade, pessoas - que, de fato, estão comprometidas até a alma com a nova realidade dos mercados abertos e globais.

Na verdade, precisamos de uma dramática mudança cultural em nossas atitudes e comportamentos gerenciais.

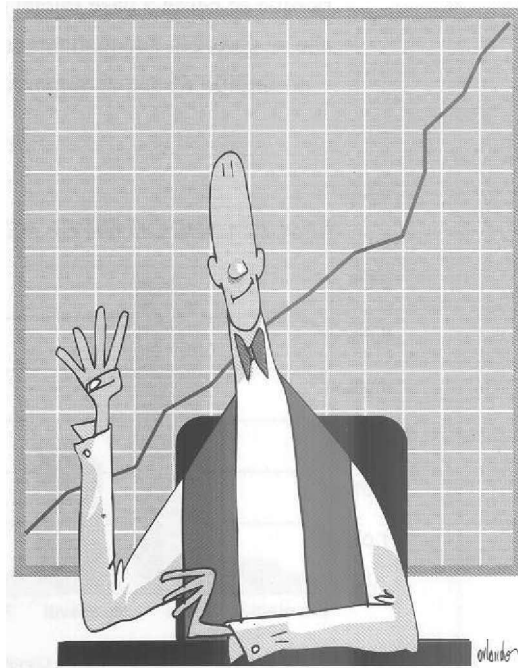
Nesse contexto é que a quarteirização está situada, como outros conceitos e instrumentos organizacionais que procuram inovar a realidade empresarial. Mais do que um modismo, é uma forma de aperfeiçoamento das

organizações, que necessita de reflexão e debates para tornar-se útil ao processo de busca de competitividade de nossas empresas.

Este é o nosso desafio.



Cesar Gomes de Metlo é Graduado em Administração de Empresas pela EAESP/FGV e Mestre em Administração pela FEA/USP.



PREMIAR NÃO É A SOLUÇÃO

Muitos dos procedimentos utilizados para conseguir maior qualidade e produtividade, tais como a premiação por desempenho no trabalho, oferecem um enganoso sucesso inicial, com perigosas conseqüências futuras.

por *Cecília Whitaker Bergamini*

A pesar de um grande número de publicações divulgar sérios estudos que ressaltam os efeitos nocivos das práticas de premiação, estas continuam em pleno uso. Não tem sido fácil convencer administradores e consultores em geral a respeito das restrições e conseqüências futuras da utilização desse tipo de procedimento. Simples crenças a respeito do assunto parecem estar muito arraigadas e têm desempenhado o papel das bases sobre as quais

se tem empenhado, cada vez mais, tempo, inventividade e dinheiro. O empenho para a elaboração das mais sofisticadas formas de distribuir recompensas dentro das organizações atende a campanhas de reconhecimento, que pretendem privilegiar os vencedores dos diferentes tipos de concursos de produtividade e qualidade.

Seria conveniente que, antes de se comprometerem definitivamente com qualquer programa de distribui-

ção de prêmios, as organizações considerassem, com maior prudência, algumas descobertas relevantes a respeito daquilo que significa reconhecer o desempenho humano. Essa postura mais cautelosa poderia atenuar alguns aborrecimentos futuros, tais como gastos desnecessários, queda da eficácia a médio e longo prazos, bem como descontentamento e perda de envolvimento no trabalho daqueles que se tornaram alvo desses sistemas de recompensas.

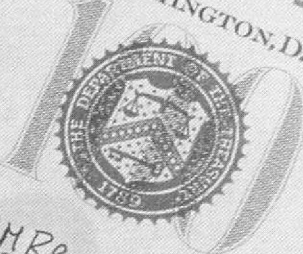
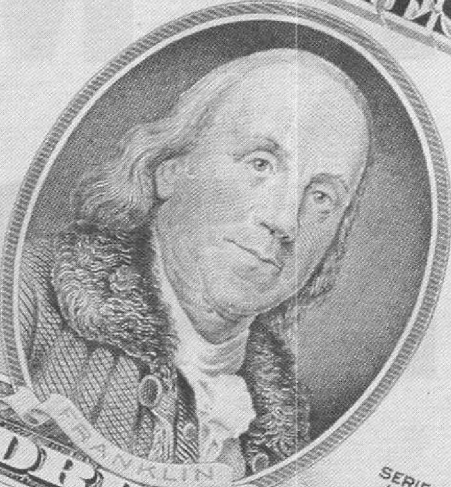


THIS NOTE IS LEGAL TENDER FOR ALL DEBTS, PUBLIC AND PRIVATE

UNITED STATES OF AMERICA

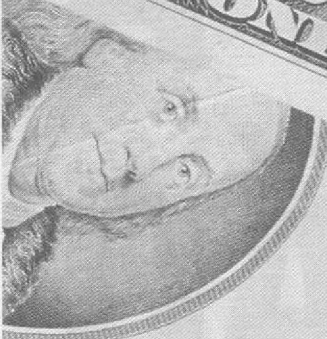
B 03449415 B

B 03449415 B



ONE HUNDRED DOLLARS

W. R. Blumenthal
Secretary of the Treasury



FIVE DOLLARS

WASHINGTON, D.C.

K 07719773 A



James A. Baker III
Secretary of the Treasury

1985 SERIES

135

WASHINGTON, D.C.



W. R. Blumenthal
Secretary of the Treasury

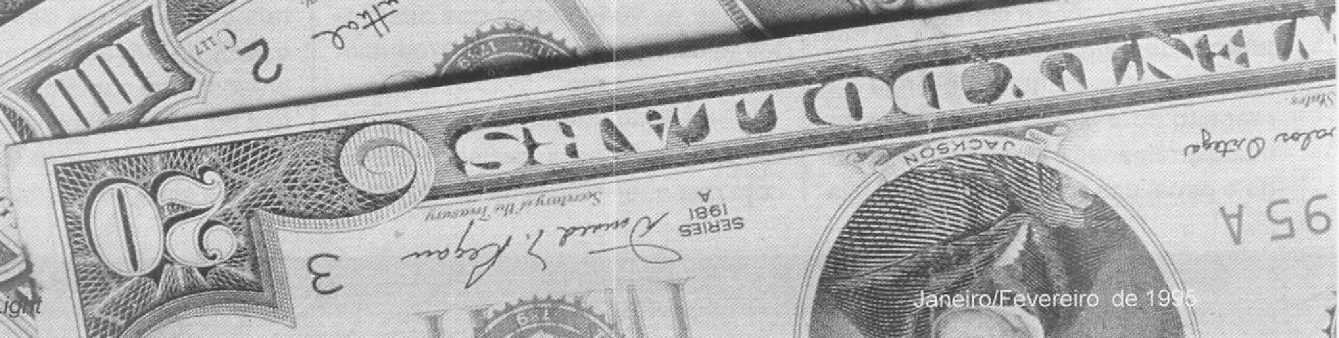
SERIES 1977

B 2018578 B



© 1993 THE IMAGE BANK, INC.

LEGAL TENDER FOR ALL DEBTS, PUBLIC AND PRIVATE



TWENTY DOLLARS

SERIES 1981

Donald L. Regan
Secretary of the Treasury

95 A

PREMIAR SIGNIFICA CONTROLAR

Atribuir prêmios é, sem dúvida, uma forma socialmente aceita de se exercer controle sobre o comportamento das pessoas. Nada como o controle para se conseguir dos empregados uma tranqüila atitude de submissão temporária às normas, valores culturais e solicitações da organização.

A prática da premiação apóia-se nas teorias de condicionamento, que reduzem a dinâmica comportamental do homem a processos muito simples e de fácil compreensão racional. Esse tipo de estudo do comportamento humano foi divulgado por psicólogos pertencentes à escola behaviorista, cujas conclusões são resultantes de experimentos feitos com animais dentro dos seus laboratórios. Depois desse tipo de interpretação das ações humanas, tais psicólogos divulgaram que, semelhantemente aos animais condicionados, o homem submete-se passivamente aos estímulos do meio ambiente.

Existe um perigoso erro semântico quando se chama os sistemas de premiação de "campanhas de motivação". Mais exato seria chamá-los de campanhas de condicionamento ou programas de controle comportamental. Na verdade, nada mais se está propondo do que uma sistemática tipo estímulo-resposta, na qual os comportamentos exibidos pelas pessoas representam respostas ao estímulo oferecido sob forma de prêmios.

Distintivos dourados, viagens, televisores, geladeiras, retratos em lugar de destaque e uma infundável variedade de prêmios têm representado o papel de estimuladores a respostas de melhoria de qualidade e produtividade. Sem outra justificativa de maior peso, passou-se a acreditar que a oferta de tais prêmios ou sua efetiva distribuição seria a solução para praticamente todos os tipos de problemas que eventual-

**Os incentivos não
substituem uma boa
e consistente
administração, e não
devem, por isso
mesmo, ser usados
indiscriminadamente
para remediar todo e
qualquer mal. Sem
dúvida, a ciência da
administração tem
atualmente
condições de sugerir
soluções que sejam
específicas e,
portanto, mais
eficazes para cada
tipo de dificuldade.**

mente surgem quando se tenciona trabalhar com pessoas motivadas.

Como as campanhas de premiação rompem a rotina do dia-a-dia de trabalho, na qual se está acostumado a receber, em troca do trabalho feito, apenas um certo ordenado mensal, o sucesso mercadológico desses sistemas tem sido estrondoso. O fato de essas campanhas conseguirem mobilizar imediatamente grande número de pessoas, que passam a se atropelar umas às outras na luta pelo prêmio, difundiu a fama de recurso milagroso e do poder de salvação dos prêmios, tal como a água que se espalha num inclinado

terreno de superfície encerrada. De imediato todos parecem dispostos a exibir qualquer tipo de comportamento, desde que ao final recebam aquilo que lhes foi prometido.

PARA MELHORES RESULTADOS, ESQUEÇA OS PRÊMIOS

Sob esse título, Alfie Kohn propõe cinco razões pelas quais os planos de benefícios não podem funcionar:

- o pagamento não é motivador: mesmo que as pessoas se mostrem especialmente preocupadas com seu salário, isso não quer dizer que o dinheiro as motive. O pagamento representa um meio que lhes possibilita comprar aquilo que querem ou necessitam. Quando o dinheiro é pouco, pode irritar, mas isso não é o suficiente para se afirmar que o inverso - muito dinheiro - traga satisfação e, muito menos, motivação;
- as recompensas punem: tornando o prêmio contingente a certos comportamentos, os gerentes manipulam seus subordinados; a experiência de estar sendo controlado pela manipulação levanta a possibilidade de que também se é punido a qualquer momento;
- as recompensas rompem o relacionamento: a maneira mais eficaz de se destruir a cooperação é forçar as pessoas a competirem por prêmios ou por reconhecimento, ou então classificá-las por ordem de excelência. Cada pessoa que compete facilmente considerará a outra um possível obstáculo ao seu próprio sucesso;
- os prêmios desencorajam a assumir riscos: "Faça isto e você conseguirá aquilo". Então, de olho nos números da recompensa, comu-

Distintivos

**dourados, viagens,
televisores,
geladeiras, retratos
em lugar de destaque
e uma infindável
variedade de prêmios
têm representado o
papel de
estimuladores a
respostas de
melhoria de
qualidade e
produtividade.**

lar para conservar sua atratividade. Empresas que se viram obrigadas a quebrar esse tipo de procedimento, devido aos altos custos que acaba por gerar ao longo do tempo, tiveram surpresas desagradáveis. Quase todas elas verificaram que seus índices de qualidade e produtividade retrocederam significativamente até permanecerem cronicamente em patamares inferiores àqueles atingidos antes do início da primeira campanha.

Por outro lado, atrelar as recompensas ao desempenho exige condições muito especiais quanto ao ambiente organizacional. É necessário promover o envolvimento dos avaliados por meio de estilos participativos de administração, onde a comunicação flua da maneira mais aberta possível. Especialmente quando as recompensas são atribuídas com base em participação nos lucros, os avaliados precisam não só ter amplo acesso às informações dos negócios da

mente se escolhem tarefas mais fáceis ou menos problemáticas;

- os prêmios corroem o interesse: quando o objetivo for realmente a excelência, nenhum incentivo artificial poderá jamais se igualar ao poder da motivação intrínseca. Quanto mais relevância for dada àquilo que alguém pode ganhar por fazer um bom trabalho, mais o valor desse trabalho se evaporará.

Dentre as polêmicas propostas apresentadas pelo autor, fica implícita a suposição de que aqueles que se submetem aos planos de incentivos têm o direito de imaginar que seu trabalho deve ser muito aborrecido, uma vez que precisam ser especialmente recompensados para executá-lo. É como se tivessem percebido que-se há necessidade de serem subornados para dar conta daquilo que devem fazer-isso (o trabalho) deve ser algo que não seria feito de outra maneira.

PREMIAR PODE DAR TRABALHO

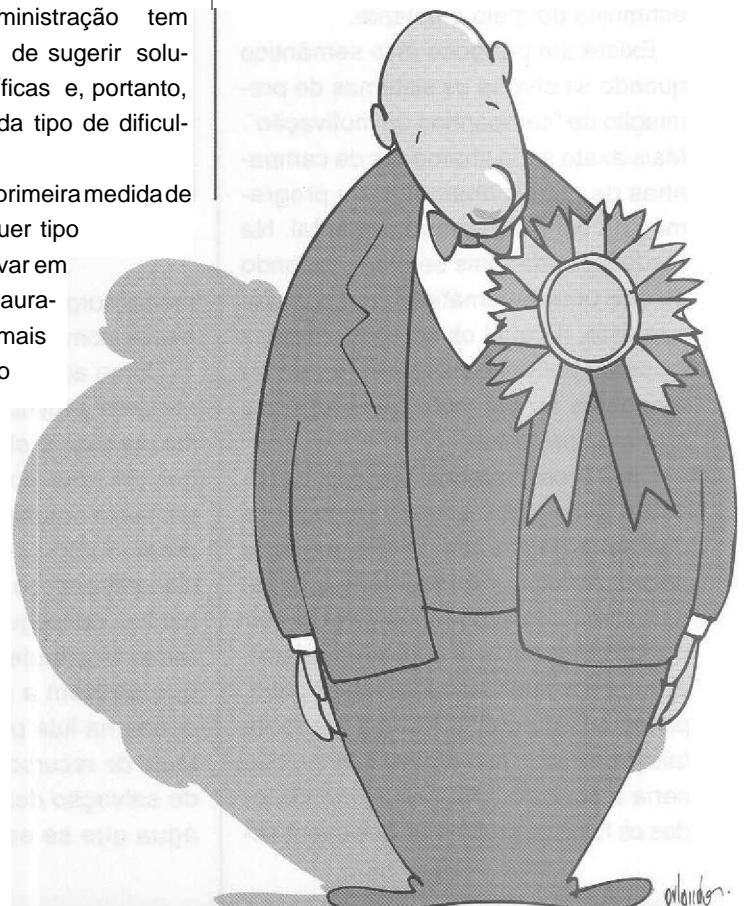
Ao contrário daquilo que habitualmente se pensa, lançar mão de qualquer tipo de sistemática de premiação por desempenho requer cuidados muito especiais.

Para Donita S. Wolters, gerente de recursos humanos da JMM Operational Services Inc., as recompensas ou têm sido usadas em excesso ou têm sido pouco usadas. Isto quer dizer que um plano de incentivos pobremente planejado ou disfuncionalmente apropriado pode trazer mais danos do que benefícios.

Um dos aspectos a serem levados em conta refere-se à tentativa de se considerarem campanhas de premiação como panacéia para todos os males organizacionais. Os incentivos não substituem uma boa e consistente administração, e não devem, por isso mesmo, ser usados indiscriminadamente para remediar todo e qualquer mal. Sem dú-

vida, a ciência da administração tem atualmente condições de sugerir soluções que sejam específicas e, portanto, mais eficazes para cada tipo de dificuldade.

Antes de se aplicar a primeira medida de um programa de qualquer tipo de premiação, é bom levar em conta que, uma vez instaurado, o sistema não pode mais ser retirado, pois isso significa punir aqueles que já esperavam por ele. Mais ainda, receber mais que uma vez o mesmo prêmio ou receber um prêmio de menor valor que o anterior gera insatisfação. Para fazer efeito, os prêmios consecutivos necessitam crescer em va-



Não é sadio

priorizar a motivação

extrínseca,

conseguida pelo

condicionamento

aos prêmios, em

detrimento da

motivação intrínseca.

As pessoas

verdadeiramente

motivadas são

capazes de gerar

suas próprias

energias.

empresa, como também participar formalmente do processo decisório.

Assim, a premiação supõe um consistente sistema de avaliação de desempenho que prime pela objetividade e transparência. Quando o avaliado não participa desse processo e desconhece como seu comportamento pode afetar um desempenho específico, fica sem referenciais para valorizar a premiação. Sem conhecer os tipos de esforços que estão realmente sendo recompensados não lhe é possível um planejamento pessoal em prol de melhoras contínuas e duradouras no desempenho.

A objetividade nos critérios de reconhecimento do esforço permitirá, também, que o candidato à premiação considere até que ponto a recompensa recebida está sendo proporcional ao esforço dispendido. Isso assegura a percepção da equidade na premiação. Caso os prêmios sejam percebidos como insignificantes frente ao esforço dispendido podem até dar a conotação de insulto. Se excessivo, o prêmio pode gerar desorientação e dúvidas a respeito das intenções que o encobrem. Os sistemas de premiação por desempenho deveriam ter a qualidade de permitir que o próprio candidato ao prêmio fosse capaz de estimar a recompensa a ser recebida. Só se chega a este ponto quando se consegue conhecer claramente que comportamentos estão, na verdade, sendo considerados como contributivos e que, por isso, fazem jus à recompensa. Isso desaba na atribuição de prêmios a partir de critérios subjetivos, tal como a simples opinião de um superior hierárquico.

Além desses aspectos, a organização precisa examinar cuidadosamente seu contingente de supervisores. Aqueles que se qualificam chefes controladores são os primeiros a reclamar da ausência dos planos de premiação. Acostumados a dirigir pessoas usando a prática de pressão, o clássico chefe

defende seus pontos de vista afirmando que "caso não se ofereçam recompensas, as pessoas não farão nada de direito". Os supervisores que apenas chefiam seus seguidores justificam assim, de forma simplista, sua ineficácia enquanto líderes. Qualquer exame um pouco mais aprofundado a respeito do verdadeiro conceito de liderança mostra a falsidade da premissa maior do raciocínio.

Finalmente mesmo que todos esses cuidados sejam assegurados é bom saber que um sistema de premiação tem vida curta. Em que pese seus entusiasmadores resultados no curto prazo, suas conseqüências podem ser lamentáveis a médio e longo prazos. Não é sadio priorizar a motivação extrínseca, conseguida pelo condicionamento aos prêmios, em detrimento da motivação intrínseca. As pessoas verdadeiramente motivadas são capazes de gerar suas próprias energias para o trabalho, sustentando-se sozinhas a médio e

longo prazos. Como já se sabe, inovação e excelência são o resultado natural daquelas organizações que buscam ajudar as pessoas no sentido do desbloqueio da força individual, representada pela motivação intrínseca. •



Cecília Whitaker Bergamini é Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/IGV.

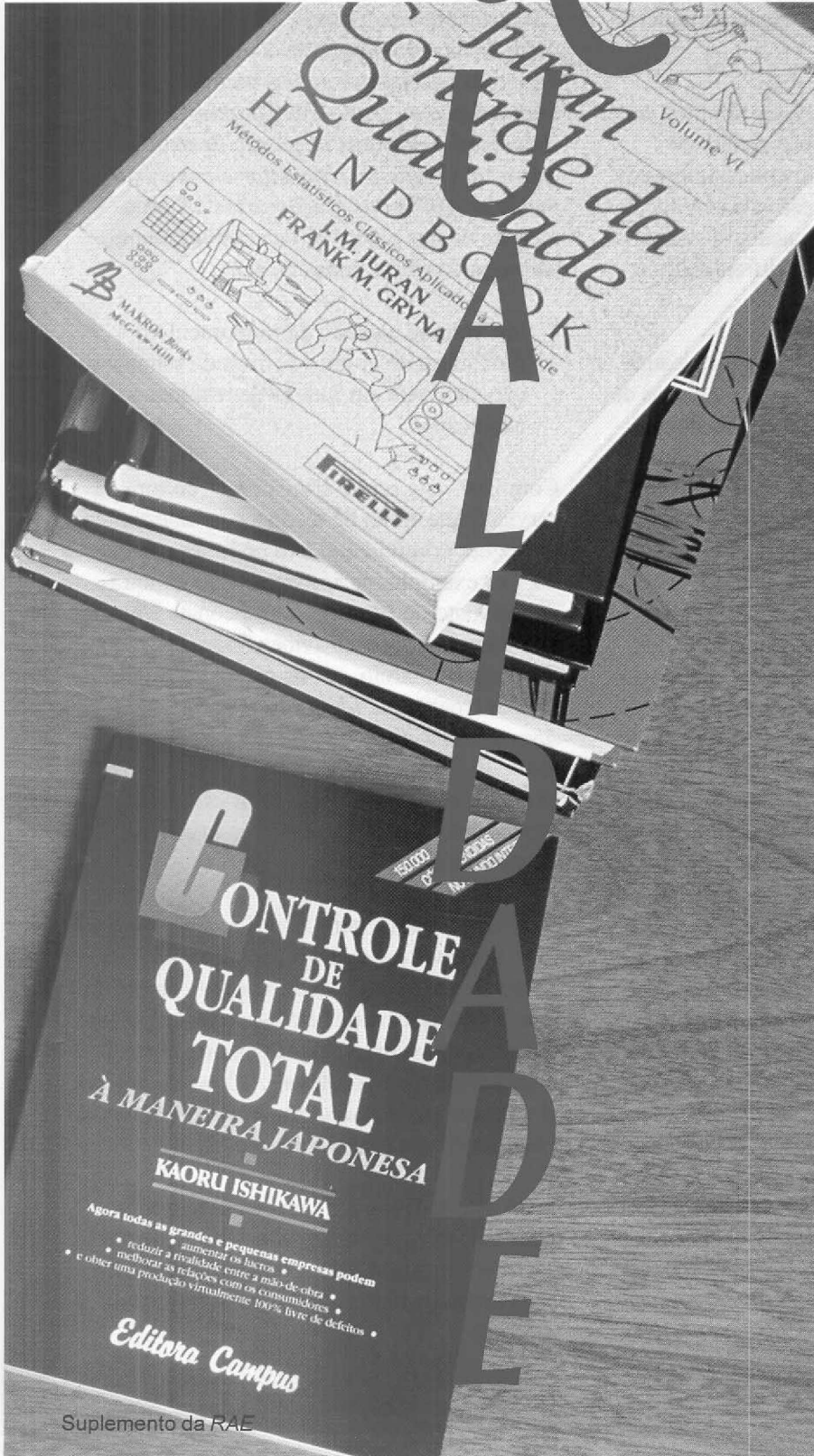
Para aprofundar o tema veja:

- KOHN, A. *Punished by rewards*. New York: Houghton Mifflin, 1993.
- . Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 5, Sept./Oct. 1993.
- . For best results, forget the bonus. *The New York Times*, Oct. 17, 1993.
- HARVARD Business Review. *Rethinking Reward*, *Perspectives*, v. 71, n. 6, Nov./Dec. 1993.
- LAELER, 11, E. E. *Motivation in work organizations*. New York: Jossey & Bass, 1994.

A TEORIA E A PRÁTICA



CA DA QUAL DADE



por André Luiz Litmanowicz

Mais estatísticas indicam que cresce o número de empresas brasileiras certificadas por auditorias internacionais, segundo os requisitos das normas ISO 9000. Isto necessariamente não quer dizer que elas ofereçam produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes. Mas é um indício de que há no Brasil um bom número de empresas que estão estruturadas, organizadas e com grande probabilidade de oferecerem um **atendimento da qualidade**.

A busca da Qualidade Total não é novidade. Atender às necessidades dos clientes é um dos pré-requisitos básicos para uma empresa sobreviver. Também é pré-requisito ter produtividade, principalmente em função do acirramento da concorrência, seja em nível nacional ou internacional. Entretanto, apesar de parecer óbvio que programas da qualidade e processos de certificação ISO 9000 conduzam a um crescimento do negócio, com rentabilidade progressiva, existem, na implantação desses programas, desvios e dificuldades que podem invalidar tal suposição. Para apurar alguns desses desvios, uma das novidades (ou modas, como muitos gostam de apontar) é a introdução de análises financeiras que procuram identificar qual o "retorno sobre a qualidade", ou seja, o quanto as ações geradas dentro de um programa da qualidade resultam em benefícios que geram valor para os clientes e resultados financeiros para a empresa.

Um dos princípios básicos da qualidade é a simplicidade. Seguindo este princípio, no lugar de grandes e complexas análises seria mais coerente desenvolver nas organizações a atitude de sempre colocar, antes de qualquer ação de mudança, a seguinte questão: esta atividade de melhoria resultará em algo que o cliente possa, de alguma forma, valorizar, mesmo não tendo necessariamente significado monetário?

Se a solução do problema fosse simples, não existiriam tantos livros sobre qualidade sendo editados e, principalmente, comprados. Por outro lado, cada empresa está seguindo diferentes estratégias de atuação, buscando o foco no negócio e superando dificuldades particulares.

Procurando identificar estes diferentes caminhos, realizamos entrevistas com empresas de portes diferentes, nacionais e internacionais, industriais e prestadoras de serviços, indicando os caminhos particulares e as possíveis recomendações aos nossos leitores.

SERVIÇOS DE TRANSPORTE AÉREO

Nesse setor, a TAM tem se destacado. Tem um programa de trabalho interno intenso que busca eficiência e excelência no tratamento ao seu cliente. *"Começamos da forma mais arriscada: criamos um canal direto entre o cliente e o comandante Rolim"*, afirma Luiz Eduardo Falco Pires Correa, vice-presidente comercial e de *marketing*. E este foi um passo decisivo para a TAM. Classificamos o seu programa de duas formas: a primeira, técnica, com indicadores e metas como, por exemplo, com relação à bagagem, que deve chegar à esteira no máximo junto com o passageiro, ou ao *check-in*, que deve ser de, no máximo, onze segundos, e, a segunda, de caráter sociocultural, compreendendo as atividades que Falco classifica de "socialmente orientadas". *"Existe uma grande diferença em se receber um feliz aniversário", quase mecânico, e "que grande presente o senhor nos deu viajando conosco no dia do seu aniversário", com iniciativa, naturalidade e principalmente com um sorriso*

simpático. Este é um exemplo real, e a reação demonstrada pelo cliente foi de grande satisfação", continua Falco.

Saber o que se está vendendo e quem está comprando é a base principal na orientação de um atendimento da qualidade. *"Nós vendemos tempo enquanto a porta do avião está aberta, e entretenimento, quando fechada"*. Tanto a parte técnica do programa como a socialmente orientada baseiam-se nessas premissas. *"A implantação da parte técnica apresenta as dificuldades normais de gestão de uma empresa. O difícil é reorientar o comportamento de 100% dos funcionários"*, Para o alcance desses objetivos de comportamento são seguidas duas linhas de ação:

- um volume elevado de treinamentos;
- dinâmicas de grupo e formas de remuneração variáveis em função de resultados alcançados.

Comisso, está sendo criada uma "cultura de serviço" que, além de técnica e comportamento, requer criatividade. Isto pôde ser verificado, por exemplo, na comemoração do tetracampeonato do Brasil no Campeonato Mundial de Futebol, quando os aviões foram "vestidos" de verde e amarelo, ou, na época do Natal, de "Papai Noel". *"As idéias nascem da nossa área de marketing, de sugestões de funcionários e de clientes, como o caso do Papai Noel. O cliente é muito inteligente. É essencial manter um canal "decomunicação com ele"*, destaca Falco.

"Por outro lado, com 130 mil passageiros por mês, devemos estar sempre atentos, não podemos vacilar". A TAM contrata empresas que, para avaliar seus serviços, enviam pessoas que se portam como cliente comum, normalmente repleto de problemas. *"O nosso pessoal deve estar pronto para resolver o problema do cliente, sempre e com simpatia"*.

Todo este trabalho tem apresentado retomo em termos de negócios. A rentabilidade da TAM é das maiores no setor e as remunerações dos seus funcionários das melhores no mercado.

INDÚSTRIA DE EMBALAGENS

A Itap - Indústria Tecnológica de Artefatos Plásticos S.A. é uma das maiores empresas neste setor de muita concorrência e elevada exigência de qualidade. *"Durante muito tempo nos preocupamos com o preparo dos nossos colaboradores, realizando um volume intenso de treinamento. Entretanto faltava uma direção e o retorno deste trabalho era baixo"*, revela Jacques Siekierski, presidente do Grupo Itap, ao descrever as origens do programa da qualidade.

"Com um programa da qualidade, que aqui chamamos de QUALITAP, definimos de forma clara os objetivos a serem trabalhados. Faz parte desse programa a obtenção da certificação ISO 9002 de nossas fábricas em 95", continua Jacques. Hoje ele sente que há uma direção clara a ser seguida. *"Quem não tiver produtos e serviços com qualidade estará fora do mercado. Antes, ter qualidade era um diferencial. Hoje é um pré-requisito"*, alerta Jacques.

Quanto às resistências à implantação do programa, um dos pontos a serem gerenciados com atenção é destacado: *"Raramente encontramos dificuldades no chão de fábrica. Resistências aparecem no nível intermediário (chefias e gerências), que precisam ser contornadas. Por outro lado, no nível superior da organização, sem o total comprometimento com o programa, não há dúvida que problemas aparecerão. É necessário comprar a briga e não somente assisti-la"*.

Com relação à ISO 9000, sua preocupação é maior com a mudança cultural dos profissionais da empresa - no sentido de que se empenhem em atender os clientes de forma produtiva - do que com o "diploma" da ISO. *"O fato de um engenheiro ter um diploma, não significa que será bom profissional. Conheço muitas pessoas que não têm diploma e que são excelentes profissionais"*. Por outro lado, Jacques destaca que a ISO é incompleta com relação ao que seja efetivamente uma empresa com produtos e serviços de qualidade. *"A ISO 9000 está*

Itap: Qualidade com poucas resistências no chão de fábrica.



longe de garantir o passaporte da qualidade de uma empresa. Ela cobre somente parte de uma organização, estando fora do seu escopo toda a parte de comportamento humano, desde um chão de fábrica limpo até formas de atendimento e relacionamento com o cliente.' Por isso insisto na necessidade de mudança cultural, mais do que a certificação em si, que será uma consequência ".

Jacques deixa claro que, para alcançar uma organização com qualidade, é necessário seu principal dirigente realmente querer e ter persistência e paciência para fazê-lo, independentemente de eventuais efeitos publicitários e comerciais. Os resultados da implantação desta filosofia é parte da sobrevivência do negócio.

SERVIÇOS DE SEGUROS

Este setor apresenta uma situação delicada em termos dos resultados alcançados nos últimos anos. Por outro lado, tem enorme potencial de crescimento, seja por estar passando por um processo de desregulamentação do setor ou pelo processo de estabilização pelo qual passa a moeda brasileira. "O nosso programa da qualidade nasceu como parte integrante da implantação de uma reestruturação organizacional, resultado de um projeto de reengenharia ", começa a explicar Ignez Borges, superintendente de Recursos Humanos da Icatu Seguros S.A. "Por um lado, precisamos estar adequadamente estruturados enquanto organização. Por outro, necessitamos ter colaboradores motivados e preparados para que ambos, organização e pessoas, possamos construir uma relação de longo prazo com o nosso cliente ", completa Ignez.

Se para reestruturar uma organização o processo é delicado e demorado, o envolvimento dos colaboradores leva muito mais tempo. "Na base da organização este envolvimento é natural. As pessoas passam por um processo de sensibilização e são convidadas a colaborar através de Círculos da Qualidade. Todos querem participar. Os resultados práticos com o envolvimento deste nível da organização foram muito satisfatórios.

Iniciamos com três círculos em problemas críticos; por meio de métodos que lhes foram passados, encontraram caminhos para solucioná-los e trouxeram benefícios significativos para nossos clientes e um aumento de produtividade interna ", afirma Ignez.

Ainda, considerando a base da organização, a implantação da reestruturação por processos está sendo realizada de forma participativa. "A partir de premissas básicas definidas pela diretoria, a identificação dos fluxos revisando os processos atuais - a seleção e a revisão de procedimentos e a integração entre áreas internas e entre a matriz e suas filiais - está sendo realizada com a participação do próprio pessoal que desenvolve essas atividades". Com este envolvimento no processo de mudança, as pessoas são os atores principais nesse processo. "Apesar de levar mais tempo para apresentar os primeiros resultados, o trabalho de implantação é muito mais produtivo ", destaca Ignez. Entretanto, quanto ao envolvimento da liderança da organização, os mesmos resultados não podem ser apontados. "É mais difícil. Não há resistências prematuras, mas trabalhar pela melhoria de qualidade de processos demanda tempo de pessoas e este tempo acaba competindo com o da execução normal das tarefas do dia-a-dia ", alerta Ignez. "Mas estamos trabalhando para que todos encontrem um equilíbrio adequado para fazer o que deve ser feito, com qualidade. É o que exige o nosso cliente e é o que buscamos sempre fazer ".

INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MATERIAIS DE ESCRITÓRIO

A Xerox, ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade de 1993, passou por um processo de mudança profunda a partir de 1980, quando estava perdendo mercado em função da forte concorrência japonesa. Nessa época foi pioneira na realização de benchmarking, comparando seus resultados com empresas japonesas. "Com esta comparação, percebeu-se uma diferença básica: a visão de longo prazo das empresas japonesas. Foi criada em



1983 a estratégia LTQ (Leadership Through Quality), que envolve uma série de conceitos e técnicas de gestão, orientando a organização para a qualidade", descreve Cândido D. P. de Barros, especialista em qualidade da Xerox.

"Estes conceitos foram estruturados em treinamentos que, de 1983 a 1987, envolveram todos os seus 110 mil funcionários, começando pelo principal executivo", comenta Cândido. Com essa estratégia, foram implantados processos de trabalho em equipe, Solução de Problemas e Melhoria de Qualidade.

Cândido destaca que, na Xerox, qualidade e negócios estão intimamente interligados: "Não chamamos de Programa da Qualidade, pois este é um processo que não tem fim". Dentro dos objetivos do negócio estão os conceitos da qualidade: "Nossos objetivos envolvem a satisfação do cliente, a satisfação e a motivação de nossos empregados, market share e retorno sobre ativos", explica Cândido.

Desde 1983 existem grupos de trabalho que envolvem de três a oito pessoas, aplicando os processos do LTQ. "Realizamos convenções anuais envolvendo apresentações de proje-

tos, em nível regional, em nível de Brasil, de Brasil+Canadá+México e em nível mundial. Os participantes dos primeiros lugares ganham prêmios, além de viagens, que deixam todos satisfeitos", explica Cândido sobre uma das maneiras de incentivar a participação dos empregados. "Com estes mecanismos, os métodos são interiorizados e o resultado importante é satisfazer o nosso cliente".

Ganhadora de diversos prêmios, entre os quais o Malcon Baldrige em 1989, Cândido alerta que alcançar prêmios é ótimo, mas o importante é a sustentação, em todos, da motivação e do engajamento voltados para o cliente. Um dos instrumentos utilizados é a participação de todos os empregados nos resultados da empresa. A comunicação é outro fator administrado com muito cuidado. "Hoje, com estes métodos implantados, temos uma linguagem interna compreendida mundialmente, que facilita muito o nosso processo de comunicação em nível mundial", afirma Cândido.

Os resultados em termos de negócios são significativos. Atualmente a Xerox está trabalhando no desenvolvimento de seus

Icatu: Qualidade realizada com o próprio pessoal que desenvolve essas atividades.

fornecedores, capacitando-os tecnicamente e transferindo sua metodologia de gestão. Cândido reitera que "hoje existem metas internas de certificação de fornecedores. Queremos parceiros que ofereçam qualidade, produtividade, condição de sobrevivência e relacionamento de longo prazo".

SERVIÇOS DE DISTRIBUIÇÃO DE REMÉDIOS

Este setor está sendo pressionado por dois lados. Por um lado, pelo cliente, sejam farmácias, redes, hospitais e agora supermercados, desejando ter "todos os produtos, em quantidades pequenas e preços muito competitivos". Por outro, pelo fornecedor, os

laboratórios, desejando vender volumes com margens favoráveis; a sua relação com o distribuidor é crítica para o seu sucesso. Em muitas empresas desse setor, o fornecedor é também considerado um cliente. "No nosso segmento, há pouco tempo começou-se a falar em qualidade. Apesar da contínua preocupação da Predimar no atendimento ao cliente, podemos dizer que entramos realmente nessa era em 1988, quando implantamos um sistema para medir nosso desempenho e grau de qualidade prestados aos clientes", cita Henry Katayama, um dos diretores da Predimar Distribuidora Farmacêutica Ltda. e responsável pelas vendas em São Paulo e pela distribuição física.

Xerox: estruturando conceitos em busca de uma linguagem comum de qualidade.

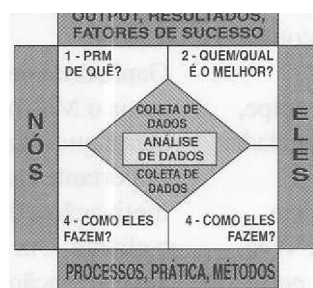
XEROX



PSP Processo de Solução de Problemas



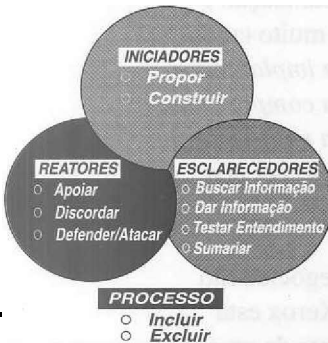
PSP Processo de Solução de Problemas



"A partir de 1992, realizamos várias frentes de conscientização da importância de cada um e cada área (marketing, compras, vendas, distribuição física, informática, transporte), para que aumentássemos o nosso nível de serviço e reduzíssemos os nossos problemas no processo de distribuição. Hoje temos uma sintonia entre essas áreas, que reflete um nível de qualidade, que é um dos diferenciais competitivos conquistados pela Predimar", completa Henry.

Esse setor trabalha com um número muito elevado de itens, atendimento variado de pedidos e recebe caixas fechadas dos seus fornecedores. "Recebemos as caixas de remédios, temos que armazená-las no estoque, selecionar os remédios conforme os pedidos, embalar e rotulá-los, organizar a expedição e o transporte rápido, eficiente, em pequenas quantidades", explica Henry. "O número de 'manu-

Habilidades Interativas



Princípios para uma Reunião Produtiva

- hj'f
- o Envie agenda s pré-leitura com antecedênci:is
- o Avise e justifiq:-- adequadamente a ausência
- "0:2:0:00
- o Chegue pontualmente
- o Respeite a agenda: itens e tempOS
- o Evite cconvezses pal'stelas
- o Participe
- o Saiba ouvir
- o Seja aberto, estimule idéias
- o rsteja predisposto Hatingir consenso
- o Critique idéias e não pessoas
- o Lemôre-se de que todos são iguais durante a reunião
- o Respeite a individualidade
- o Sumarie
- o A.Vilite a reunião
- o Encerre pontualmente
- li#4-&:
- o Distribua a ata dentro de 2 dias



seios' é muito grande e o funcionário precisa estar consciente e preparado para realizar o seu trabalho".

Há dois anos a Predimar começou a implantar Círculos da Qualidade. *"Um exemplo é o nosso telemarketing. Reduzimos nosso número de erros de 30 para dois a cada 10.000 itens de pedidos. Para chegar a este resultado, o pessoal deste círculo trabalhou muito na estruturação e na realização de treinamento, tanto em termos de conscientização como em técnicas de compreensão de fonética (nome de remédio não é simples, principalmente quando sob pressão) e equipamentos".* Outras áreas estão trabalhando para chegar a estes resultados. *"Trabalhar em equipe, ser pró-ativo em mudanças, batalhar por melhorias, mesmo indo em sentido contrário a conceitos preestabelecidos, não são conceitos simples de serem implantados numa organização".*

Entretanto, Henry reconhece que todo esse trabalho traz retorno para o negócio. *"Todos precisam ter uma visão ampla da empresa e identificar como suas atividades diárias colaboram para o todo. Uma vez consciente da forma de trabalho e dos objetivos de negócio, fica claro o caminho para atender o cliente. Todos precisam ver o cliente em cada atividade da organização".*

Quanto à ISO 9000, Henry considera que muitos empresários estão cometendo um erro ao pensar na norma somente como um instrumento de marketing, *"Nós padronizamos e normalizamos nosso trabalho na distribuição física. Na implantação encontramos muitas diferenças nos trabalhos entre turnos, depois solucionadas. Hoje estamos começando a implantar auditorias internas visando à evolução do trabalho e à garantia da qualidade do processo. Os benefícios de trabalhos dessa natureza são muito mais significativos do que normalizar correndo para se certificar".* Henry não se mostra satisfeito com todos os sucessos alcançados. *"Qualidade é um trabalho contínuo e ainda temos muito que trabalhar".*

INDÚSTRIA GRÁFICA

Quem não leu ainda uma revista ou um livro e não encontrou algum problema de qualidade no produto? O volume de livros, revistas e jornais impressos é muito grande e depende de uma grande integração entre a gráfica e seus clientes - por meio da qualidade do fotolito, por exemplo - e fornecedores - por meio da qualidade do papel, tinta ou equipamento. *"Hoje, no Brasil, a qualidade está no ar. Todo executivo que quer vencer percebe que este é o caminho",* comenta Luiz Carlos Gióia, diretor superintendente da W. Roth.

"Passamos por um processo interno de estruturação e um dos resultados foi a redução de níveis organizacionais. Hoje, trabalhamos em três e até quatro níveis, em algumas áreas. Sem que a base da organização esteja fortalecida para dar continuidade às atividades diárias, o nível gerencial não conseguirá realizar o seu trabalho", revela Gióia, apontando onde o programa da qualidade da W. Roth se encaixa na sua estratégia empresarial.

Destaca suas dificuldades para alcançar os objetivos. *"Infelizmente a situação do trabalhador brasileiro, em termos de educação básica, está aquém do que uma empresa precisa. Hoje, muitos trabalham para sobreviver, com uma visão individualista. Estamos trabalhando há quase dois anos para reverter este processo através de seminários de sensibilização e muito treinamento".* A segunda dificuldade está na forma como se envolvem áreas não-produtivas. *"Na produção os resultados ficam mais evidentes e mensuráveis, seja na maior qualidade do produto impresso ou na redução de perdas no processo. As áreas não-produtivas tratam de problemas não-palpáveis, trabalham muito sobre documentos e sistemas de informação, passando a ser críticos para a integração de áreas e redução de trabalhos".*

O retorno para o negócio é uma dúvida para Gióia, *"É difícil dimensionar se os resultados, em termos de negócios, sofreram impactos com o início de um programa de qualida-*

de. Considero que ele faz parte do desenvolvimento do negócio, principalmente com o maior comprometimento de cada funcionário".

Quanto à ISO 9000, Gióia não se sente pressionado por seus clientes para certificar-se. *"É, por outro lado, uma importante ferramenta de referência para a melhoria da organização interna voltada à qualidade.*

cenário de globalização da economia. Os programas da Qualidade são trabalhos contínuos, de longo prazo, mas que precisam estar sintonizados com as necessidades de negócios das organizações".

Observando os vários pontos de vista de líderes de empresas diretamente envolvidos na implantação de programas da qualidade, pode-se destacar algumas semelhanças importantes:

- a direção da organização deve estar diretamente comprometida e envolvida com a implantação dos trabalhos;
- qualidade não pode ser um fim em si mesmo: deve haver perfeita sintonia entre qualidade e desenvolvimento do negócio;
- o que a empresa vende e como o cliente compra deve estar claro a todos, para se poder orientar o programa da qualidade;
- o envolvimento das pessoas através de sensibilização e treinamento traz resultados;



W. Roth: Processo interno de estruturação com redução de níveis organizacionais.

No nosso caso, estamos trabalhando primeiro o envolvimento dos profissionais da empresa e introduzindo métodos de melhoria contínua, como círculos e ferramentas da qualidade".

Por outro lado, Gióia sente que muitos trabalhos nessa área estão mal focalizados. *"Temos muitas ineficiências internas em nossas empresas brasileiras. Apesar de o envolvimento das pessoas demandar tempo, precisamos alcançar resultados rápidos para manter nossa competitividade internacional e garantir nosso espaço dentro deste*

- o desenvolvimento da qualidade organizacional é um processo de longo prazo, e requer paciência e determinação;
- motivadores do programa, além daqueles de ordem monetária, devem ser estruturados;
- a meta de certificação ISO 9000 deve ser mais uma consequência do que um objetivo. •

O QUE ELES PENSAM SOBRE PARCERIA

Modismo ou vantagem competitiva?

Entendida por muitos como alternativa de alavancagem de vantagens competitivas, o modismo do termo tem banalizado a questão, levando muitos a ignorarem seus fatores críticos de sucesso.



Alberto R. von Ellenrieder é Sócio-Diretor de Boucinhas & Campos Consultores SIC Ltda.

**Parceria:
é tão simples
assim?**

hoje bastante freqüente, quando duas empresas negociam uma nova relação (ou rediscutem uma antiga), falar em **parceria**. Às vezes, porém, surge a dúvida se essa não é mais uma expressão de moda, que se usa como *marketing* da negociação (para dar visos de "modernidade" ao acordo), ou, inclusi-

ve, como mecanismo de pressão para "convencer" a outra parte a ceder algumas vantagens ("Agora você abaixa seus preços, pois somos parceiros!").

Quando se analisam muitos desses "contratos de parceria", e se verifica a sua aderência com a lógica que está por trás do conceito, pode se concluir que nem sempre se constituíram **parcerias efetivas**.

Uma parceria será efetiva se alguns requisitos - essenciais na minha opinião - forem totalmente atendidos:

- um esquema claro e permanente de **planejamento conjunto**, para a integração de decisões sobre as operações das duas firmas, suavizando o impacto das oscilações devidas a fatores esperados e inesperados do ambiente externo; uma clara definição da **extensão do acordo**, no que se refere ao grau de lealdade esperado e às expectativas mútuas no longo prazo; um contrato que defina a forma de **co-participação nos benefícios e custos**, refletindo a vontade de ambas as partes

em aceitar dificuldades no curto prazo, dentro da expectativa que a outra parte fará o mesmo;

- uma total clareza na definição da forma de remuneração incluindo os preços cobrados por produtos ou serviços prestados, assim como pela disponibilização de recursos ainda que não utilizados etc.;
- uma definição do mecanismo de intercâmbio sistemático de informações, referente às transferências de informações operacionais, oportunas, precisas, concisas e utilizáveis;
- controles operacionais recíprocos, refletindo a vontade de ambas as partes de permitir opiniões sobre as operações comuns, com o intuito de construir um sistema total mais eficiente e possibilitar uma operação otimizada.

Como pode ser visto, uma efetiva parceria é muito mais que um contrato de prestação de serviços ou de entrega de produtos. Constitui-se num processo bastante complexo de integração de decisões e operações, que pode resultar certamente em grandes benefícios para as partes envolvidas, mas que implica em concessões e compromissos mútuos.

■ ■ ■ *are de negociar apenas na base do menor preço, otimize o custo global, desenvolva um fornecedor único para cada processo, estabeleça relações de longo prazo fundamentadas na lealdade e confiança mútuas!"*

Com certa variabilidade, os princípios enunciados em 1986, por W. E. Deming, no seu livro *OutofCrisis*, provocaram um enorme impacto nas premissas dos gerentes no mundo ocidental.

Guardo na memória as discussões intermináveis, as polêmicas apaixonadas entre "fundamentalistas" e "pragmáticos", a incredulidade e as previsões apocalípticas sobre as conseqüências nefastas das filosofias vãs. Assim começamos, na Rhodia, a mudar nossos paradigmas sobre gerenciamento no final dos anos 80.

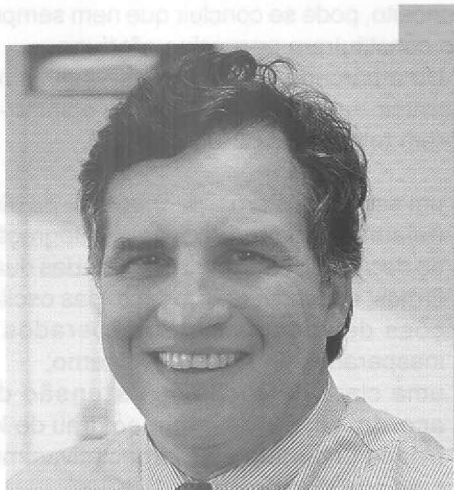
Só uma pessoa não participava das discussões: o gerente comercial. Não era por menos, uma "sopa no mel": preço sendo uma questão secundária, relações de longo prazo e ainda por cima eleito pelos clientes como fornecedor exclusivo. Preso mentalmente a esse contexto, participação e mudança não faziam parte de seu modo de pensar. Parássemos por aí e teríamos assistido ao verdadeiro "fim da história" no mundo dos negócios.

Passados quase dez anos da publicação dos princípios de Deming e continuamos a viver em um mundo de aparentes contradições. O conceito de parceria tem sido deturpado tanto pela massificação do uso, pela visão idealizada e *naive*, quanto pelo rótulo impróprio de relações entre empresas que na essência e na prática negam seus princípios elementares.

Parceria é o estágio avançado do processo de cooperação entre empresas para criar valor nos negócios e dividir riscos. Contradição? Aparentemente jamais o mundo dos negócios assistiu a um *boom* tão impressionante de fenômenos e formas inovadoras de parceria.

Os fatos:

- a escalada das redes de *franchising*;
- a cadeia de negócios entre fornecedores e as redes de *fast-food*;
- os níveis de concentração e cooperação com fornecedores nos setores eletroele-

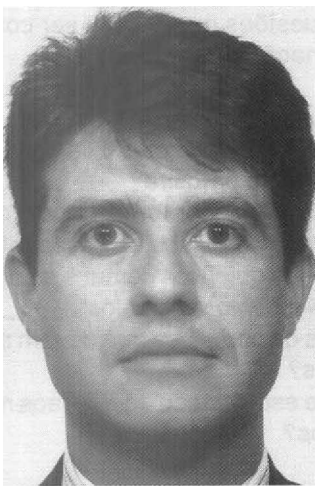


Estágio avançado do processo de cooperação empresarial.

Eduardo Gusso é Gerente Executivo da Rhodia S.A.

- trônico e automotivo;
- as novas constelações organizacionais, formadas a partir da terceirização;
 - os processos de capacitação e desenvolvimento gerencial de fornecedores e clientes promovidos por empresas de grande porte;
 - o fluxo constante de visitas *benchmarking* e *assessment* entre empresas;
 - a reengenharia dos processos de comercialização e distribuição entre indústrias e comércio varejista;
 - o novo conceito de relações entre sociedade-estado-empresas, com flexibilização das concessões de serviços públicos.

Nunca se falou tanto em competição e nunca se praticou tanta cooperação entre empresas. Aliás, mais que uma profecia do doutor Deming, que nos últimos tempos, do alto de seus 93 anos, em cadeira de rodas, falando para platéias de 500 pessoas, durante quatro dias, com sua inefectível voz repetia insistentemente: "*No competition, cooperation!*" Confesso que da primeira vez não entendi. ..



Márcio Marcondes Martinelli é Gerente de Marketing da IBM PC Company.

Caminho para a globalização.

Que parceria está na moda ninguém duvida. Sempre tive um certo preconceito quanto ao termo parceria, embora já o tenha incorporado como boa parte de meus colegas executivos. Resolvi desse modo recorrer ao Aurélio para entender melhor a razão do preconceito.

Parceria significa uma "*reunião de pessoas para um fim de interesse comum; sociedade, companhia*". Parceria vem de par" ceiro que se define por "*igual, semelhante, parêlo, par, comperte, quinhoeiro, sócio*". Mas também quer dizer "*cúmplice, pessoa com quem se joga, finório, espertalhão*", e aqui se resolve o meu dilema pessoal. Minha resistência quanto à utilização do termo parceria deve-se a essa conotação pejorativa que o termo suscita. E também pelo fato de que, em minha opinião, o conceito de parceria é muito mais sério do que parece à primeira vista.

-Até há bem pouco tempo atrás, o termo parceria vinha sendo vulgarmente utilizado dentro do jargão empresarial. Afinal, moda é moda. Só agora estamos atingindo a maturidade suficiente para poder usar de maneira apropriada essa palavra. Até então parceria era usada pelas empresas e seus respectivos administradores muito mais como uma idéia, um desejo para um futuro próximo, mas que pouca gente definia exatamente quando seria. Afinal, parecia mesmo uma obrigação trabalhar em parceria .

. As boas idéias colocadas no papel passaram felizmente para casos reais e surgiram várias novas empresas de tudo quanto é tamanho, categoria de produto e serviço em todo mundo. E por que as empresas estão se esforçando tanto para fazer cada vez mais parcerias tendo que dividir os lucros de seus novos empreendimentos? Os empresários descobriram que seu talento e seus recursos são limitados e que as oportunidades podem surgir a qualquer tempo e lugar. Esses mesmos empresários aprenderam que precisavam ser mais humildes e se juntar em parcerias para realizar o que não poderiam sozinhos.

Centenas e centenas de parcerias continuam surgindo a cada dia. Apenas para citar duas divulgadas recentemente nos jornais: a Budweiser está se associando à Antártica para produzir cervejas no Brasil. A

Embraco, pertencente ao grupo Multibrás, associou-se à americana Whirlpool e uma empresa chinesa para iniciar a produção de compressores para geladeiras na China.

Sem dúvida, nem tudo são flores no mundo das parcerias. Toda e qualquer parceria implica que duas ou mais empresas, que decidiram investir, comprometendo-se com um objetivo comum, atravessem, num primeiro momento, um problema básico de adaptação. Adaptação sim, porque as empresas trazem para a parceria experiência e cultura que deverão ser ajustadas à nova realidade. Existem casos conhecidos de parcerias desfeitas por problemas de choques de cultura e forma de atuação das partes que lhe deram origem. Alta dose de maturidade é requerida em casos como esse, pois se as partes envolvidas não puderem resolver essa primeira crise não poderão mesmo continuarem como parceiros.

Que cenário podemos esperar para o futuro? Mais parcerias é óbvio. O avanço das comunicações e a internacionalização dos produtos e serviços terão papel definitivo nesse sentido, facilitando a junção de parceiros em qualquer ponto do planeta.

A crescente globalização da economia, a abertura de fronteiras e a maior diversidade de oferta no mercado trazem como decorrência uma maior exigência do consumidor quanto a aspectos como qualidade, preços baixos e um atendimento único, personalizado. A questão é: como atingir tal excelência, com agilidade, identificando cada flutuação de mercado, cada desejo não satisfeito, uma insatisfação?

A resposta vem a ser a parceria. E o que é parceria?

A parceria é uma relação de troca, que promove o progresso e o melhor posicionamento de mercado entre duas empresas. Essas empresas devem ter consciência do nível de comprometimento nessa relação de confiança, sujeita a críticas, cujo objetivo é a constante satisfação do cliente.

Na relação de parceria é essencial a conjugação de esforços, especialmente no que concerne a processos produtivos e recursos financeiros. Mas o fundamental é que as empresas envolvidas devem ter o mesmo objetivo (evolução, conquista de mercado etc.), aprender a difícil arte da negociação e ceder para poder crescer. O termo tem sido usado de forma abrangente, muitas vezes confundindo-se fornecedores com parceiros.

A conseqüência da parceria é um relacionamento mais transparente, envolvente, e o comprometimento integral de cada empresa com o sucesso do parceiro.

As questões que devem ser colocadas, na formação da parceria são:

- Quais os diferenciais que determinada empresa oferece para que haja o desejo de torná-la parceira?
- O que minha empresa pode oferecer para que se estabeleça essa relação?
- Quais os objetivos comuns a serem atingidos e como realizá-los?
- Quais os percalços que devem ser eliminados?
- O que esta relação agrega aos meus negócios?

Nossa experiência mostra vantagens concretas nessa relação. Temos como exemplo a Método Engenharia e uma em-



O fundamental, na parceria, é aprender a difícil arte da negociação e ceder para poder crescer.

SueJy Mattos Bodart é Sócia da Kiron Systems.

presa fornecedora de portas. Essa empresa apresentava qualidade superior, mas era estruturada para pequenos lotes de pedidos, com uma administração enxuta, na qual os processos eram executados por *feeling*, os recursos financeiros eram insuficientes e o maquinário antigo. Como atender solicitações de centenas de portas para construção de prédios?

A Método investiu nessa empresa, enviando engenheiros que viabilizaram a racionalização de seus processos. Ela financiou seu crescimento, avaliando empréstimos; orientou na aquisição de equipamentos mais modernos; firmou acordo de aquisição de produtos, determinando fluxo de pedidos, prazos de entrega, especificações técnicas etc. e monitorou *in loco* o processo produtivo e administrativo. Conseqüência? Diferencial com um produto de alta qualidade a baixo custo para a Método Engenharia. Por outro lado, essa empresa fornecedora de portas pôde crescer com a garantia de compra desses produtos, sem necessidade de estocagem. Isso é parceria!

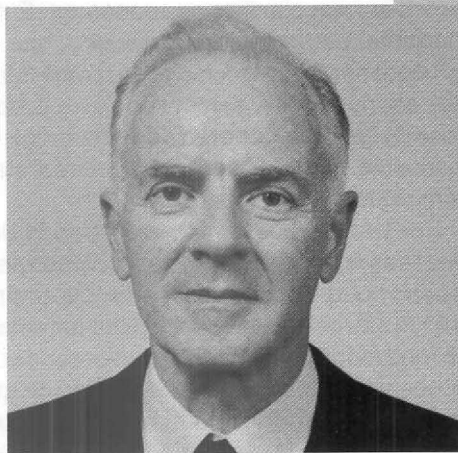
A história da humanidade é uma conquista permanente de direitos, com as conseqüentes obrigações. O homem elevou-se assumindo responsabilidades e vencendo desafios. A cada momento dessa longa história, diferentes configurações se impuseram nas relações entre as pessoas, em todos os campos, entre eles o do trabalho. A grandeza humana se manifestou no salto entre extremos, da exploração abjeta da escravidão ao sistema participativo, em que todos os envolvidos são interessados diretos nos resultados.

Hoje, quando as fronteiras comerciais se diluem nos mapas econômicos e a capacidade de permanentemente criar competitividade é essencial para a sobrevivência e o crescimento dos sistemas industriais, comerciais e prestadores de serviços, torna-se indispensável exercer a criatividade empresarial e desprender-se das amarras de tradições enfraquecidas, para iniciar a navegação de longo curso rumo a um futuro de realizações e progresso, com incentivo à capacidade individual e de grupos - e profundo, inarredável respeito à dignidade humana.

Na Maubertec Engenharia de Projetos Ltda. houve uma mudança de arquitetura organizacional que gerou formação interna de parcerias, sem prejudicar a capacidade de associação com terceiros ou parceiros externos. Criou-se o Sistema Maubertec de Engenharia.

A mudança de arquitetura consistiu em transformar a empresa tradicional-tradicional porque tinha empregados, vários níveis hierárquicos, um organograma fixo - em uma estrutura composta por um núcleo reduzido e por um conjunto de células que são empresas autônomas atuando em suas áreas de mercado: Meio Ambiente e Saneamento; Transportes; Obras Especiais (Metrô, obras de arte, estruturas enterradas etc.) e Gerenciamento de Empreendimentos.

O núcleo, como setor estratégico responsável pela gestão dos contratos, coordenação de serviços e estabelecimento de padrões de qualidade, é o órgão preferencial mas não-exclusivo de captação comercial. As células também são incentivadas a de-



Parceria com o futuro: todos os envolvidos são interessados diretos nos resultados.

Mauricio Gersenchtein é Diretor Executivo da Maubertec.

envolver captação comercial, esperando-se delas uma atuação intensa na obtenção de trabalhos e no fortalecimento da imagem institucional desse sistema.

A estrutura hierárquica do modelo anterior, onde um núcleo "superior" mantinha a responsabilidade de dinamizar toda a estrutura interna, sendo também a imagem que institucionalmente projetava para o exterior foi substituída por um conjunto orgânico de fontes energéticas, cada uma com dinamismo próprio, irradiando juntas de forma sistêmica e tendo potencial para transmitir para o exterior, uma energia mais ampla. Na atuação externa - as primeiras escaramuças, os testes do sistema -, tem-se verificado o aumento da competitividade.

Uma característica importante do Sistema Maubertec de Engenharia é a autonomia de gestão das células. Elas, no seu âmbito, revelam uma agilidade operacional muito maior do que as divisões de que se originaram. Possuindo dinâmica interna própria, na área em que atuam, sabem otimizar a produtividade. Essa propriedade estimula o caráter empreendedor de seus integrantes.

As células não são empresas terceirizadas desconectadas do núcleo. Mantêm uma relação de exclusividade para desenvolvimento dos trabalhos - exclusividade que, aliás, é recíproca, funciona em duas mãos: o núcleo também só desenvolve serviços através das células.

Pode-se pensar que essa exclusividade venha a prejudicar a competitividade. Para que isso não aconteça, faz-se o exercício permanente de negociar os custos internos para torná-los compatíveis com os preços de mercado. A experiência vem mostrando que se consegue com a nova estrutura o que vinha ficando cada vez mais difícil com a antiga. Algumas das bases importantes do sucesso estão em conseguir custos mais baixos por causa da diminuição de encargos; do aumento da produtividade nas células; e da flexibilidade ágil resultante do uso de terceiros, coordenados pelas células, que ancoram a capacitação técnica do sistema.

Verdade maior: o incentivo mais forte à competitividade vem exatamente da

soma dos esforços de todos, da participação ativa na elaboração de preços mais competitivos, com rodadas sucessivas de negociações. Nessas interações, as pessoas ficam muito mais conscientes do processo. O envolvimento de todos é muito mais intenso. Afinal, os salários fixos, que eram pagos antes, foram aqui-micamente transformados em resultados que dependem, incisivamente, da atuação de cada um.

Em virtude dessa relação entre núcleo e células, estabeleceu-se nesse sistema uma administração fortemente participativa. A vivência tem demonstrado que o mesmo espírito se transporta para o interior das células, sem que haja imposição nesse sentido. Há como que o espargimento desse espírito de participação e parceria.

Participação gera motivação e envolvimento. Reduzem-se as fragilidades ligadas à inércia nas mudanças e estimula-se a vontade empreendedora. O novo modelo preserva e desenvolve a capacitação técnica alcançada na estrutura anterior e acrescenta um número grande de vantagens, pelo aproveitamento da capacidade empreendedora dos novos empresários das células. O espírito empreendedor agora faz parte de cada setor.

Essa experiência é uma experiência nova para todos. Tão nova que, na prática, é impossível visualizar todos os passos do processo. É preciso determinar grandes marcos e sair em perseguição a eles, o que envolve negociações permanentes. É importante, para viabilizar o sistema, que os procedimentos negociados - quase infinitos em número - sejam simples e justos. Isso exige uma generosidade de todos os parceiros. Generosidade não-paternalista e sim realista.

Por isso, a motivação e a natureza das pessoas envolvidas são condições indispensáveis na realização das metas. Os empresários das células precisam estar fortemente motivados pelo desejo de empreender. É fundamental o sentimento arraigado de que o estabelecimento do sistema significa oportunidade de crescimento para todos.

O processo requer padrões de comportamento, sem os quais tudo emperra. Referimo-nos à disposição de todas as partes se-

rem transparentes, de procurarem agir com senso de justiça. O objetivo é que ninguém se sobreponha em benefício próprio. Os benefícios devem ser recíprocos entre células e núcleo. Trata-se de uma parceria ativa, extremamente justa na divisão de responsabilidades, lucros e, certamente, riscos.

A implantação do Sistema Maubertec de Engenharia está adiantada em algumas fases e atrasada em outras. Estamos vivendo o processo de mudança com muito trabalho e motivação. Já sentimos fortemente a melhoria da competitividade e - fundamentais - as pessoas manifestam confiança no sucesso.

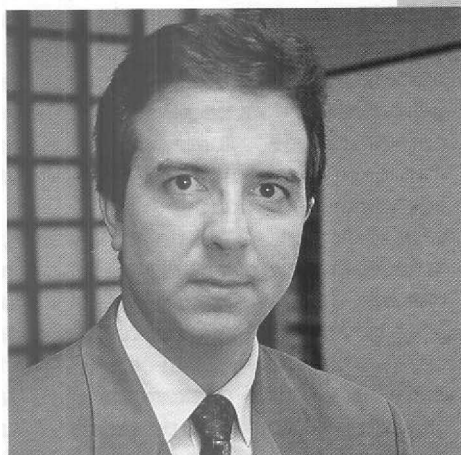
empresários percebessem que as parcerias são um caminho curto para a alavancagem dos seus negócios. A terceirização normalmente conduz à otimização dos custos e à dedicação concentrada no objetivo final da empresa.

Terceirização é, porém, apenas uma das formas conhecidas de parceria. Fator decisivo na sobrevivência de muitas empresas tem sido a sua percepção de que a relação cliente/fornecedor evoluiu para uma parceria entre alguém que detém o *know-how* específico de determinada ciência e alguém que precisa aplicá-lo de modo a buscar um diferencial competitivo. Nada como uma empresa especializada na criação de documentos para dar todo o suporte técnico necessário a um banco que tinha como objetivo criar um extrato mensal consolidado único no mercado. Esta foi uma das mais bem-sucedidas parcerias ocorridas no Citibank nestes últimos anos.

O Citibank já possuía uma infra-estrutura de sistemas que lhe permitia ter toda a informação necessária para apresentá-la consolidada ao cliente de forma mais conveniente. Seus "homens de *marketing*" sabiam o que queriam e sua fornecedora de equipamentos de impressão sabia como unir tal desejo e infra-estrutura já disponível no *citistatement* que o cliente do Citibank-Brasil recebe mensalmente. Seu resultado foi considerado tão bom que se tornou o modelo mundial do banco.

Muitas vezes a parceria se presta ao aprendizado mútuo. O Citibank queria implantar um moderno sistema de atendimento telefônico com resposta eletrônica e diversas outras facilidades e uma grande indústria de computadores que já possuía tal solução fora do Brasil queria trazê-la para cá e absorver *know-how*. Pronto! Parceria estabelecida e as duas empresas atingiram seus objetivos.

Um último exemplo para ilustrar outra modalidade de parceria é o caso de uma empresa americana que fornece equipamentos de segurança e que precisava de um primeiro cliente no Brasil para ser seu *show-case*. O Citibank, decidido a modernizar seu sistema de segurança, dispôs-se a ser o pioneiro no país e instalou o sistema proposto pelo fornecedor, com preços



A parceria viabiliza a especialização para alavancagem das empresas.

João Carlos Malhado é Diretor Executivo de Utility Services do Citibank Brasil.

O mundo empresarial moderno busca, cada vez mais, a evolução de conceitos que proporcionem resultados mais rápidos e eficazes. O foco das empresas em seu negócio *core* faz parte desse contexto, o que tem permitido o grande crescimento das empresas especializadas, que terceirizam serviços para diversas organizações.

Este parece ter sido o principal fato prático que, nos últimos anos, fez com que os

obviamente reduzidos.

Muitos outros tipos de parceria têm sido utilizados, principalmente agora, na era da globalização, onde grandes empresas procuram se associar a empresas locais para poder expandir sua área de atuação no mercado mundial.

Pode-se observar com clareza que ficou para trás o tempo do gigantismo, quando se procurava abraçar o mais amplo espectro de conhecimento e, individualmente, buscar todas as soluções para a empresa, sob a ilusão que só isso lhe traria diferencial competitivo. A nova verdade incontestável está na diferenciação pela excelência de serviços, aprimoramento no atendimento ao cliente final e riqueza de informações disponíveis.

A infra-estrutura pode, e deve, cada vez mais ser fornecida por quem nela se especializou e que por isso tem condições de buscar sinergia e fornecê-la da forma mais efetiva, viabilizando preços mais competitivos.

Parcerias históricas são conhecidas no mundo da música, do esporte, da arte em geral e já não é novidade no mundo empresarial. Mas agora, como nunca, a vital necessidade de foco no negócio fim de cada empresa torna a parceria a base indispensável para a alavancagem dos seus resultados.

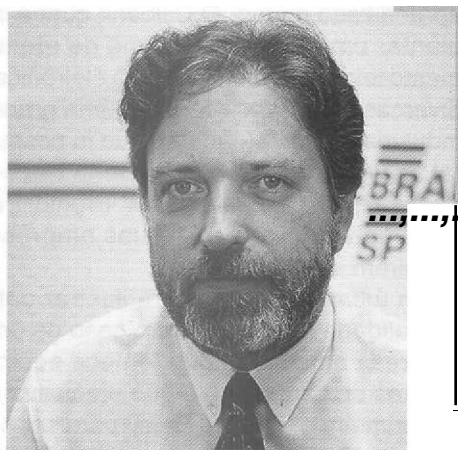
Os mais desavisados, ou os que se encontram à margem das mudanças comportamentais que estão ocorrendo em nossos dias, de tanto ouvirem, podem estar encarando parceria como um modismo passageiro.

Para estes realmente será passageiro, porque não sobreviverão para assistir ao curso da história. Os que estão inseridos nos processos de adaptação às novas realidades econômica, tecnológica e comportamental já perceberam que implícita ou explicitamente associadas ao termo parceria estão as ações voltadas a definir a sobrevivência dos indivíduos e das empresas, com maior impacto nas ações futuras, mas já nos dias de hoje, quais sejam: qualidade, produtividade e competitividade.

No Sebrae-SP, estimulamos o nascimento de parcerias entre nossos clientes, propondo, recebendo e atendendo solicitações de:

- associativismo, para resolução de problemas comuns a grupos de empresas;
 - capacitação de fornecedores, onde se reforça de todos os modos possíveis a parceria entre as grandes empresas, parceiro/cliente, e as pequenas empresas, parceiros/fornecedores, visando ao ganha-ganha contínuo e à melhoria da competitividade de todos;
- criação de incubadoras de empresas, que já nascem por uma grande parceria entre universidades e centros de pesquisa, órgãos governamentais, instituições financeiras etc., e sobrevivem com a parceria entre incubados. Por exemplo, na utilização de áreas comuns e de serviço, citando apenas algumas das ações por nós desenvolvidas, onde o engajamento através de parcerias é componente vital.

Se, para realizarmos os mais de 800.000 atendimentos (aproximadamente 3.000/dia) no ano de 1994 já contamos com nossos parceiros (associações de classe, sindicatos, centros de pesquisas, universidades, grandes empresas, empresas de consultorias, órgãos governamentais, nossos funcionários etc.), que operam desde o lançamento de necessidades do mercado até o acompanhamento das ações desenvolvi-



Modismo ou sobrevivência?

Claudio Tervydis é Gerente Operacional do SEBRAE-SP

das, com quem atuar, além da utilização das mais modernas tecnologias de informação, para atingirmos 50.000 atendimentos por dia, nossa meta para 1999?

Obviamente com os nossos parceiros. Funcionando como cabeças e braços de nossa organização, estes parceiros nos auxiliarão a definir e colocar no mercado (hoje 1,5 milhão de empresas de pequeno porte, além dos futuros empreendedores e das empresas informais) produtos e serviços com a velocidade e a qualidade que este exige e sempre procurando superar as expectativas existentes.

Genericamente, a sociedade como um todo (que precisa ser encarada como a parceira de todos os fornecedores) tende a consumir os produtos e serviços de que necessita, desde que o custo seja compatível com a satisfação que o referido produto ou serviço lhe proporcione, ou seja, com o lucro a ele associado.

A menos que os produtos ou os serviços apresentem vantagens competitivas inegáveis, normalmente associadas a tecnologias de ponta obtidas por meio de pesquisa e desenvolvimento (infelizmente ainda concentradas nos grandes grupos plurinacionais), hoje o preço dos produtos e serviços disponibilizados é definido pelo mercado, pelos parceiros/clientes - ou seja, a fórmula ultrapassada que definia o preço de venda como sendo a soma do custo mais o lucro não pode mais ser aplicada.

A conclusão lógica, então, indica aos fornecedores dois caminhos a seguir: reduzir custos ou disponibilizar produtos de ponta que ofereçam diferenciais ao mercado.

Restam, portanto, algumas questões associadas a: "Como conquistar o mercado com inteligência e sobreviver?"

- Transformar seus fornecedores em parceiros, visando à redução de custo?
- Transformar seus fornecedores em parceiros na análise e apresentação de sugestões visando à melhoria tecnológica dos produtos?
- Buscar parcerias com detentores de tecnologia ou que tenham capacidade para desenvolvê-la, para oferecer diferenciais ao mercado?
- Buscar parceria com o mercado, para

que continue cliente, oferecendo o que ele efetivamente quer?

- Buscar parceria com quem quer ser parceiro melhorando a competitividade de todos?
- Quero fazer parcerias, para tornar-me ou manter-me competitivo?

Se respondermos com as próprias perguntas e as tivermos como forma de atuação, teremos chance de conhecer um pouco mais da história, que por nós estará sendo criada. •



Gilmar Masiero é Professor e Pesquisador da Universidade Estadual de Maringá/PR.



A EMPRESA

JAPONESA:

ESTRUTURA, PRINCIPAIS ASPECTOS E PROCESSO DECISÓRIO

por **Claudia Rosa Acevedo, Luciana Fatia e Marcia Regina DaMas.**

Em editorial para o *Journal of Management Studies*, em 1986, Geert Hofstede chamou a atenção para o número crescente de trabalhos na área de economia e administração voltados para a experiência japonesa. Hoje, quase dez anos depois, o que antes era uma tendência, agora já está completamente consolidado: são inúmeros os livros e os artigos que tratam do país que mais se destacou economicamente desde a Segunda Guerra Mundial. Abordam-se temas que vão da sua expansão econômica à questão da força de trabalho, passando pelo seu modelo de desenvolvimento, pela história e mercado, até a sua formação ética. O meio acadêmico brasileiro não passou incólume por essa tendência. Instigado pela forma como o dinamismo econômico do Japão tornava obsoletos modelos tradicionais de

desenvolvimento industrial e organizacional, Gilmar Masiero passou um período naquele país, na tentativa de encontrar uma explicação aglutinadora da relação entre os aspectos macrosociais e os sistemas administrativos japoneses. Tentando superar barreiras idiomáticas, a escassez de recursos e o parco relacionamento acadêmico e empresarial entre Brasil e Japão, Masiero concentrou seus estudos na estrutura, principais aspectos e processo decisório das empresas japonesas. Desse trabalho resultou a sua tese de doutorado em Administração, orientada pelo professor Marilson Alves Gonçalves, e defendida em outubro de 1994 na EAESP/FGV. Masiero, atualmente professor e pesquisador da Universidade Estadual de Maringá, fala-nos a seguir sobre seu trabalho de tese.

RAE Light: É a partir dos anos 80 que se observa um interesse persistente no Oriente, em especial na experiência japonesa. A que é possível atribuir essa atenção?

Masiero: A economia japonesa tem superado as expectativas dos próprios japoneses; estes têm conseguido enfrentar crises do capitalismo e do mercado financeiro internacional de forma muito mais eficaz do que em outras economias. As taxas de crescimento da economia japonesa são superiores às americana e européias. Isso despertou a atenção de todo o mundo ocidental para o Japão.

RAE Light: No seu caso em particular, o que despertou seu interesse pelo país?

Masiero: O que me levou a estudar o Japão foi uma certa insatisfação com os modelos americanos de administração que, por mais que os estudemos e tentemos implantar em nossas empresas, não nos oferecem os mesmos resultados obtidos pelos americanos. Não aceitando esses modelos e observando toda a ênfase que o Oriente vinha recebendo, resolvi estudar o modelo de administração japonesa.

RAE Light: Comente o processo de aculturação no qual você se envolveu para poder pesquisar as empresas japonesas, bem como de sua estada no Japão, como visiting research fellow junto ao Institute of Developing Economies - IDE.

Masiero: Primeiramente, comecei a freqüentar restaurantes japoneses, em São Paulo, e aprender a “comer com pauzinhos” (*hashi*). Esta foi a melhor parte da estória. Paralelamente, iniciei o estudo do idioma japonês, nos excelentes cursos da Aliança Brasil-Japão. Haja paciência e memória. Depois, descobri que apenas essa aculturação seria terrivelmente insuficiente e comecei a envidar esforços no sentido de poder desenvolver a pesquisa no Japão. Por essa época recebi o convite do IDE, de Tóquio, para dar continuidade aos meus trabalhos. Ao chegar ao Japão, percebi que todo o esforço até então realizado fora em vão, pois a expectativa dos japoneses era de que eu falasse inglês e não japonês. Além disso, o ritmo de trabalho foi tão intenso que sobrou pouca massa cinzenta para o idioma, para a culinária, ou mesmo para o estudo da rica tradição artística. Assim, nada mais fiz do que ser um radical “sararimen” (*salary man*).

RAE Light: E o seu trabalho? Como foi estruturado?

Masiero: O Japão tem uma história mais, antiga do que a nossa, do que a história americana; assim não é fácil; em

um primeiro momento, uma idéia consistente do que seja aquele desenvolvimento, aquelas práticas. Minha postura inicial foi a de mergulhar na bibliografia existente, pesquisando em bibliotecas como a da FGV, as da USP, a da Aliança Brasil-Japão e a do consulado japonês. Posteriormente, em Nova Iorque, entrei em contato com pesquisadores da Columbia University e, tendo acesso a material mais recente sobre o tema, comecei a ter uma idéia mais próxima daquilo que poderia desenvolver. Mas apenas no Japão consegui ter uma melhor definição do que era a empresa japonesa. Foi possível selecionar melhor tudo o que já havia lido e, escolhidos alguns autores, sistematizei algumas polêmicas sobre o Japão, tentando trabalhar coisas que não haviam sido muito divulgadas anteriormente. A partir disso sistematizei um questionário que, depois, enviei para uma série de empresas japonesas para que avaliassem o que havia contribuído em maior ou menor grau para o seu desenvolvimento.

RAE Light: A bibliografia utilizada na sua tese é uma das mais extensas de que se tem notícia nos círculos acadêmicos brasileiros.

Masiero: Em primeiro lugar, devo dizer que a extensão da bibliografia foi uma decorrência da multiplicidade de pontos de vista existentes sobre o Japão. Multiplicidade essa que reflete a já citada união de contrastes. Assim, tornou-se necessário pesquisar mais e mais, para buscar coerência nas posturas que encontrei. O acervo que pesquisei se compôs, no Brasil, das obras relativas ao Japão/administração japonesa. No Japão, foi imprescindível a consulta a todo o acervo da biblioteca da International House of Japan, assim como, em menor escala, a pesquisa feita nas bibliotecas do IDE e da Sophia University, todas em Tóquio.

Primeiramente, comecei a freqüentar restaurantes japoneses, em São Paulo, e aprender a “comer com pauzinhos” (*hashi*).

Esta foi a melhor parte da estória.

“RA4 L{g/w c"orn essq pesquisa você éSpéraya chêgar a fJJgumá'S c,C!>dusôes'Sobi'e as éstruii;ras orfJanizacionais" tgpnesas? "" """,'

ii

Masíeroi Sim.'E não aperias isso .Daquele primeiro-u~stlo- n%irio responcliqo pelas eflIpresas' retir~i alguns itens ~&criei um segundo questionário, agora destinado li. empresas.japonesas atuarído forado Japão. Meu interesse era observar como' os.japeneses exportavam.seu modelo, G0m0 se dava o pro~"

cesso-de emulação daquele desenvolvimento para forado país. O fato é o que o ranking de respos~ foi bemdiferente] o que me deixou claro que a atuação dos japoneses dentro do país é bem distinta daquela fora do país. POTém, isso não é uma surpresa, já que os sistemasjurídicos-ê sociais diferem entre ' países e condicionam a forma de atuação das' empresas: O "que percebi foi que a hie-' rarquização dos itens dos questionários não era assim tão importante para o .!~abalho, e considereii mais importante estudar determinadas peculiaridades sobre o Japão, para as guais dediquei o último capítulo da tese.

Com relação ao atual governo, tenho a impressão de que está buscando alguma aproximação com o modelo japonês ao insistir na implementação das câmaras setoriais ou diferentes fóruns de conselhos políticos para a discussão das diversas políticas nacionais.

IUE Light: A partir dessas peculiaridades, VQcê oa,n-olu: f) trabalho fazendo unla~6malt)'giÇentre" a empresa japonesa e os ca,s~feloefeudais, algo flue v6cê'delli?7iti. nOJi'e~t(uturas.s, de castela«. Eale umpouco sbhJtssa sua conclusão e sobre tais estruturas.

Masiero: A conclusão sobre as "estruturas de castelo" é um trabalho de chegada, não foi uma hipótese inicial; precisa, portanto, ser mais trabalhada. A16;mdisso é u.tn aspecto sobre o qual nenhuma literatura com que traba~lhei anteriormente tenha comentado. As relações 'sbciais' 110 Japão são pensadas de forma diferente das d~ Ocidente e estão baseadas rro-principio fuW:l:adQf,doimpério ~ GhInês da antigüidade, o principio JOao. Q'arcabouço "social reproduz o castelo; a ielação '4u~pr~v~Je,Çe é a dlf - autoridade-poder. Uma boa definição seria a se;gui<litx' ~ "estruturas de castelo" são todas' aquel as' que se rePto<iu-zeín através do respeito coletivo à airtridade (no Japão, externa e distante do individuo) e Clà respos~btldade grupal pela manutenção do fluxo de Ira~alho_~()que é importante notar tique essa re~poQ.sabUtdade"gr,tP~I'an-',gnIRO§ industriais e,fnancel!os. foram os responsáveis pela ~ada,ap poder indivig.uaJ de c'adaj,aponês~' desenvolv,& no- Si: ""' intlustfializãç~o japonesa. Após a Segunda.Guerra, surgiram os &e,irê'tsu, ~ilnilar,e~ aos zaibats'u}l\$ls'Suas formas de agire >||, cõnduzir ahvidades de negócio, / ss «

RAELight: Como você caracieriza osproO?SSO de, 10'JI6P" {fade decisão n9-interipr d~x emvrfj)Sds japg.nesas?"

Masiero: O processo formal de tomada de decisão no Japão é caracterizado pelo uso extensivo do ringi e pela prática informal e intensiva do nemawashi. A palavra ringi consiste de duas partes. Rin significa submeter uma proposição para um superior e receber sua aprovação. Gi significa deliberações e

decisões. O sistema ringi pode ser deserito -como a prática de "circular um memorando (ringi-sho) interdepartamentos, para a obtenção da aprovação de todos os envolvidos num determinado curso de ação: Esteprocesso, além de assegurar que ()prQblema seja bem examinado e coordenado antes da tomada-de decisão, auxilia na.criaçãc de consenso (entro da

ól:g~ção."O nemawashi é uma prática anterior ao ringi. Umq' vez que' uma idéia é submetida a considerações, seja f5riginéÍ[lados 1úVefs mais baixos das hierarquias QU implantada neles por um superior, todos os que podem influenciar ~ua aceitação são consúltados numa base individual. Esta prática tem dois objetivos: ganhar apoio a determinada idéia, por meio da explicação do projeto para os envolvidos, e medir a simpatia-em relação ao mesmo.

RAE Light: Qua] o papel dos zaibatsu (grandes grupos inclusltiais éfitzanéiros)na industrialização japonesa?

M~üsierQ: }~:posa Restauração Meiji, na década d~'80 do século passaaõ, o governo transferiu apropriedade de ~andes 'empreendimentos para algurnas-peucas e seletas famílias, 'originanplo-'s€ dest;:i'lorma os zaibaisu. Esses grupos eram 'otop:l'aclbs por 11113 hierarquia ele empresas na q1.11Ü uma 'holding possuú.à a maior parte das ações de todas as smpre~as-JJieínbró, exercendo controle centralizado, Desde entlfo, alavancados pela.iLJiciativa governamental,estes poderosos industriais e,fnancel!os. foram os responsáveis pela os &e,irê'tsu, ~ilnilar,e~ aos zaibats'u}l\$ls'Suas formas de agire >||, cõnduzir ahvidades de negócio, / ss «

~Lfgh~;'Qu:rlaftlo'sofUldogovernojaponêseinrela-zi çifo ao (Jesr:nvo!vim(ihto dp setowprivad» nO,pa/s/'

Masiero: O Estado japonês não tem assumido as funções tipicamente características do setor privado. Ele tem guiado a economia, utilizando homens de negócios como os principais sinalizadores dos caminhos a serem seguidos. Concomitantemente, o governo japonês tem encorajado o setor privado não só por meio de políticas fiscais e monetá-

rias como também de políticas industriais e educacionais. As primeiras são utilizadas para manter a estabilidade econômica e as demais, para preparar a força de trabalho com as habilidades necessárias a fim de que o país seja competitivo no mercado mundial.

RAE Light: Qual o papel do governo na atividade industrial japonesa e qual foi a comparação que pode ser feita com o Brasil?

Masiero: A presença do Estado num amplo espectro de atividades relacionadas ao crescimento das empresas sempre foi característica marcante do desenvolvimento japonês. Governos e grandes empresas têm cooperado em todas as atividades produtivas. O Estado não negligenciou os interesses privados e tem coordenado o desenvolvimento japonês durante todo o período pós-guerra. Suaburocracia, trabalhando próximo a todos os agentes econômicos, estabelece as visões (planos) a serem seguidas por todas as empresas. No Brasil essas visões não existem e os poucos planos que foram formulados mostraram-se inconsistentes. Com relação ao atual governo, tenho a impressão de que a Ministra Dorothea Werneck e o próprio Presidente Fernando Henrique Cardoso, que, enquanto Ministro das Relações Exteriores, fez uma visita ao Japão, estão buscando alguma aproximação

com o modelo japonês ao insistirem na implementação das câmaras setoriais ou diferentes fóruns de conselhos políticos para a discussão das diversas políticas nacionais.

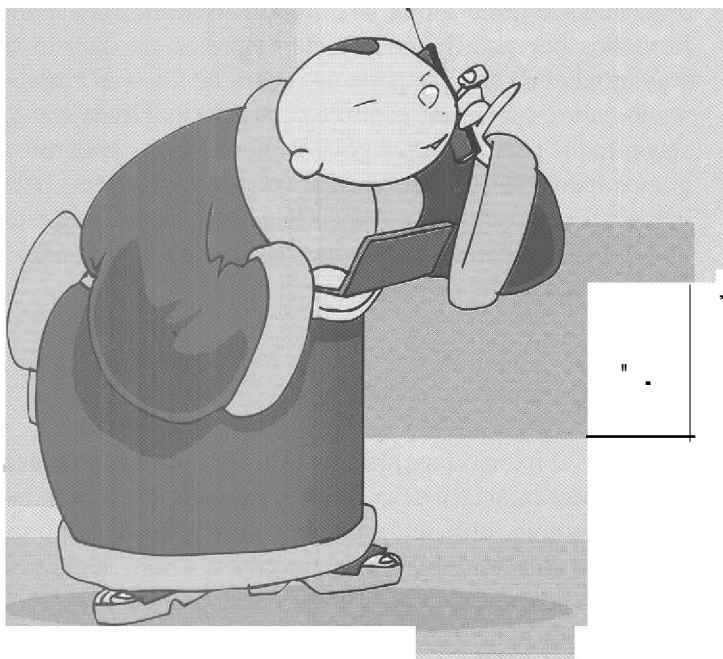
RAE Eight: Como você caracteriza a estrutura industrial japonesa contemporânea?

Masiero: A principal característica da atual estrutura industrial japonesa é a existência de grupos horizontalmente integrados e outros verticalmente integrados. Os grupos verticalmente integrados são resultantes da reunião de várias empresas em torno de uma grande empresa líder. As empresas subsidiárias filiadas à empresa líder normalmente funcionam como fornecedoras ou distribuidoras daquelas primeiras. Toyota, Nissan e Kawasaki são os exemplos tradicionais. Mais recentemente formaram-se outros grupos como o Yamaha, o Nec, o Matsushita Electric. Os grupos horizontalmente interligados caracterizam-se pelo envolvimento de amplo conjunto de indústrias em torno de um grande banco e/ou de uma grande empresa trading. Grupos horizontais, no sentido de serem parceiros iguais, frequentemente envolvem uma série de grupos de diferentes setores da atividade econômica. Algumas características desses grupos são: a posse cruzada de ações, financiamento, intragrupo através do banco principal, investimento conjunto em novas indústrias, existência de, pelo menos, uma empresa trading, transações comerciais, intragrupos, entre outras.

ME Light: Existe uma relação entre a ética confucionista e o desenvolvimento econômico do Japão? Se sim, qual a sua Contribuição para o país?

Masiero: Se as pessoas aceitam os estudos de Weber sobre a ética protestante e o espírito do capitalismo, de uma forma possível devem aceitar a possível contribuição da ética confucionista para o desenvolvimento econômico do Japão. Os valores confucianos incluem moralidade, amizade pessoal, confiança, correção, boas maneiras, educação, conhecimento e, acima de tudo, benevolência. Estes valores constituem o pano de fundo do pensamento econômico japonês. Confúcio, que contribuiu com os seguintes elementos:

- na área das indústrias artesanais, a ênfase dada para estimular o desenvolvimento das "cem habilidades", e para o pagamento de prêmios de acordo com o desempenho;
- na atividade comercial, a ênfase colocada na abolição de barreiras, no estabelecimento de pesos e medidas uniformes e no controle dos produtos defeituosos;
- no consumo, a ênfase dada para o desenvolvimento da produção, para dar às pessoas uma vida mais abundante e para a aplicação de "decoro" na distribuição e no consumo de mercadorias. Confúcio era contra o consumo extravagante e contra a poupança mesquinha,



RAE Light: Apesar de, ao longo do trabalho, você, chdmar atenção para as diferentes formas econômicas, políticas e sociais dos diversos países, é possível tirar alguma lição do desenvolvimento japonês? Há algo que UCP.OSSC vir para o Brasil?

Masiero: A tecnologia é, por exemplo, algo que podemos perfeitamente importar, já que não precisamos inventar a roda novamente, certo? E essa tecnologia deve ser importada de países que atingiram graus de desenvolvimento superiores ao nosso. Quanto à questão da formação cultural, é claro que ela acaba sendo, de certa forma, uma barreira, mas, em momento algum, uma barreira intransponível. O desenvolvimento tecnológico tem essa característica de buscar uma convergência de todos os povos para coisas materiais e de subsistência.

ME Light: Os "Tigres Asiáticos", geograficamente próximos ao Japão, também têm recebido destaque por sua performance econômica. Há semelhanças entre a experiência japonesa e a de outros países?

Masiero: Sim. Uma primeira característica é a reforma financiada pelos Estados Unidos no período de ocupação. Essa reforma, também realizada, na Coreia e em Taiwan, embora de forma diferenciada, é apontada, por alguns analistas, como um fator que alavancou o desenvolvimento naquela região. Há também a educação, que no Japão é compulsória e tida como prioridade desde antes da Segunda Guerra: Também nos "Tigres" a educação recebeu investimentos pesados; Eu costumo dizer que é mais interessante para um diretor de fábrica ter 40% da força de trabalho com nível superior do que ter menos de 4%, que é a faixa do Brasil. A distância entre o nível de conhecimento desejável e a do "grosso" da força de trabalho é tão grande que a transposição de determinadas técnicas torna-se muito difícil.

RAE Light: É de se imaginar que sua estada no Japão tenha sido de fundamental importância para o seu trabalho. Está correto?

Masiero: Sim. É curioso, mas, embora eu acredite que não tenha produzido um trabalho acadêmico brilhante, seguindo determinadas metodologias ou escolas de pensamento, acho que consegui captar características da sociedade japonesa que grande parte dos pesquisadores

internacionais ou mesmo japoneses não conseguiram. Exemplo disso é a hipótese final sobre as "estruturas de castelo", que, lá mesmo, quando da apresentação do meu relatório de pesquisa, foi considerada bem interessante e não recebeu qualquer contraposição. Minha experiência lá me permite ler mais convicção sobre minhas idéias sobre o que penso daquele país.

É muito mais interessante para um diretor de fábrica ter 40% da força de trabalho com nível superior do que ter menos de 4%, que é a faixa do Brasil. A distância entre o nível de conhecimento desejável e a do "grosso" da força de trabalho é tão grande que a transposição de determinadas técnicas torna-se muito difícil.

ME Light: Certamente sua tese é seu melhor produto; Mas não existem outros subprodutos deste longo processo de pesquisa?

Masiero: Além do relatório de pesquisa publicada no Japão, também alguns artigos e resenhas realizados no decorrer do processo foram publicados pela *RAE - Revista de Administração de Empresas*. Após meu retorno do Japão, traduzi o *Manual of Japanese Management*, do professor Inchara, publicado e muito utilizado pela Asian Productivity Center, Lá, Gomo aqui, o material é oferecido para workshops, cursos, seminários etc. Recentemente, em parceria com algumas universidades, elaborei um curso sobre economia e administração japonesa, dirigido a pós-graduação. O curso está dimensionado para encontrar-se em modalidades de ensino mais extensiva (um semestre letivo) ou intensiva (cursos de férias). Ele tem sido usado como instrumento de desenvolvimento conceitual e se adequa à preparação de altos executivos que precisam lidar com o Japão.

RAE Light: Finalizando, há algum aspecto da sua tese que você gostaria que tivesse seu estudo continuado?

Masiero: Sem sombra de dúvida, a hipótese sobre as "estruturas de castelo". Eu continuo pensando o Japão, a sociedade japonesa e a empresa japonesa (o melhor exemplo disso é a Toyota) como um grande castelo. ♦

REPENSANDO AS ORGANIZAÇÕES

por Luis Tadeu Arraes Lopes e Paulo Ricardo Torres

Partindo da era da Revolução Industrial, na qual a estratégia era aplicar o conhecimento ao produto e, passando pela revolução da produtividade, onde se aplicava o conhecimento ao trabalho, entramos na era da aprendizagem organizacional, onde o conhecimento é aplicado ao próprio conhecimento. Cérebros, informações e idéias que gerem valor agregado serão o âmago das novas estruturas. Músculos são pré-requisitos do passado.



O processo de globalização pelo qual passa o mundo na atualidade induz as organizações a mudarem o escopo e o perfil do que se considerava até então o processo tradicional de construção da estratégia.

Em seu recente livro *A sociedade pós-capitalista*, Peter Drucker descreve de maneira dramática a revolução pelas quais as organizações passarão nos anos 90 e na primeira década do século XXI. Tal mudança nos paradigmas existentes vem continuamente alterando todo o cenário existente: a mão-de-obra vinculada ao conhecimento vem crescendo continuamente, enquanto a mão-de-obra diretamente ligada à movimentação de produtos vem decaindo tal qual aquela relativa a serviços.

Durante os anos 70 e 80, as possibilidades estratégicas averiguadas como plausíveis eram relativas ao enxugamento das paquidérmicas estruturas verticais (*downsizing*, reestruturação) que se desenvolveram nos anos 50 e 60. Essas estruturas se aproveitavam dos especialistas.

ou seja, do conhecimento aplicado ao trabalho. No entanto, tais atitudes não foram suficientes, já que, em matéria de corte de custos, tinha-se atingido, para os padrões da época, quase que o grau máximo de eficiência.

A organização inteligente

Os antigos conceitos organizacionais estão sofrendo uma profunda transformação. A tradicional visão de empresa, carreira, fidelidade,

remuneração e administração passa por uma completa revisão e reestruturação de seus padrões e processos.

A nova organização que emerge deste oceano revoltoso proporcionará uma maneira diferente de se encarar as novas realidades e desafios que estão por vir (se é que ainda não chegaram).

A tônica será: pessoas inteligentes produzindo trabalhos inteligentes. A integração vertical proporcionará uma sucessão de diferentes funções, onde a principal vantagem será a de propiciar uma ampla visão da organização, com a chance de se testarem talentos em uma variedade de funções, gerando oportunidades de conhecimento de novas habilidades e interesses.

O antigo conceito de carreira desaparecerá à medida que a organização esperar dos integrantes de seus quadros uma visão mais ampla do mercado e do sistema em que atuam. E esta visão só será possível se o indivíduo obtiver novas experiências em outras organizações. Ele deverá ter uma visão global da empresa e dos mercados; a visão segmentada ou especialista estará

condenada. A constante reciclagem de conhecimentos será essencial.

n *Indivíduo essenciais... Perder esses indivíduos significaria a derrocada da organização... Eles são o cérebro que mv:m a estrutura.*

A remuneração por salário passará a ter dimensão de menor importância; valerá a remuneração por resultados e esta será variável. O profissional será visto, e quer ser visto, como sócio da organização. O sucesso ou fracasso financeiro passará a ser reflexo direto do grau de empenho, criatividade,

conhecimento e da capacidade de desenvolver trabalhos em grupo. A liderança de idéias, não de personalidade, será fundamental.

A descontinuidade (ausência de segurança no emprego) será fator presente e constante no dia-a-dia do novo executivo. A rapidez com que novos produtos, processos, tecnologias e concorrentes surgem faz com que a organização trabalhe em constante estado de sobressalto: neste quadro, a inovação, rapidez de resposta e capacidade de se reorganizar serão armas fundamentais para a sobrevivência. Os produtos e serviços atingirão níveis de obsolescência em prazos cada vez menores.

O princípio fundamental do novo executivo será o do trabalho gerido pelo consenso. O questionamento, a argumentação, a qualidade das idéias e a capacidade de desenvolver, ajudar, organizar e encorajar serão outras das armas fundamentais na batalha da sobrevivência.

A vida, para o administrador, deverá ser um contínuo processo de aprendizagem. Na organização os executivos não irão se ater somente à sua função específica, mas deverão também entender do negócio como um todo e possuir habilidades técnicas de análise, conceito e habilidades humanas. A organização inteligente deverá ser uma organização de aprendizagem em todos os níveis,

Liderança de idéias, não de personalidade, será fundamental... A organização inteligente deverá ser uma organização de aprendizagem em todos os níveis, ou seja, ela se assemelhará a universidades,



são o cérebro que movem a estrutura.

Estes profissionais estarão cada vez menos interessados em "vestir a camisa". Eles desejarão agregar qualificações ao seu currículo, não só em diferentes áreas da empresa como também em diferentes organizações. Estarão pensando mais em carreiras profissionais e, por consequência, criando condições cada vez mais favoráveis à otimização de sua "empregabilidade".

A organização procurará, ainda, estabelecer relações de parceria por meio da terceirização das funções "chatas e maçantes", ou seja, aquelas não consideradas essenciais ou inerentes a ela. Outra forma de parceria será a contratação de profissionais de forma temporária.

A nova ordem organizacional será fruto de profun-

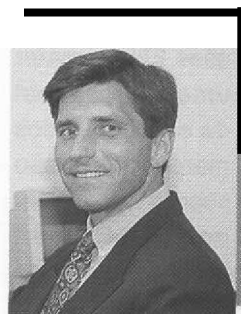
ou seja, ela se assemelhará a universidades.

As organizações passarão a visualizar a flexibilidade (horários, local de trabalho etc.) como mais um processo de integração aos novos valores e necessidades. O avanço da tecnologia na área da informação e comunicação proporcionará nova dimensão no aspecto físico de local de trabalho: departamentos poderão ser transformados em áreas virtuais e o verdadeiro espaço do desempenho das funções passará a ser a própria residência do executivo.

Caberá às organizações manterem os indivíduos essenciais, os profissionais qualificados, técnicos e administradores. Estes deverão atuar como professores, consultores e solucionadores de impasses. Todos deverão ser

capazes, ou a competitividade estará seriamente ameaçada. Perder esses indivíduos significaria a derrocada da organização, pois sua reposição seria extremamente difícil e custosa. Eles

da transformação da forma pela qual as idéias e atitudes fluem através da corporação, seguindo sempre os novos anseios impostos pela sociedade e pelos avanços tecnológicos. •



Paulo Ricardo Torres é ex-aluno de graduação e Mestre pela EAESP/FGV

Luis Tadeu Arraes Lopes é ex-aluno de graduação, Mestre e Doutorando na EAESP/FGV



NEGOCIAÇÃO: VOCÊ JÁ PENSOU SOBRE ISSO?

Organização: Grupo Catho

Patrocínio: Varig e Conectel

Sheraton Mofarrej Hotel & Towers - São Paulo - 06.02.1995

Conduzido pelo professor Stephen E. Weiss, o seminário Como Negociar foi um exercício de reflexão sobre as atitudes e posturas que as pessoas assumem nas diversas situações de negociação que atravessam no dia-a-dia: desde a difícil tarefa de convencer os filhos sobre o horário das lições de escola, até complexas negociações envolvendo chefes de estado em questões estratégicas e de interesse global, passando pela rotina de executivos e profissionais em geral.

Não seria exagero supor que a grande maioria dos participantes deste seminário trouxe consigo a máxima de que negociar é uma arte e como tal, privilégio de poucos. Entretanto, o professor Weiss, sem refutar completamente o argumento, cuidou de esclarecer que, após quinze anos de estudos e palestras sobre o tema, concluiu que pensar o processo de negociação de maneira sistemática e formal pode melhorar em muito a habilidade negociada de pessoas e empresas, independente do tipo ou montantes envolvidos em cada processo.

Ao longo de seis horas de aula, Stephen Weiss apresentou o enfoque técnico do que é negociar, este jogo complexo e minucioso, que acontece toda vez que duas ou mais partes firmam posições iniciais e partem em busca de um acordo, nem sempre alcançado. A primeira dica lançada à reflexão dos participantes foi: *"não confunda as posições assumidas em uma negociação com os reais interesses que estão por trás dessas posições"*. O interesse é o que realmente

importa para um negociador; trata-se de uma preocupação básica, uma necessidade subjacente que pode ou não ser satisfeita a partir das posições iniciais que assume.

Um dos participantes trouxe para debate um fato bastante comum nas empresas: negociações salariais. No caso em questão, trata-se de uma empresa de comércio exterior, ligada a uma grande corporação multinacional, às voltas com a reivindicação de seus funcionários pela concessão de bônus equivalentes aos concedidos aos demais funcionários da corporação. A posição do diretor de recursos humanos da corporação era a de que os direitos não eram iguais e a concessão de bônus aos funcionários em questão não estava prevista em seu orçamento. Os funcionários da *trade* pleiteavam a igualdade.

À primeira vista um impasse cujo desfecho só poderia dar-se de duas maneiras: ou o diretor libera recursos, ou os funcionários desistem do bônus. A saída proposta pelo professor Weiss vai na direção de postergar o acordo e mapear os interesses envolvidos na questão: o interesse maior do diretor é não decepcionar seus funcionários pela indisponibilidade de recursos para a concessão do bônus. Já para os funcionários, o bônus pode ser um sinal de reconhecimento pela qualidade do trabalho. É a identificação destes reais interesses que abrirá espaço para expandir os benefícios de um eventual acordo entre as partes. Talvez, direção e funcionários cheguem à conclusão de que existem outras maneiras, não necessariamente monetárias, de promover o reconhecimento e a

premiação por um trabalho bem executado.

A primeira lição do professor Stephen Weiss:

"Decida o que você quer da negociação".

O processo de negociação cria um espaço entre, as partes envolvidas. Essa noção espacial tem um significado importante no entendimento do que efetivamente está em jogo numa negociação, passando inclusive pelo respeito à individualidade e aos interesses da outra parte. O professor Weiss associou esta idéia à dinâmica dos relacionamentos afetivos entre casais, onde a convivência é um exercício contínuo de negociação. Citou uma entrevista concedida pelo ator Wood Allen a uma revista norte-americana, na qual analisava seu casamento com a atriz Mia Farrow. Entre outros aspectos, o ator citava as oposições que marcavam a convivência do casal: ele se dizia apaixonado por Nova Iorque, cidade pela qual ela não morre de amores; no verão, ele só dorme com ar condicionado ligado, ela não consegue dormir com ar condicionado ligado; ele adora comida japonesa e ela odeia. Apesar destes e outros conflitos, à época, comemoravam treze anos de vida em comum.

Negociar é atuar em uma espécie de arena, na qual as posições iniciais assumidas individualmente ou por uma organização representando uma das partes, sofrem movimentos mútuos, até

gge se chegue a um acordo ou decida-se pela ruptura e encerramento do processo como um todo. O sucesso numa negociação deve-se, em grande parte, à habilidade de relacionamento dos envolvidos. Esta interação sofre a influência das condições vigentes no cenário da negociação e do comportamento assumido pelas partes.

A imagem que cada uma das partes tem da negociação e os comportamentos que assume a partir disso determinam a direção do processo. Todavia, a construção dessa imagem é uma atividade complexa, que reúne uma série de variáveis e exige um

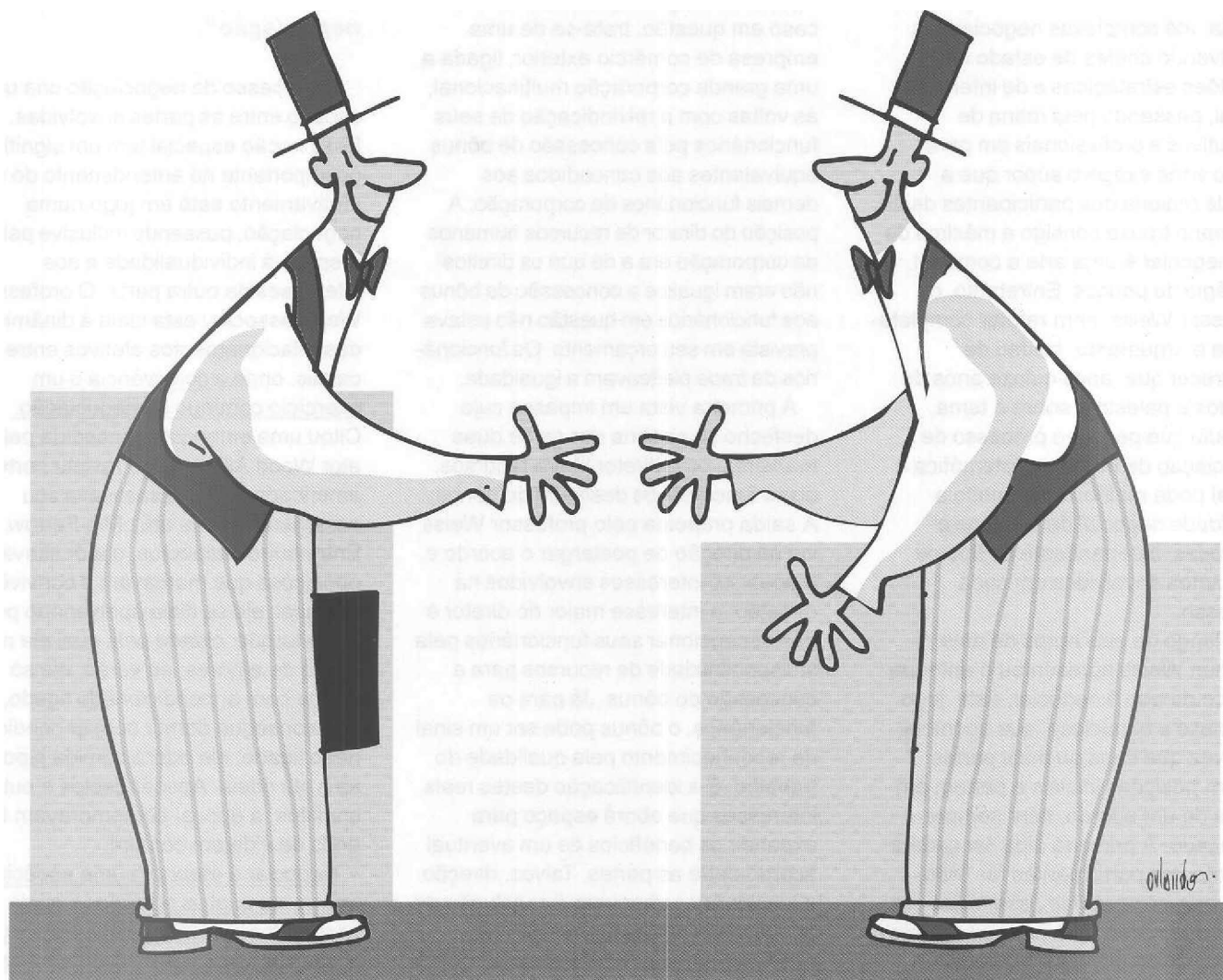
tràQalhodê levantamento e análise previa de informações sobre todos os aspectos envolvidos na negociação. O dever de casa do negociador é ter clareza quanto à situação objeto, identificando os interesses e os tópicos relevantes para todas as partes envolvidas. A seguir, deve pesquisar detalhes a fim de formular a sua representação no processo. O passo seguinte é pensar sobre a maneira de interagir com as outras partes envolvidas e cuidar de detalhes formais como local, agenda, meios de comunicação, entre outros. Um negociador melhor preparado tem melhores bases para

,çontroJaf o processo, sente-se mais confiante e confortável para modificar suas posições iniciais.

A segunda lição do professor Weiss:

"Compreenda o relacionamento, não só um lado".

Uma vez preparado, pode-se optar por determinado comportamento ao longo da negociação, isto é, adotar um modelo de negociação. O comportamento é um fator estratégico dentro de



uma negociação. Foi apresentada dois modelos de negociação, que Stephen Weiss chamou de "puros" porque dificilmente ocorrem na prática. As situações diárias revelam uma gama bastante variada de perfis negociais situados entre esses dois limites.

O primeiro modelo é chamado Barganha Distributiva, por tratar-se da típica negociação competitiva, onde as informações são truncadas e todo o processo caminha em direção a um momento crítico no qual uma decisão deve ser tomada (barganha final) e um acordo firmado.

Na direção oposta vem o modelo colaborativo, que o professor Weiss chamou de Tomada de Decisões Integrativa. Relaciona-se de maneira mais próxima ao princípio do "espaço criado entre as partes" envolvidas na negociação. Seu ponto de partida é o planejamento e o ajuste das condições relacionais entre as partes, (idioma, forma de comunicação, agendas, locais, administração etc.), passando pela definição do problema e a busca de soluções até atingir o consenso. Evidentemente, pelas suas características, trata-se de uma negociação onde as informações têm um fluxo mais ágil, até porque servirão de base para o consenso.

Para visualizar melhor a diferença entre esses dois extremos, o professor Weiss sugere a associação do modelo competitivo à figura de uma torta dividida ao meio. No processo de divisão, o desafio de cada uma das partes é manter uma posição inalterada o maior tempo possível. Já o modelo colaborativo está mais preocupado em expandir a torta, de forma a criar as condições necessárias para satisfazer os interesses mútuos. Esses dois perfis variam em muitos aspectos, o que resulta numa gama bastante ampla de outros perfis de negociadores e de negociação. Por esta razão, uma das preocupações do professor Weiss ao longo do seminário foi reforçar a importância de cada negociador reconhecer o seu perfil e mais, prever como as outras partes tendem a negociar.

A terceira lição do professor Weiss:

"Descubra o jogo da outra parte".

A partir deste momento, tem início a dinâmica da negociação e a prática das estratégias negociais desenvolvidas por meio do entendimento e previsão de eventuais rumos possíveis em um determinado processo. Para manter as bases conceituais nos perfis básicos de negociação, o professor Stephen Weiss apresentou um Plano de Jogo Competitivo e um Plano de Jogo Cooperativo.

Para os negociadores competitivos a estratégia é: seja "duro". Isto significa, entre outras coisas, fazer uma oferta inicial absurda, não fazer concessões, defender com firmeza as posições iniciais assumidas, esconder informações e ao fazer concessões, exagerar o valor das mesmas. Para negociadores que visam a aumentar o tamanho do "bolo", a estratégia é: seja "firme", mas conciliador. Isto significa estabelecer aspirações realisticamente altas, compartilhar informações, comunicar-se claramente, criar opções que atendam aos interesses de ambas as partes e, se necessário, diminuir as aspirações em busca do consenso.

Freqüentemente as táticas competitiva e cooperativa são usadas conjuntamente em uma negociação, não em suas formas puras, mas modificadas por uma série de variáveis que vão surgindo ao longo do processo. O que foi apresentado como crítico em relação às estratégias negociais foi a capacidade para modificá-las quando necessário, a fim de afastar o risco de um impasse que possa prejudicar o desfecho de uma negociação. A eficácia na condução deste processo está fortemente relacionada às habilidades comunicacionais das partes envolvidas: saber falar e saber ouvir. A receita simples e objetiva do professor Weiss é: "Apresente com o máximo impacto; ouça para o máximo benefício". Outro fator crítico é a criatividade para resolução de problemas, relacionada à capacidade

de lidar com uma dada situação de maneiras diferentes, o que pode ser induzido a partir de técnicas como a tempestade cerebral ou *brainstorm*, por exemplo. Essas e outras técnicas constituem a prática da negociação e foram abordadas a partir de narrativas de casos verídicos, ou da exibição de gravações realizadas durante *workshops* conduzidos pelo professor Weiss.

Ao final do seminário, um comentário comum foi a constatação da complexidade que está por trás de uma negociação: de atitude simples e banal para um modelo de múltiplas variáveis, que contempla aspectos comportamentais, técnicas de comunicação e persuasão, práticas de levantamento, consolidação e análise de dados. O tempo para planejar e preparar uma negociação foi apontado como o grande obstáculo para a melhoria das práticas negociais. Para muitos, o processo negociai decorre de uma oportunidade ou de uma contingência que exige resposta rápida; nem sempre há tempo para um correto trabalho de levantamento de informações. Todavia, pensar a negociação de maneira sistemática por si só garante uma postura mais preocupada e atenta ao processo como um todo. O negociador hábil vem aos poucos. Vale a última lição do professor Weiss: **"Descubra como 'jogar' ou mudar o jogo da negociação: tome uma ação eficaz".**

TENDO COMO PANO DE FUNDO O CASO MEXICANO SEMINÁRIO CONCLUI QUE A ABERTURA AOS MERCADOS INTERNACIONAIS NÃO É GARANTIA DE UM DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO E ININTERRUPTO.

FÓRUM INTERNACIONAL CRISE FINANCEIRA E POLÍTICAS DE AJUSTE NA AMÉRICA LATINA

Organização: Parlamento Latino-Americano
Patrocínio: Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Varig e
O Estado de São Paulo
Memorial da América Latina - São Paulo - 07.02.1995

Este Fórum foi organizado e promovido pelo Parlamento Latino-Americano, organismo regional fundado em 1964, com sede na cidade de São Paulo. O objetivo do Parlamento é promover o desenvolvimento econômico, social, político e cultural integrado da América Latina. Entre suas metas, figura o tratamento de temas que, por sua natureza, ultrapassam as fronteiras de cada país. Nada mais crucial para o continente latino-americano, neste momento, quando os desdobramentos da crise financeira que se instaurou no México nos últimos dois meses geram impactos para Argentina, Brasil e demais países que buscam estabilidade em suas economias.

Aliás, o Fórum teve um caráter efetivamente informativo sobre essa questão. Estiveram presentes à mesa de debates o jornalista e analista econômico mexicano Sergio Sarmiento, do jornal *Reforma* e da TV Azteca, Alejandro V. del Rio, membro do Ministério da Fazenda do México e o Presidente do Partido Revolucionário Democrático Mexicano (PRO), Porfirio M. Ledo.

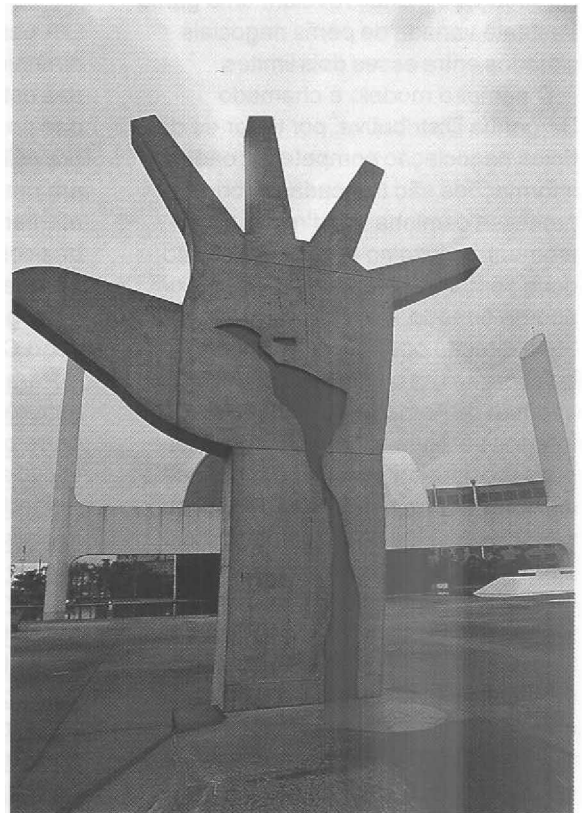
O jornalista Sergio Sarmiento apresentou, em linhas gerais, um quadro da crise mexicana. Lembrou Sarmiento que entre 1987 e 1994 o México promoveu grandes mudanças estruturais em sua economia:

- a inflação caiu de 159,2%, em 1987, para 7%, em 1994;

- o déficit, que era de 10% do PIB em 1987, caiu e abriu caminho para o equilíbrio das finanças públicas em 1994;
- a dívida pública, de 68% do PIS em 1988, caiu para 32% pouco antes da desvalorização da moeda mexicana em 20 de dezembro de 1994.

Essas mudanças foram acompanhadas por um crescimento moderado da atividade econômica no país: de 1988 a 94 o PIS mexicano cresceu 2,9% a.a. O país foi obrigado a abrir sua economia a partir da queda nos preços do petróleo, até 1986, o principal item da pauta de exportações da fechada economia mexicana. Abrir a economia significou aprender a exportar outros produtos que não o petróleo e a importar, o que resultou num déficit na balança comercial da ordem de US\$ 18 milhões em 1994. Somado à conta de serviços, o déficit em conta corrente chegou a representar 8% do PIS mexicano do ano passado, o índice mais alto já registrado no país. Esta foi uma das causas da desvalorização do peso mexicano e de toda a crise financeira que se seguiu.

Uma questão central em toda esta discussão da crise financeira do México é a causa do déficit. Duas correntes alimentam os debates. A interpretação dos monetaristas ortodoxos é a de que



Memorial da América Latina

o peso mexicano encontrava-se supervalorizado, o que promovia as importações e limitava as exportações gerando déficit. Os debatedores refutaram esta explicação com base nos indicadores que atestam um aumento das exportações de bens manufaturados mexicanos em 1994 da ordem de 22%. Estes produtos, teoricamente, seriam vítimas naturais de uma moeda sobrevalorizada.

Já os não ortodoxos atribuem o déficit a uma expectativa excessivamente positiva por parte dos investidores em relação ao México, o que gerou um fluxo intenso de investimentos internos, iniciado em 1991. Só que em 1994 esta expectativa sofreu uma reversão abrupta. Algo mudou no México e com certeza esta mudança não foi na economia.

Nas seis primeiras semanas de 1994, as reservas internacionais do país

aumentaram de US\$ 24 para US\$ 29 milhões. Todavia, a partir de fevereiro de 1994 uma série de acontecimentos políticos e atentados começaram a ter reflexos nos mercados financeiros como na Bolsa Mexicana de Valores, nas cotações de ações mexicanas em Wall Street, na taxa de câmbio do peso e nas reservas internacionais. Entre os principais acontecimentos que impactaram os mercados estão os reiterados esforços de um ex-membro do gabinete de governo - Manuel Solis - para candidatar-se à presidência, o seqüestro do banqueiro Alfredo Helu, o assassinato do candidato presidencial do partido do governo Luis Colosio, o vai-e-vem da campanha política mais vendida e de desenlace mais incerto da história do país e os movimentos e ameaças de conflito com o Exército Zapatista de Libertação Nacional.

As reservas internacionais caíram mais de US\$ 10 milhões após o assassinato do candidato do governo à sucessão presidencial. Outros países certamente viveram problemas políticos, mas não chegaram a registrar uma reversão no crescimento econômico como a observada no México.

Um argumento que foi consenso entre os membros da mesa acusa o México de não criar instituições democráticas que transmitam confiança no futuro do país. A reforma econômica acima esboçada não foi seguida por uma reforma política. Nos anos sessenta um presidente foi assassinado nos Estados Unidos, a Colômbia perdeu um candidato presidencial vítima do narcotráfico. Na Espanha e no Reino Unido atos terroristas se multiplicaram na década de setenta. Os mercados financeiros desses países não se ressentiram dos efeitos destes atos. Qual a diferença? A diferença está nas instituições. Esses países têm instituições que permitem a ação do sistema político. O mandato passa de uma pessoa a outra, de um grupo ao sucessor, mas o sistema continua funcionando.

No México isso não ocorre porque não há instituições, mas sim pessoas. O

p mal que um simples chefe de estado ou de governo. Trata-se de um verdadeiro imperador no sentido autoritário do velho império asteca: um homem que tem em suas mãos um poder quase absoluto e que pode escolher seu sucessor. O assassinato de um candidato presidencial em tais circunstâncias, mais do que o simples desaparecimento de um homem, é o rompimento de uma cadeia de mando que remonta aos tempos pré-hispânicos. Podem existir erros de condução da política econômica mexicana. Cometeu-se o erro, por exemplo, de depender em excesso do capital externo. A reestruturação financeira do México, em que pesem todos os seus acertos, não gerou um desenvolvimento interno que fosse a base do crescimento auto-suficiente como no caso do Japão, Coréia do Sul, Cingapura e Chile, na América Latina.

O Secretário de Relações Internacionais do Partido Revolucionário Democrático do México (PRO), Jorge Calderón, acusa o Governo Salinas de descapitalizar o país por ter pago durante seu mandato cerca de US\$ 120 milhões em serviços da dívida ao FMI, enquanto captou apenas US\$ 60 milhões em Bolsa. O impasse nas negociações sobre o NAFTA (North American Free Trade Agreement) provocou oscilações no mercado de ações mexicano e há informações de que, entre fevereiro de 1994 e fevereiro de 1995, cerca de US\$ 20 milhões saiu do México como fuga de capital, dinheiro movimentado por um grupo de empresários próximos ao Governo Salinas, que obtiveram informações privilegiadas sobre o curso da política econômica do país.

Ainda, segundo Jorge Calderón, não se pode esquecer que o fato de fazer fronteira com os Estados Unidos é um agravante para o descontentamento e a instabilidade política do México. O salário mínimo nos Estados Unidos, por exemplo, é dez vezes o salário mínimo mexicano.

O México terá que encontrar novos caminhos para o desenvolvimento interno, o que passa por uma reforma

fiscal, do modelo de seguridade social e pensões privadas, mas o grande problema continua sendo político. As três reformas eleitorais conduzidas pelo Governo de Carlos Salinas não foram capazes de gerar confiança na capacidade do sistema político mexicano de manejar turbulências políticas como a que ocorreu em 1994. Os investidores tiraram seu dinheiro do México não porque se preocuparam com uma eventual desvalorização do peso, mas sim por desconfiarem da capacidade do sistema político conduzir o país, em um processo de transição, para a democracia.

Em 100 anos de império asteca, em três séculos de regime colonial e em 171 anos de república independente, os mexicanos nunca experimentaram a entrega pacífica do poder a um governo formado por um partido de oposição. Não chega a ser surpreendente que nas condições atuais os investidores internacionais tenham se mostrado céticos ante as perspectivas desta transição.

Uma das conclusões deste debate inicial sobre a situação mexicana foi a de que o principal desafio do México hoje é criar um sistema político realmente estável, que não dependa de pessoas, de partidos políticos e de manipulações eleitorais, mas sim de instituições.

À luz da experiência mexicana, outros dois painéis tiveram lugar. O primeiro procurou analisar os desafios que a América Latina terá que enfrentar no contexto das economias globais. Contou com a participação, entre outros, do economista chileno Ricardo Ffrench Davis, ex-executivo do Banco Central do Chile e do professor Paulo Nogueira Batista Júnior, da Fundação Getúlio Vargas.

O último bloco de discussões focalizou os temas da integração latino-americana, num momento em que muito se fala sobre efeitos, em cadeia, de crises como a que atravessa a economia mexicana atualmente. Entre os participantes estiveram José Luis Machinea, ex-presidente do Banco Central da Argentina, o professor João

Paulo de Almeida Magalhães, da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, e o deputado Luis Henrique, presidente do PMDB.

A participação do ex-presidente do Banco Central da Argentina foi importante porque a Argentina seria o país mais próximo a sentir os impactos negativos de uma reação em cadeia da crise mexicana. Machinea foi categórico ao afirmar que o que se discute hoje é a magnitude da recessão, posto que ela é uma realidade de todos os países latino-americanos. Assim foi na década de 80, só que atualmente há um agravante: a margem de negociação junto aos bancos oficiais é muito menor. O socorro ao México reflete esta situação.

Segundo Machinea, grande parte das economias latino-americanas em processo de estabilização estão conduzindo seus programas a partir de um tripé formado pela abertura de mercado, saneamento das contas públicas e atração do capital externo. Este modelo apresenta alguns complicadores, sendo o principal deles o mecanismo cambial, assunto dos debates mais acirrados sobre programas de estabilização econômica da América Latina. O complicador não é o mecanismo cambial em si, mas a forma como é usado, antes como fator estrutural do que como instrumento de política econômica. O segundo complicador é a capacidade de financiamento destas economias em caso de uma desvalorização de suas moedas locais, de insolvência ou, mais grave, de uma crise do sistema financeiro como a que abalou o México. No caso da Argentina, por exemplo, o risco da desvalorização vem sendo administrado pelo firme compromisso com a força da moeda local e a baixa inflação, a ponto de o governo já ter cogitado dolarizar completamente a economia argentina, a fim de não permitir a desvalorização de sua moeda. A inflação de 4% a.a. já é um bom motivo para dolarização na Argentina. O risco de insolvência para a Argentina é menor, segundo Machinea, porque o país não está comprometido no curto prazo.

Assim como o Governo Carlos

Menem comprometeu-se ao manter um país, traumatizado por duas crises hiperinflacionárias, em estabilidade, o Governo Fernando Henrique Cardoso elegeu-se com a bandeira do Real. Só que assumiu o Governo, segundo o professor Paulo Nogueira Batista Junior, tentando equilibrar-se entre a direita mais tradicional e o neoliberalismo manchado pela crise mexicana, o que pode desviar sua atenção e pôr em risco o sucesso do Plano de Estabilização.

Em sua rápida participação nesse seminário, o presidente do PMOB deputado Luis Henrique, cuidou de reforçar a posição do partido, que é maioria no Congresso, e, portanto, terá um papel importante na condução das reformas que darão seqüência ao processo de estabilização da economia brasileira. Reforçou a posição de desonerar o Estado das funções que não lhe são devidas e cuidar de repassá-las ao mercado, ressaltando que a globalização das economias impõe a um país como o Brasil a adoção de um modelo comprometido com a eficiência, cuja base é a educação e a saúde. Eficiência, por exemplo, é o número de empresas credenciadas pela ISO 9000, 9001 e 9002 que já somam 500 no Brasil, 225 no México e 20 na Argentina, sendo que o Estado de Santa Catarina já possui 20 empresas credenciadas e o do Rio Grande do Sul 25, ressaltou o deputado.

Já o professor João Paulo de Almeida Magalhães, da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, afirmou que os processos de certificação ISO não garantem competitividade. Além disso, de nada adianta o Brasil ter 500 empresas certificadas para a qualidade se um modelo de abertura de importações não coordenado pelo Governo permitir a entrada de produtos em melhores condições de mercado que os nossos. Isto ocorre não tanto pelas características do produto, mas pelas imposições fiscais, pela desestabilização monetária da economia e por uma série de outros fatores econômicos que estão fora do controle do empresário,

Na visão do professor João Paulo, o Estado não pode ser "preguiçoso", atribuindo ao mercado suas funções coordenativas e reguladoras.

A América Latina não está marginalizada do processo de integração competitiva, mas enquanto continente deve cuidar de buscar um modelo adequado às suas condições. Países como Coréia do Sul, Cingapura e outros Tigres Asiáticos, basearam seu desenvolvimento e estabilização num modelo intervencionista no qual o governo comanda a economia através das empresas privadas e as exportações funcionam como mecanismo de manutenção das vantagens comparativas. O modelo neoliberal funcionou muito bem na Comunidade Econômica Européia até a entrada de Portugal, país em condições inferiores que quebrou a homogeneidade sistêmica e obrigou a criação de fundos que garantissem o equilíbrio financeiro,

Fóruns como o realizado pelo Parlamento Latino-Americano assumem grande importância na busca do equilíbrio sistêmico. Venezuela, México e Colômbia iniciaram uma série de encontros, que ficou conhecida como Grupo dos Três, com a finalidade de promover Lima política integrada em vários campos de ação. A crise mexicana descontinuou as agendas, mas permanece a intenção segundo Hector Silva Michelena, assessor do governo venezuelano.

A crise mexicana trouxe algumas lições que parecem fazer sentido para os vários debatedores presentes ao seminário. A principal refere-se aos limites do crescimento baseado nos capitais externos, o chamado *smart money* que reforça um outro ponto de consenso: a abertura aos mercados internacionais não é garantia de um desenvolvimento sustentado e ininterrupto. •

1. Países que integram o Parlamento Latino Americano: Antilhas Holandesas, Argentina, Aruba, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, Suriname, Uruguai e Venezuela.