# Jorge Caldeira
# Fluente e Empolgante
# O Brasil descobre Mauá

**por** *Ana Maria Brescancini*



*RAE Light: Mauá, empresário do Império* é sua segunda biografia e parece estar na mesma rota de sucesso de livros como *Chatô*, de Fernando Morais, ou a biografia de Nelson Rodrigues, escrita por Ruy Castro. A que você atribui a valorização desse tipo de trabalho no mercado editorial brasileiro hoje?

Caldeira: É uma tendência que começou há mais de dois anos. Fundamental para esta safra de livros foi Luis Schwarcz, editor da Companhia das Letras. Há três anos ele conseguiu que empresas privadas financiassem a pesquisa para uma coleção de biografias. Isso é tudo. O que toma estas biografias atraentes é que há muito material desconhecido nelas, o que se deve ao tempo de trabalho investido na pesquisa. Biografia é fundamentalmente pesquisa. É muito difícil fazer uma biografia rápida ou romanceada. As biografias que a Companhia das Letras vem desenvolvendo lançaram um padrão de pesquisa absolutamente inusitado para o mercado brasileiro. Eu, por exemplo, antes de escrever a primeira linha, tive dois anos de trabalho, juntando documentos em quatro países, lendo toda a bibliografia do período. Isso só foi possível porque existia uma bolsa de pesquisa. Essa bolsa toma viável lançar o livro a preço de mercado,já que o custo da pesquisa em si não compõe o preço para o leitor.

Além disso, escrever biografia é muito gostoso. Qualquer livraria no planeta, exceto no Brasil, tem uma seção de biografias. É um tipo de leitura de que gosto muito. Sou um grande leitor de biografias, UI)J. estilo sobre o qual também gosto de trabalhar, embora nã9 escreva só. biografia. O Brasil não tem a tradição defazer o estuda particular de um assunto delimitado, *sem grandes explorações*, mas com profundidade. Aqui, geralmente a pesquisa é para a grande teoria; as pessoas estão mais voltadas para as coisas abstratas, para as explicações gerais e não para o aprofundamento de casos particulares. Por isso, a soma de todo o trabalho da Companhia das Letras resulta em algo de muito impacto. O leitor recebe muito: por um preço acessível, tem Um trabalho de pesquisa enorme. Acho que o segredo maior desta biografia foi o trabalho prévio do Schwarcz, um esforço que tem permitido que pessoas se desloquem de outras atividades, para, pelo mesmo rendimento, investir no projeto.

**As empresas que não dão certo no Brasil tendem a ser mais bem tratadas do que as que dão certo. Prova típica são os empréstimos rurais: as grandes empresas que não dão certo recebem grandes créditos para continuar a não dar certo e a não pagar. Os 99% que pagam suas dívidas não existem na memória.**

*RAE Light:* Quando a Companhia das Letras entrou na história de Mauá?

Caldeira: Um ano depois. Já tinha pensado nisso porque conhecia Schwarcz. Ele era *trainee* na editora Brasiliense e trabalhou na biografia do Noel Rosa, minha primeira obra. Eu via as publicações e achava que era algo que poderia ser vendido à Companhia das Letras, mas não fizera contato com ela porque acreditava qu~ primeiro, era preciso ter a coisa bem delineada. Foi um casamento fácil porque, de fato, tinha muito a ver com os projetos dele. Os resultados deste trabalho são excepcionais. Todas as biografias que saíram desse projeto foram significati vas, e sempre que antecedidas de uma grande pesquisa o foram mais ainda. *Chatô* tem uma pesquisa extraordinária do Fernando Morais, *Nelson Rodrigues* tem uma pesquisa brilhante do Ruy Castro. O Mauá é uma pesquisa muito boa.

*R4E Light:* Seu interesse pela figura de Mauá surgiu no porão da casa grande de uma fazenda de café do Vale do Paraíba, onde você encontrou uma reedição, de 1942, do livro *Exposição aos credores*, do próprio Mauá. O que motivou a curiosidade inicial que logo se transformou num verdadeiro mergulho na figura do visconde e sua época?

Caldeira: Foi uma decisão ilógica. Não tinha qualquer motivo para fazer aquilo, nem a visão precisa de que resultaria numa biografia. Achava o seguinte: *"preciso estudar muito afundo porque, sem um entendimento dessa pessoa e desse período, será difícil entender a história do. Brasil.* "Eu tinha um drama: era editor da *Exame*, uma revista sobre economia e negócios, na qual, em tese, fornecia informações globais sobre economia para o leitor, e eu estava muito insatisfeito com as informações ):Jue tinha. O resultado foi uma grande insatisfação no trabalho, no sentido de não estar cumprindo o que poderia cumprir. Então resolvi estudar mais. Não tinha nenhum motivo lógico para isso.

*RAE Light:* Mas chegou um momento em que o estudo assumiu proporções maiores, exigindo, por exemplo, maior dedicação.

Caldeíra. Eu tive dedicação exclusiva desde o primeiro dia. Larguei a *Exame* para estudar. Durante seis meses fiquei lendo a bibliografia do Império, até aquele período "correr bem" na minha cabeça. Depois, parti para a documentação do Mauá. Fiquei mais uns seis meses levantando informações. A impressão inicial era de que eu conseguiria fazer tudo em um ano de pesquisa, mas, quando entrei na documentação do Mauá, percebi algo que tornava inviável o projeto inicial: se eu quisesse um trabalho bem feito teria que fazer uma pesquisa internacional. O Mauá era um personagem de importância mundial porque fazia negócios fora. A estrutura de seu império era algo mundialmente importante

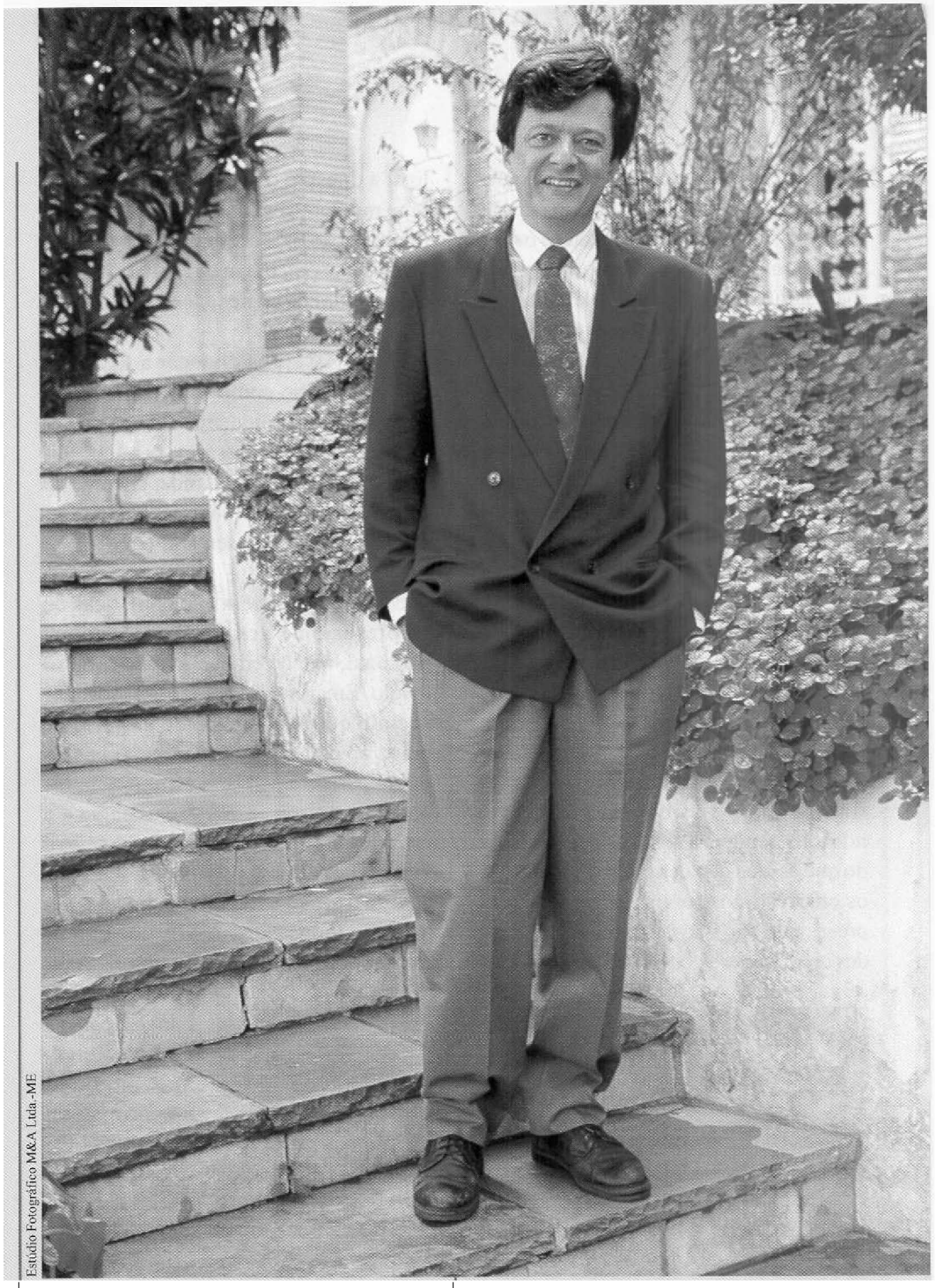
e ele tinha repercussão, quer dizer, era um empresário conhecido não só aqui no Brasil mas também lá fora, como na Inglaterra, o centro do capitalismo naquele momento. Aí tive a certeza de que.precisava fazer uma pesquisa internacional. Nesse momento recebi, por meio da Companhia das Letras, fmanciamento do Banco BBA (Banco BBA Creditanstalt S.A, associado ao Creditanstalt - Bankverein, Viena), o que me permitiu dar esta dimensão ao projeto. Levei mais um ano inteiro de pesquisa para poder chegar a este ponto.

***RAE Ligkt:*** Você trabalhou sozinho ou teve uma equipe de suporte?

**Caldeira:** Pois é. Isto foi um erro: trabalhei absolutamente só. Não por mérito, mas por erro. No começo trabalhei sozinho porque não sabia como encaixar as coisas, isto é, não tinha um projeto racional. Foi bom porque permitiu que eu fizesse uma abordagem própria da biografia, diferente de todas as outras. Precisava desta liberdade porque mudei muito fontes documentais, fiquei muito solto. Isto acabou se revelando adequado, mas não é um bom método de trabalho. Mexer, sozinho, com um volume muito grande de dados é muito complicado. Tenho uma experiência acadêmica grande. Teria sido mais difícil se não tivesse um bom treino acadêmico.

***RAE Light:*** Um livro de aproximadamente 600 páginas, resultado de três anos de trabalho, deve ter suas próprias histórias. O que ficou como o momento mais dificil para você?

**Caldeira:** Foi quando achei que não ia dar conta do estudo, pela dimensão do personagem. Tinha muita coisa para entrar emjogo e montar o quebra-cabeça e tudo isso estava sendo muito difícil. Teve um momento em que eu estava quase desistindo, optando por um trabalho menor, que devo retomar mais tarde. Este foi o maior desafio: a quantidade e o ineditismo dos dados. Quando se está trabalhando com alguém que já tem multo material publicado é muito mais fácil. Há uns 30 livros sobre o Mauá, mas nada parecido com este. Este tem muito mais coisa. É mais fácil trabalhar em algo que tenha.mais gente estudando, discutindo; dá ~ma certa referência. Este trabalho foi de uma solidão miserável! Eu não tinha com quem falar do assunto.


Estúdio Fotográfico M&A Ltda.-ME

***RA.E Ligiu:*** Mauá é mais lembrado pelo título do que por suas realizações e em: preendimentos. Por que você acha que a História nunca reforçou a dimensão empresarial deste personagem?

**Caldeira:** Acho que isso é grave porque se trata de um personagem com dimensão suficiente para não ser esquecido. Mauá tem uma característica muito especial, que é o fato de ter sido um empresário muito bem-sucedido. A memória do sucesso, no Brasil, é muito menor do que a memória do fracasso. Por exemplo, até hoje não temos uma boa história sobre Pelé. O brasileiro tende a relegar o sucesso ao segundo plano, ele tem uma cultu-

Ia do fracasso muito grande. A pergunta básica em história do Brasil é: por que o Brasil não deu tão certo quanto os Estados Unidos? Esta pergunta é muito mais atrativa do que, por exemplo: por que os dois países tiveram evoluções diferentes? Aqui se estabelece muito essa cultura comparativa. Se pegarmos a definição do que é caso de sucesso no Brasil, nem Deus é caso de sucesso! Trata-se de uma forte estrutura interna no brasileiro. Se Napoleão fosse brasileiro, seria o homem de Waterloo morto em Santa Helena, e ninguém gostaria de lembrar que era brasileiro. No entanto, ele é o herói da França até hoje porque levou o país da fase mercantilista para a fase capitalista, no Estado moderno.

Acho que *Mauá* é uma espécie de grito: "olha, não é bem assim". Isso é especialmente importante no mundo empresarial. As empresas que não dão certo no Brasil tendem a ser mais bem tratadas do que as que dão certo. Prova típica são os empréstimos rurais: as grandes empresas que não dão certo recebem grandes créditos para continuar a não dar certo e a não pagar. Os 99% que pagam suas dívidas não existem na memória. Pode-se pensar em raízes sociológicas para esse comportamento. O poder político raramente está nas mãos do empresário. Ser bem-sucedido para o empresário não é uma questão de querer; é uma questão de vida ou morte. O empresário que não tem sucesso deixa de ser empresário. Não há atividade humana com seleção natural mais violenta do que a atividade empresarial.

O comportamento brasileiro é especialmente complicado para pensar o empresário, Acho que o livro sobre Mauá recoloca a questão do papel do empresário num momento em que está se discutindo privatização, por exemplo. O livro recoloca este papel, tão mal resolvido dentro da estrutura da sociedade brasileira.

***RAE Líght:*** Após dissecar a figura de um empresário corno Mauá, você diria que existem habilidades críticas e posturas inerentes a empresários bem-sucedidos de um modo geral, independente da época em que atuem ou das forças e pressões que sofram do seu ambiente'?

**Caldeira:** Mauá tem características de empresário de grande sucesso internacional, não de empresário de sucesso médio. Em primeiro lugar é um inovador daquilo que é, no momento, negócio de ponta no planeta: no seu porte, foi a primeira pessoa à pensar a estrutura multinacional no seu cerne. A estratégia e a estrutura administrativa de seu império é a mesma do *Keiretsu* japonês: um banco está no núcleo de financiamento dos projetos industriais. A Mitsubishi, por exemplo, funciona nessa estrutura. A diferença é que o banco dele era multinacional, não montado em cima de poupanças locais, mas no financiamento de comércio exterior, o que, naquele tempo, era muito raro. Portanto, o núcleo central dos negócios dele, montado na metade do século XIX, era algo de fmal do século XX.

**Mauá tem características de empresário de grande sucesso internacional, não de empresário de sucesso médio. A estratégia e a estrutura administrativa de seu império é a mesma do *Keiretsu* japonês.**

A segunda característica de empresário de sucesso era o jeito de administrar. Era um administrador tão extraordinário quanto estrategista. Numa sociedade de escravos montou uma administração centralizada, com estruturas não-autoritárias e com alto grau de participação dos empregados, que ele chamava de colaboradores. Isso era absolutamente contrário à cultura brasileira, e Mauá não era entendido de jeito nenhum naquela época.

Outro dado fundamental é Mauá ter conseguido montar 17 empresas em seis países, e geri-las por cartas, mandadas por navio a vela! Quando você está falando de empresas que trabalham a longo prazo é uma coisa, mas ele fazia operações de câmbio e *hedge* cambial por carta, mandada em navio a vela. Isso só era possível por sua percepção e fineza administrativa. Mauá foi competente na administração e inovador na concepção.

A terceira característica que define seu perfil de sucesso, onde ele era genial, é a sua capacidade de observar a realidade. Ele valorizava a máxima de que" valia o que funcionava", raramente seguida no Brasil. Se existisse uma teoria dizendo que aquilo não deveria funcionar assim, ele não acreditava na teoria. Sempre olhava a realidade do mercado e ensinava isso. Todas as suas cartas tinham, obrigatoriamente, um parágrafo dizendo: *"preste atenção na realidade do mercado, nos detalhes do dia-a-dia, e só monte as coisas depois de olhar o dia-a-dia: o balcão, o cliente, o produto que você tem".* Por conta disso, acabou utilizando a seu favor certas características da realidade brasileira. Pode até parecer.bizarro, mas a realidade brasileirado século XIX, no que se refere à estrutura monetária, era uma antecipação do século XX. Só que naquela época todos pensavam que o Brasil estava errado, E Mauá acreditava: "se funciona, está certo". IS$O era uma antecipação do futuro e ele soube ser fiel a ela. Do que estou falando: à época da Independência, e por decorrência do movimento, a circulação monetária no Brasil *ficou* restrita ao papel-moeda; não tiuha ouro aqui, era só nota de papel. Segundo as teorias econômicas da época, e até depois, com Marx, Ricardo e a escola clássica, a economia precisava necessariamente do padrão ouro para funcionar. O ouro cumpria a função de representação de valor. Os economistas brasileiros quedam comprar ouro para substituir as moedas de papel por moedas de ouro. Mauá se perguntava por que, se o papel funcionava, gastar dinheiro com ouro? Ele começou a estudar para comprovar

que o papel-moeda poderia cumprir a função do ouro. Este foi o padrão de moeda pós-1971, quando foi extinto o padrão ouro, e Mauájá operava com isso em 1840. Percebeu, em algo que todos viam como erro, um mecanismo econômico fundamental que veio a ser utilizado no futuro. O primeiro teórico de economia a mexer com isso foi Keynes, já no início do século. Mauá era estritamente keynesiano em 1840. Isto - o seu jeito de olhar areal.idadedomercado-deu-lheadimensão, raríssima, de gênio internacional.

***RAE Light:*** Você vê este perfil associado ao do empresário brasileiro de hoje?

**Caldeira:** O Brasil está lotado de empresários que fazem isso. A maior parte dos bons empresários brasileiros, você não sabe nem quem são. São pessoas que montam, fazem funcionar e não aparecem. Há muitas empresas boas e empresários que têm esse tipo de observação. Li uma notícia, por exemplo, de que a DB Brinquedos tem uma participação do Morgan Bank. É tipicamente o caso de uma empresa que resolveu ser diferente, em telIDOS de eficiência, funcionalidade, visão pelo menos até onde o jornal noticia. Acho muito interessante. Quem é esse empresário? Está aí, trabalhando, fazendo sua empresa etc. Voltamos à estória de buscar o sucesso reconhecido, enquanto o verdadeiro empresário é o que está fazendo. No Brasil sempre foi assim. Um exemplo é o Matarazzo, para quem, no começo. ninguém ligava porque vendia banha de porco. Mas as coisas que dão certo neste país nascem assim mesmo, da pessoa que vai ver seu mercado, e não de grandes planos de governo.

***RAE Light:*** Além de todas estas características, o trânsito poJitico de Mauá não foi umfator determinante de seu sucesso?

**Caldeira:** Mauá tinha trânsito político por uma razão muito simples: ele era maior do que o Estado. Não dava para não ter trânsito. Eram duas coisas do mesmo tamanho: o Estado brasileiro e as empresas do Mauá. Não era um trânsito fluente nem fácil; era muito complicado, feito com muitas trombadas.

***RAE Light:*** Exatamente por estarmos falando de duas forças com poder de barganha semelhante, até que ponto as práticas deste relacionamento põem em risco a ponta do capital privado? Podemos citar, por exemplo, a questão da troca de favores que ainda hoje permeia as relações entre as forças políticas e a iniciativa privada no Brasil.

**É preciso repensar o papel do empresário, para que lhe seja dado sentido. No caso do Mauá, por exemplo, as pessoas não entendiam como ele ganhava dinheiro. Mauá basicamente ganhava dinheiro por inovações tecnológicas. Esse era o fundamento de sua riqueza.**

**Caldeira:** Isso nunca foi uma questão bem resolvida na história do Brasil. A idéia, no tempo do Império, era a de que um empreendedor privado era uma má pessoa, alguém nãointeressado no bem público. Acho que isso ainda permanece. A idéia do empresário rico é muito dolorosa para ser engolida até hoje no Brasil. Usualmente você atribui a riqueza do empresário a um favor público. Num momento de muita estatização isso é verdade. É uma daquelas profecias que se auto-alimentam. Se você tem uma estatização muito grande da economia, o empresário é dependente do Estado. Isso precisa ser desmontado no Brasil É preciso repensar o papel do empresário, para que lhe seja dado sentido.

No caso do Mauá, por exemplo, as pessoas não entendiam como ele ganhava dinheiro. Mauá basicamente ganhava dinheiro por inovações tecnológicas. Esse era o fundamento de sua riqueza. Ele ganhava dinheiro numa esfera internacional: tomou o mercado financeiro de bancos ingleses porque oferecia um serviço melhor, muito mais adequado a Uma economia que começava a se internacionalizar. Não existiam bancos com várias agências; os bancos tinham somente uma sede. Ele tinha agência em todo lugar e servia pessoas que transitavam em mais de um lugar. Para aqueles interessados em negócios entre Brasil e Inglaterra, Brasil e Prata ou Brasil e Estados Unidos, Mauá era melhor do que qualquer outro banco. Oferecia um serviço melhor; cobrava menos e ganhava mais porque ganhava no volume e no custo do serviço, dada sua estrutura menor, o que lhe dava um ganho de escala. No Brasil, as pessoas não sabiam da existência desta estrutura e achavam que o M a~á f'azi a isso porque tinha conseguido um favor, o que não era verdade.

Houve uma discussão famosa relacionada a urna concorrência que Mauá ganhou, oferecendo o preço mais baixo para fornecimento de gás no Rio de Janeiro. Era bem mais baixo, algo em torno de 20%. Montou uma empresa que obtinha lucro com a tarifa predeterminada. Durante 20 anos tinham tentado fazer isso, sem sucesso. Quando Mauá começou a ganhar dinheiro, todos atribuíram o fato a um favor que o governo lhe teria feito. As coisas não eram assim. Ele ganhou muito dinheiro porque foi eficiente em montar o negócio a partir de um preço dado.

Este mal-entendido corre o Brasil até hoje. Por causa disso, muitas pessoas têm a impressão de que o livro é sobre o presente e não o passado. Não é. Essa situação melhorou muito do século XIX para cá, mudou na sua essência. O livro traz esse lado bom.

O Brasil é um país que tem sua trajeto-

ria própria. Como o brasileiro não tem noção da história, acha que tudo está começando hoje, quando, na verdade, muita coisa tem por trás uma longa tradição; se você conhece a tradição sabe para onde as coisas vão. O grande ponto positivo de conhecer o passado é verificar que as pessoas não mudam tão radicalmente; certos comportamentos permanecem. No caso do Brasil, com certeza.

Nessa linha de se achar que tudo está começando hoje, há dados espantosos: o Brasil é um dos países com maior estabilidade política do planeta. Tem um Congresso que funciona desde 1826, só com duas interrupções no funcionamento. A primeira interrupção, no Estado Novo, em 1945, foiademaiorduração. Depois, foi fechado por um ano no regime militar, na edição do AI 5 em dezembro de 1968; em 1970 já houve eleição. O Brasil tem mais tempo de funcionamento regular do Congresso do que a França, Alemanha, Itália, Espanha e Portugal. Provavelmente só dois países no mundo têm um Congresso mais estável que o Brasil: Inglaterra e Estados Unidos. Isso é uma idéia muito contrária ao senso comum do país. Outro dado: o Brasil é um país estável em suas relações financeiras internacionais. É um dos poucos países do mundo a ter somente duas moratórias: urna, nos anos 30, e outra, em 1987. Todos os contratos internacionais foram cumpridos, desde a Independência. Nós não temos muita noção de tais dados porque não estudamos. Daí acharmos sempre que tudo está começando, tudo é crise.

*RAE Light:* Você não acha que a superficialidade da imprensa brasileira contribui um pouco para isso, considerando que muitas pessoas têm os j ornais, revistas e a própria televisão como única ou, pelo menos, principal fonte de informação sobre o país?

Caldeirar Imprensa não ter memória é regra. Ela é assim no mundo inteiro. Há uma lei da imprensa porque ela é diária. O rádio é ao vivo, o que é ainda pior. No jornal, o mundo zera todos os dias e você tem que encher todas as páginas, todos os dias. A boa realização do jornal de ontem não garante a boa realização do jornal de hoje. Mas, dai a você não ter memória histórica é uma distância muito grande. No fundo, acho que nosso raciocínio histórico é o mesmo da imprensa, o que só poderia ser corrigido com aula ou estudo de história.

*RAE Light:* Quem está lendo *Mauâ, empresário do Império?*

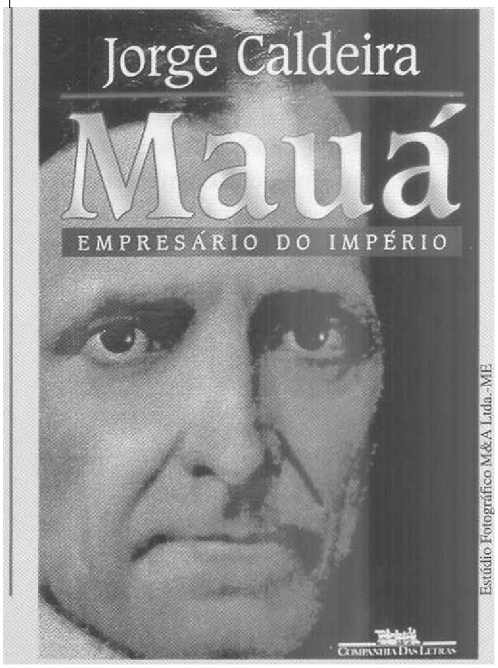
Caldeira: Tenho tido surpresas extraordinárias. Achava que o livro iria bem, mas não tanto a ponto de, em um mês, ficar em primeiro lugar, entre os mais vendidos do país. Como está vendendo muito, além do que se poderia prever, acho que tenho, entre meus leitores, de tudo um pouco, o que é bom. Uma das grandes vantagens no jornalismo, além de se escrever todo dia, é que se aprende a redigir para os outros. Por isso, qualquer pessoa pode entender meu livro, mesmo quem não entende nada de economia ou de história do Brasil. Isto é uma coisa sobre a qual tenho a consciência de ter feito. Não há pressuposto no livro que não seja explicado. Além disso, acho que é agradável de ler; fiz uma história gostosa. Acho que todo livro deveria ser assim, independentemente de ser especializado. Um livro impossível de se entender, de qualquer área que seja, é basicamente mal escrito. Uma publicação técnica bem escrita, seja sobre filosofia ou. física, como de um Einstein por exemplo, qualquer pessoa entende.

*BAR Light:* Qual a faceta de Mauá que, na sua opinião, ficou mais evidente no livro?

Caldeira: Acho que ficou uma coisa global. Uma pessoa é sempre alguém em seus muitos aspectos. Procurei não reduzir o Mauá a um dos aspectos de sua vida. Tentei fazer um mosaico de todas as dimensões: a vida familiar, o tempo dele, os negócios, postura administrativa, disputas políticas. Tem de tudo porque ele esteve no meio de tudo isso. Acho que meu trabalho é um começo para a compreensão da figura de Mauá. Gostaria que ele abrisse espaço para outras pessoas continuarem o estudo. Se fosse fora, a bibliografia de Mauá teria mais de uma centena de livros. É um personagem que tem porte para ser estudado por um inglês ou um americano, corno o é, aliás. Nos últimos anos, os principais estudos sobre Mauá são do exterior: Inglaterra, Canadá e Estados Unidos. É urna figura muito rica mesmo. É muito raro você ficar três ou quatro anos convivendo exclusivamente com um personagem e, ao final desse período, concluir que ainda há muito por fazer. Normalmente o assunto se esgota, a figura começa até a cansar. Ainda estou muito longe de me cansar.

*RAE Light:* Há outro Mauá nos projetos de Caldeira?

Caldeira: Não. Vai ser difícil achar outro Mauá na história do Brasil. Mas há outros personagens. Imagine uma biografia do Raposo Tavares, um bandeirante que ficava três ou quatro anos viajando por aí., .•

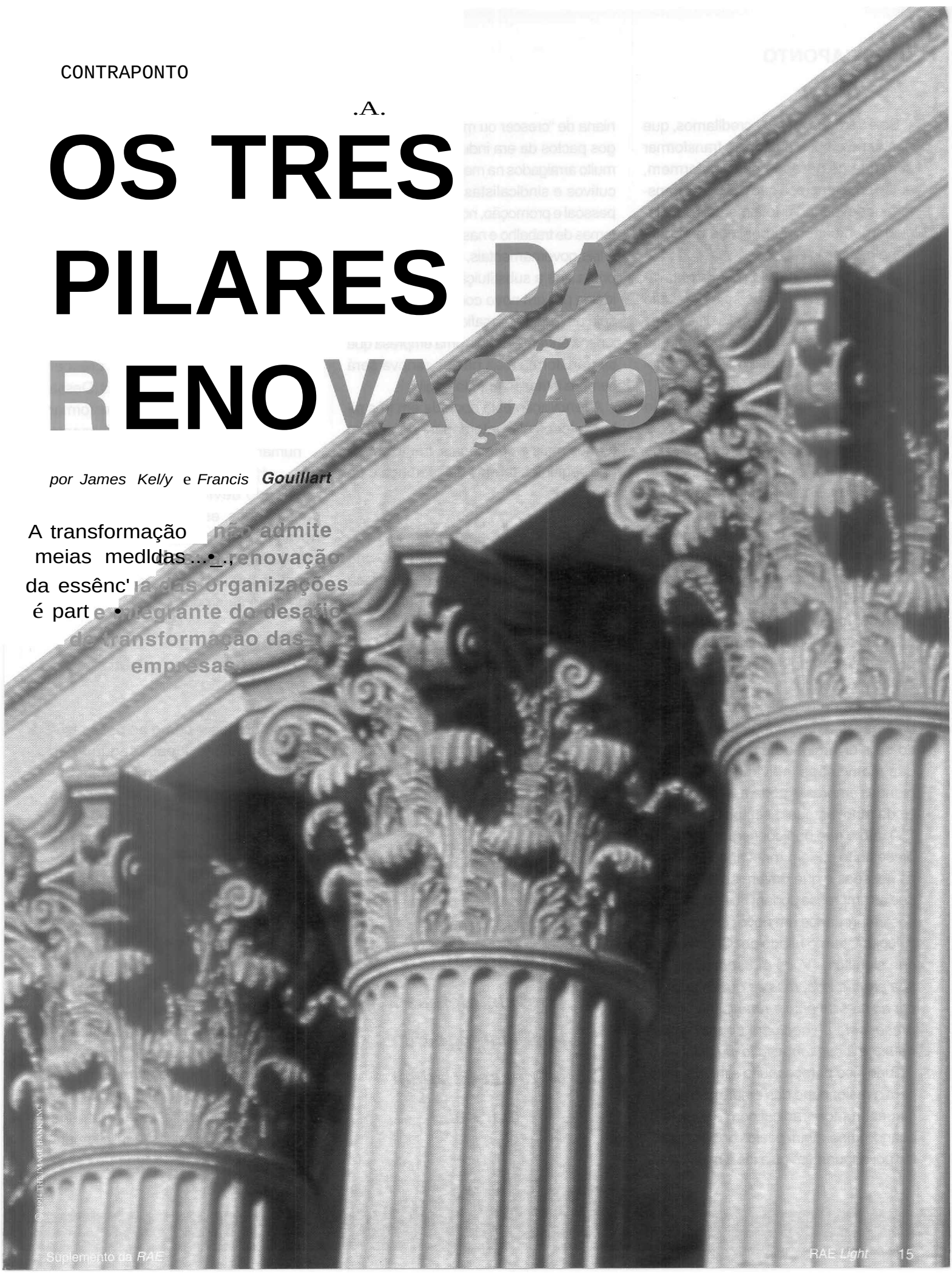


.A.

# OS TRES PILARES DA RENOVAÇÃO

*por James Kelly* e *Francis* ***Gouillart***

A transformação não admite meias medidas... A renovação da essência das organizações é parte integrante do desafio de transformação das empresas.



Se é verdade, como acreditamos, que nenhuma empresa pode se transformar sem que as pessoas se transformem, então uma empresa que deseja se transformar deve mudar totalmente seu relacionamento com as pessoas que nela trabalham.

Esta tarefa é conhecida como "renovação", e acreditamos que seja o desafio menos compreendido e mais difícil, mas - a longo prazo - o mais importante no que se refere ao desafio maior da transformação das empresas.

Envolve, em primeiro lugar, a definição e o fortalecimento de um novo relacionamento entre a empresa e as pessoas que nela trabalham. Este novo relacionamento, em última análise, gera um novo espírito que se expressa diariamente, não somente por meio da qualidade dos produtos e serviços, mas também pela maneira como a empresa se relaciona com todos os interessados: empregados, clientes, fornecedores, parceiros, aliados, sócios, acionistas, famílias dos empregados, comunidades locais, país e até com o mundo.

A busca de renovação começa com uma questão fundamental: considerando-se a diversidade e a complexidade das motivações individuais, como as grandes empresas podem ter a esperança de renovar todo o seu pessoal?

O fato é que não conseguem. As empresas não podem renovar as pessoas; as pessoas é que devem se renovar. O que as empresas podem fazer é oferecer aos empregados um novo "contrato psicológico", termo usado por Chris Argyris que significa: *"Você é responsável por sua própria vida, mas* se *quiser* se *dedicar* ao *crescimento* e *renovação da empresa, esta se dedicará* ao *seu crescimento* e à *sua renovação individual".*

Tudo isso parece muito simples, mas, para a maior parte das empresas, significa uma ruptura radical com o passado, quando imperavam pactos do tipo "trabalho por segurança" ou a idéia mais darwiniana de "crescer ou morrer". Esses antigos pactos da era industrial ainda estão muito arraigados na mentalidade dos executivos e sindicalistas, nas políticas de pessoal e promoção, nos processos e sistemas de trabalho e nas regulamentações e leis governamentais. Assim, não é surpresa que a substituição destas antigas idéias por um novo contrato psicológico seja um grande desafio. Entretanto, vale a pena enfrentá-lo, pois uma empresa que se transforma mas não se renova será sempre intrinsecamente frágil.

A renovação está apoiada em três pilares, todos eles interdependentes. Em termos mais empresariais, traduzem-se nas seguintes tarefas de liderança e de alto nível:

- **criar um sistema de recompensas:** as recompensas são o elo que une as metas e indicadores da empresa às motivações das pessoas;
- **valorizar o aprendizado individual:** se o valor de uma empresa reside no conhecimento das pessoas que a compõe, o aprendizado individual é fundamental para a criação de valor. Portanto, a aprendizagem individual deve ser a base do novo contrato psicológico;
- **desenvolver a empresa:** o progresso advém da aplicação de novos conhecimentos. No entanto, uma empresa não pode evoluir, mudar e crescer sem o progresso das pessoas. Dessa forma, a empresa deve se transformar no veículo para o desenvolvimento humano, e não o contrário.

Quando devidamente alinhados e configurados, esses três pilares da renovação podem manter a integridade estrutural e emocional da empresa, enquanto o mundo e seus rivais se desintegram ao seu redor.

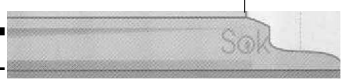
•• !!!li'!!li'W"il'"?'"~~""--"~----:::::;;

**Os *dirigentes das empresas estão começando* a *reconhecer que segurança não* é *algo que* as *companhias possam oferecer, mas sim algo que* as *pessoas criam para si.***

## O pêndulo do contrato psicológico

As empresas - como as pessoas - precisam de um "ideal", segundo as palavras do escritor russo Alexandr Soljenítsin. Assim como acontece com as pessoas, o ideal das empresas raramente é aquilo que parece. O sentido de vida das pessoas é uma avaliação subconsciente e psicológica do relacionamento do mundo com elas, que pode ou não estar de acordo com seus valores e crenças conscientes.

O sentido de vida das empresas representa sua própria visão de seu relacionamento com seu pessoal, que pode ou não estar de acordo com sua filosofia, políticas e modo de agir. Por exemplo, uma empresa pode afirmar que valoriza seus empregados como se fossem parte da "família", mas tratá-los como reféns econômicos. Explicitamente ou não, a essência do contrato psico-



lógico entre o empregado e a empresa é sempre compreendida pelo empregado, ainda que de forma subconsciente.

Desde o final da Segunda Guerra até a década de 80, o contrato psicológico predominante era paternalista, oferecendo emprego perpétuo e pagando uma boa aposentadoria em troca de uma vida de trabalho dedicada à empresa. Na onda da reestruturação que se seguiu, no entanto, o pêndulo do contrato psicológico oscilou enormemente. As pessoas perceberam que mesmo empresas como a IBM e a General Motors eram vulneráveis. A GE admitiu que já não podia mais oferecer empregos vitalícios.

Os dirigentes das empresas estão começando a reconhecer que segurança não é algo que as companhias possam oferecer, mas sim algo que as pessoas criam para si. Estão percebendo que a necessidade das pessoas de se sentirem ligadas ao trabalho e honradas por terem colaborado para os result~- ~ dos alcançados é um propulsor do desempenho infinitamente mais poderoso do que a promessa de segurança.

Estão começando a reconhecer que sua responsabilidade é criar um ambiente que estimule a capacidade das pessoas de crescerem e se desenvolverem material e espiritualmente. Reconhecem também que, em ambientes assim, as pessoas dão o máximo de si para a empresa, não em nome da própria empresa, mas de si mesmos e daqueles com quem trabalham.

Dessa forma, está surgindo um contrato psicológico - novo e mais esclarecido - que reconhece a necessidade de as pessoas assumirem a responsabilidade por sua vida e, por outro lado, reconhece também que a empresa desempenha um papel importante como veículo para o desenvolvimento individual. Este contrato, no entanto, continua a ser uma flor rara e delicada. A maior parte dos contratos entre empregado e empregador ainda se encontra trancada nas prisões psicológicas da era industrial.

De acordo com o modelo industrial, a força de trabalho era uma extensão da mente dos diretores das empresas ou dos engenheiros de produção. O bom operário era como uma máquina - obediente, rápido e eficiente -, e o sistema de premiação, os programas de treinamento e as instituições em que se apoiavam eram também semelhantes a máquinas. A onda inexorável e cada vez mais rápida de novos conhecimentos e tecnologias está tornando esse modelo obsoleto e criando uma demanda ainda maior para o que normalmente se conhece como delegação de responsabilidades *(empowerment),* mas que preferimos ver como troca da divisão de trabalho pela divisão de conhecimentos.

IIIiliiIIIIIIIII:=====-=:='"""=~--7seu

***Explicitamente ou não, a essência do contrato psicológico entre o empregado e a empresa é sempre compreendida pelo empregado, ainda que de forma subconsciente.***

## A criação de um sistema de recompensas

Cada pessoa emprega, muitas vezes de maneira inconsciente, um sistema exclusivo de desejos que direciona seu comportamento diário. É segundo esses sistemas pessoais de motivação que as pessoas decidem se devem assumir como suas as metas da empresa.

O sistema ideal de recompensas se basearia nessas metas pessoais e se destinaria a harmonizá-las com as metas da empresa. A maior parte das empresas, no entanto, não percebe que, ernbora incentivos financeiros sejam muito importantes, as necessidades que conseguem renovar uma organização, e que; quando ignoradas, conseguem irnpedi-la de se renovar, são espirituais.

Ward Jungers, vice-presidente sênior de serviços de seguros da empresa norte-americana CIGNA P&C, foi indagado recentemente sobre o que achava de envolvimento no programa de transormação da CIGNA. Sua resposta foi: *"Aprendi que posso, realmente, fazer diferença. Sei que escolhi* o *caminho certo. Jamais teria sido capaz de fazer* o *que fiz em meu emprego anterior. Sinto-me bem ao trazer disciplina ao que fazemos e ao ajudar a melhorar* os *resultados. Tenho uma frase que repito constantemente: 'Nosso problema era fazer contratos de seguros insatisfatórios e não ter agentes de seguros insatisfatórios'. Recuperamos* o *orgulho".*

*"Recebi muito mais reconhecimento do que recompensas. Não estou ganhando mais dinheiro do que antes. Talvez isso aconteça mais tarde. Mas,* o *que é mais importante, estou sendo reconhecido pela alta administração. Tívecontatocom a PEC (Comissão Executiva do Presidente). Sou* um *verdadeiro missionário. Daqui a cinco anos, espero que* as *pessoas se refiram* à *CIGNA reconhecendo que nossos contratos de seguros são sólidos* e *criativos. Quanto* à *minha con-*

*tribuição, espero ouvir de meus colegas: 'Honestamente, não poderíamos ter feito* o *que fizemos sem ele'. Isso seria ótimo",* concluiu Jungers.

No entanto, embora o dinheiro não seja tudo, deve-se reconhecer que é importante em termos simbólicos e materiais. De acordo com o veterano em processos de transformação Jerry Stead, diretor-presidente da AT&T Global Information Solutions, *"90% daquilo que as pessoas chamam de conflitos culturais existem devido* a *conflitos nas formas de avaliação* e *recompensa".*

Os modernos sistemas de avaliação são estruturas complexas e inter-relacionadas de indicadores, representando importantes relações de causa e efeito dentro das empresas, todas elas intercruzadas em inúmeros níveis. O sistema de recompensas deve refletir um conjunto harmônico de metas e ser relevante para os empregados, fornecedores, clientes e parceiros em alianças estratégicas.

Recompensas e indicadores são fundamentais para a renovação. Podem paralisartotalmente um programa de transformação ou, como no caso da Taco Bell (ver quadro abaixo), dar um impulso fantástico a ele.

## A valorização do aprendizado individual

Quando compramos um *software* da Microsoft, não compramos edifícios, patentes ou redes de distribuição. Compramos o conhecimento das pessoas que o desenvolveram. As empresas atualmente alcançam sucesso muito menos pelo acúmulo de bens tangíveis do que pelo acúmulo de conhecimentos - construindo, em primeiro lugar, habilidades e competências dos empregados para depois traduzir os novos recursos em operações mais eficientes, clientes mais satisfeitos e níveis mais elevados de desempenho financeiro.

Para aumentar o aprendizado individuai, a direção das empresas precisa se comprometer com o desenvolvimento das pessoas. Muitas vezes, o desenvolvimento individual é relegado a uma instância inferior de recursos humanos, cujo orçamento é o primeiro a ser cortado quando surgem problemas financeiros. A melhor forma de se gerar um compromisso contínuo com o desenvolvimento individuai é a participação direta da direção

## Renovação na Taco Bell

Quando John Martin, CEO da Taco Bell - cadeia de restaurantes de *fast- food* da PesiCo -, embarcou em seu programa de transformação em 1988, retirou o processo de tomada de decisão da sede da empresa, delegando-o aos gerentes de restaurantes, e ampliou a responsabilidade de cada gerente de cinco para 20 restaurantes.

Essa delegação de responsabilidades foi baseada em uma mudança fundamental no sistema de recompensas. A remuneração dos gerentes e de funcionários horistas aumentou significativamente como resultado de sistemas de bonificação ligados a níveis de atendimento ao cliente, metas de lucros e faturamento. Quando apresentam bom desempenho, os gerentes da Taco Bell conseguem ganhar mais do que o triplo da média salarial da indústria de *fast- food.* Combinada com as bonificações baseadas em tempo de serviço, a delegação de poder fez com que a mudança de uma cadeia de restaurantes para outra em busca de salários melhores - prática considerada endêmica entre os gerentes de restaurantes de *test- food* - se tornasse bem menos atraente. Como conseqüência, a Taco Bell reduziu a rotatividade de gerentes em mais de 50% e a dos empregados horistas em 30%.

Essas mudanças nas funções e salários dos gerentes de restaurantes contribuíram significativamente para a melhoria do desempenho da Taco Bell a partir de 1988. Entre 1988 e 1993, a empresa abriu mais de 2.000 restaurantes, aumentou o faturamento mundial de US$ 1,5 bilhão para quase US$ 4 bilhões e mais que triplicou o lucro líquido, que atingiu uma importância superior a US$ 250 milhões. Durante o mesmo período, a satisfação do cliente, medida em termos de "valor do dinheiro", melhorou expressivamente, ao passo que a dos concorrentes, como o McDonald's, decaiu.

## Sistema Resource Link® da AT&T

A AT&T lançou o sistema Resource Link®, uma unidade de empregos/serviços temporários, em outubro de 1991.

A idéia era melhorar a flexibilidade e a eficiência do mercado de trabalho interno, de forma que gerentes talentosos que talvez tivessem sido demitidos da AT&T durante a reestruturação pudessem permanecer na empresa. É política da AT&T que todas as unidades e divisões comerciais devam considerar o uso do Resource Link® para atender às necessidades da empresa, antes de recorrer a temporários de agências ou outros serviços subcontratados. Embora os serviços sejam de curta duração (a maioria é de três a 12 meses, alguns são mais longos), os "associados" desta unidade mantêm seu *status* de empregados regulares da AT&T.

A unidade oferece os serviços aos clientes da mesma forma que uma agência externa de serviços temporários, e, em março de 1994, já contava com mais de 400 pessoas contratadas em perto de 30 diferentes unidades e divisões comerciais em toda a AT&T.

As pesquisas de satisfação do cliente apresentaram excelentes avaliações positivas (90% ou mais) no que se refere à qualidade, facilidade de utilização e desejo dos clientes de usar novamente os serviços do sistema Resource Link® da AT&T.

Talvez a característica mais importante do programa seja a forma como uma iniciativa destinada a "curar as feridas" da reestruturação da AT&T e dar substância à filosofia da empresa denominada *common bond* (laços comuns) tenha criado novas opções de carreira. Um grande número de "associados" encontra cargos permanentes (15% são promoções), mas outros já recusaram ofertas de empregos permanentes, pois percebem na natureza itinerante do trabalho no sistema Resource Link® uma boa oportunidade para melhorar seu conhecimento sobre a AT&T, enriquecer sua base de qualificações, melhorar sua auto-estima e reputação, além de expandir sua rede de contatos.

Essas pessoas não são vítimas traumatizadas da reestruturação: são como pilotos voando alto, se movimentando por todo o grupo, estabelecendo contatos e ganhando credibilidade, procurando as áreas mais atraentes ou as rotas mais promissoras para chegar ao topo.

da empresa no processo. A forma mais eficaz de desenvolvimento individual é a experiência prática sob a direção de um orientador. O treinamento formal também tem seu lugar, mas geralmente não substitui tão bem o aprender fazendo. As pessoas precisam colocar a mão na massa em projetos importantes que aumentem sua capacidade, enriqueçam a experiência e o conhecimento e, ao mesmo tempo, injetem novas energias e façam a empresa crescer.

Empresas como a Motorola, SmithKline Beecham, Unipart (fabricante de autopeças do Reino Unido) e o serviço postal da Suécia estão tão convencidas da necessidade de se criar o hábito de aprender no ambiente cultural, que formaram suas próprias universidades corporativas.

No entanto, apesar de seu poder, a autenticidade desses gestos de compromisso permanece sob suspeita enquanto as empresas continuam a despedir um grande número de pessoas em uma área e, ao mesmo tempo, contratam e dão treinamento a muitos novos empregados em outras áreas. Não há solução para esse dilema porque algumas pessoas não podem - e outras não aceitam - ser retreinadas. Mas é responsabilidade das empresas tentar utilizar as qualificações de empregados excedentes em uma área para atender à demanda de outra. A AT&T está se dedicando a realizar esse tipo de ação - e obtendo algum sucesso com o programa Resource Link® (ver quadro acima).

## O desenvolvimento da empresa

A história do desenvolvimento organizacional se confunde com a história da predominância crescente do trabalho mental sobre o físico. Essa tendência é implacável. À medida que entram na era do conhecimento, as empresas precisam manter duas características aparentemente incompatíveis: clareza/concentração e capacidade de se adaptar continuamente a mudanças. Embora, por um lado, muitos concordem que o modelo hierárquico das empresas já tenha i'do longe demais, por outro, rejeitam a ambigüidade e - no fundo - sentem saudade dos velhos tempos.

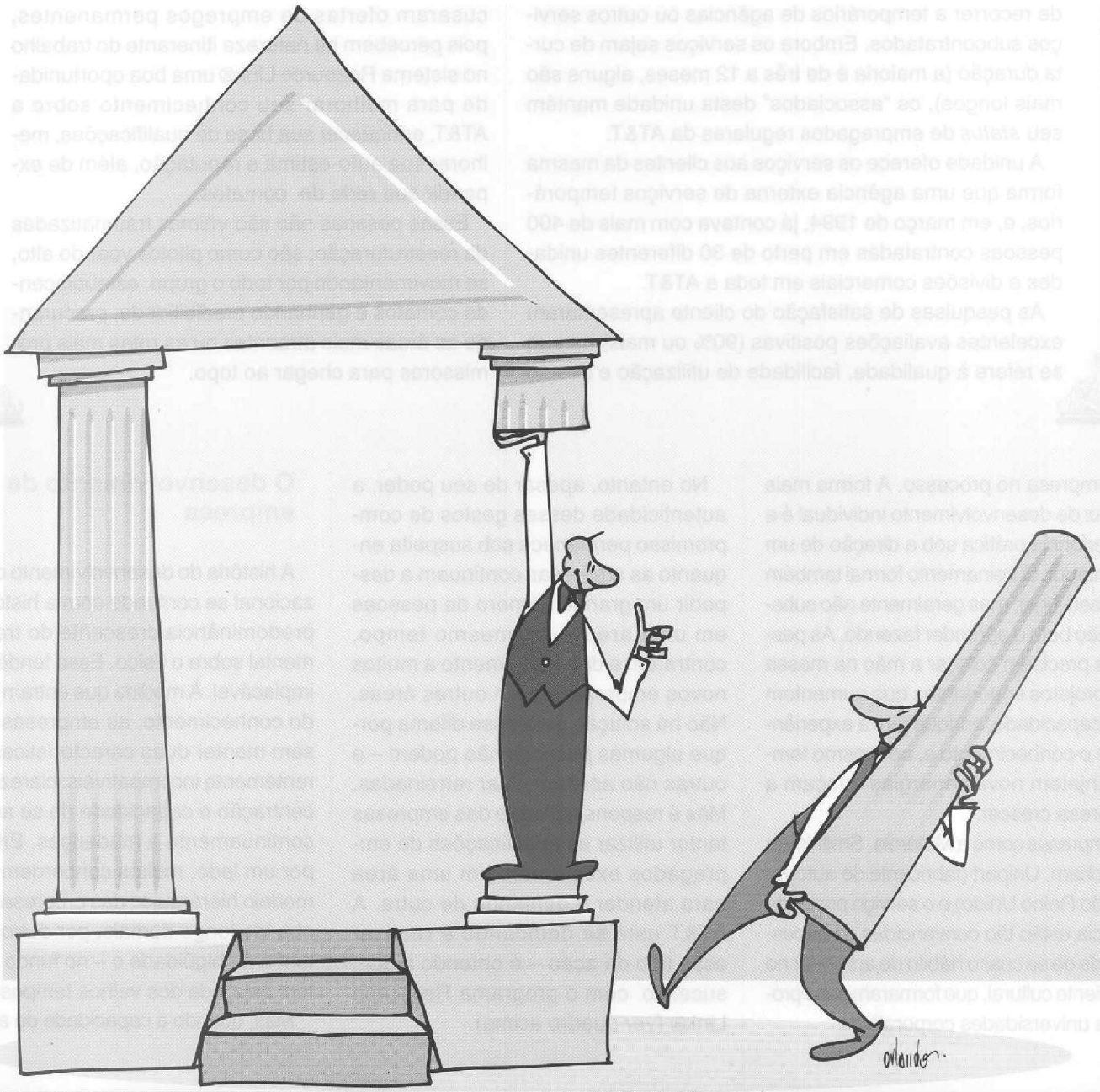
Mas, quando a capacidade de aquisi-

ção e aplicação de conhecimentos se torna a força motriz da criação de valor e quando a capacidade de adaptação é valorizada, os limites organizacionais se confundem, novos compromissos minam as hierarquias tradicionais e, dessa forma, a clareza - no sentido de estabilidade e segurança - inevitavelmente empalidece.

Embora não haja retorno, as empresas podem recompensar seus funcionários pela perda de segurança e de estabilidade, ajudando-os a deixarem de ser ferramentas organizacionais para se transformarem em viajantes em uma estrada que leva - através do aprendizado - à auto-realização.

Isso não significa que o desenho organizacional não seja importante. É muito importante, mas não consegue resolver todos os problemas. Consegue apenas chegar perto da arquitetura de qualificações exigida pela empresa. É por esse motivo que os líderes de sucesso pouco se utilizam de mudanças no desenho organizacional. Percebem que o poder das redes conectadas de pessoas e equipes nada tem a ver com a estrutura. É, sim, produto de metas e indicadores compartilhados, de salários adequados, de um ambiente de aprendizado permitido pela tecnologia e, acima de tudo, da misteriosa alquimia da motivação individual.

O desenho organizacional implica a rigidez, inimiga da capacidade de adaptação. Pequenas equipes bem conectadas e construídas visando a objetivos específicos não são apenas as melhores fontes de aprendizado individual: são também as melhores fontes de aprendizagem organizacional, e os alicerces das arquiteturas organizacionais do futuro.



Quando a Sony decidiu desenvolver um aparelho de TV com vídeo embutido, deu o mesmo projeto a duas equipes bem diferentes. A primeira era formada por dois departamentos de engenharia das divisões organizacionais específicas de TV e vídeo da Sony. A segunda era uma pequena equipe especialmente formada nas instalações da Aiwa em Cingapura, subsidiária integral da Sony, com total independência dos departamentos de engenharia da Sony.

## No fundo, muitos ainda sentem saudade dos velhos tempos

Dada sua trajetória passada, imagina-se facilmente que os engenheiros da Sony teriam considerado o projeto muito fácil. No entanto, passaram-se meses até que os engenheiros de TV e vídeo conseguissem chegar a um consenso para iniciar o trabalho. A pequena equipe da Aiwa deslanchou, apresentou um desempenho notável e produziu o atraente produto integrado hoje existente no mercado.

Um executivo da Sony explicou que a experiência foi feita para testar o conceito da empresa de que a melhor forma para se combater a inflexibilidade das grandes organizações é ser "intencionalmente desorganizado". No entanto, é evidente que as eficientes e flexíveis "organizações de aprendizagem" do futuro vão precisar de algum tipo de estrutura formal. Vão precisar incorporar "arquiteturas de conhecimento" - estruturas conceituais para a geração de conhecimentos - e algum tipo de sistema de gerenciamento de conhecimentos, baseado em tecnologia, para orquestrar a coleta, integração e disseminação de conhecimentos que são objeto da fome insaciável das "empresas que aprendem".

## A emersão da alma corporativa

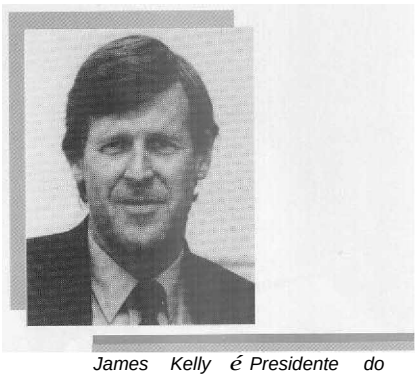
Considerando-se que esses pilares de renovação e o novo contrato psicológico por eles apoiado obrigam as empresas a se concentrarem cada vez mais nas pessoas, as empresas têm a oportunidade de passar da categoria de instituições econômicas dominantes da era industrial para a de instituições sociais proeminentes da nova era do conhecimento. Ainda vão estar ativas para criar valor para os acionistas, mas, no interesse de seus proprietários, agirão como elos de ligação na rede socioeconômica que cresce cada vez mais.

Como repositórios de conhecimento, como proprietários das maiores e mais sofisticadas redes de comunicações e como os mais movimentados centros de interação social, podemos imaginar que as empresas e as redes de empresas terão papel mais importante no futuro em áreas como a da renovação urbana, educação, bem-estar social e preservação da qualidade do meio ambiente. As empresas agirão assim não por serem obrigadas pelo governo ou por sentirem ser esse seu dever, mas porque os próprios empregados vão exigi-lo. •

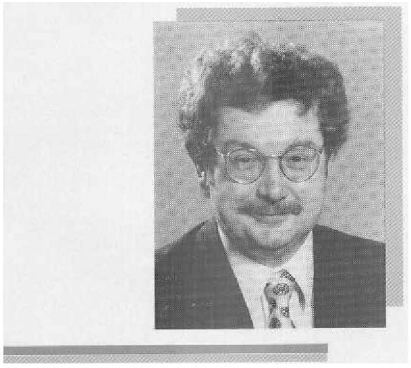
Este artigo se baseia em um capítulo de seu livro *Transforming the organization,* publicado nos Estados Unidos pela Mc-Graw Hill, New York, em abril de 1995, e a sertraduzido e publicado no Brasil pela Makron Books, em setembro de 1995.

Artigo originalmente publicado no número 6 da revista *Transformation* (2º trimestre, 1995 ), publicação externa da Gemini Consulting, sob o título Renewal: the three pillars. Tradução de Attuy & Fanucchi Consultoria Ltda. e revisão de Sonia Amaral Gama, da Gemini Consulting South America.

***Embora incentivos financeiros sejam muito importantes, as necessidades que conseguem renovar uma organização, e que, quando ignoradas, conseguem impedi-la de se renovar, são espirituais.***



*James Kelly é Presidente do Conselho de Administração da Gemini Consulting.*

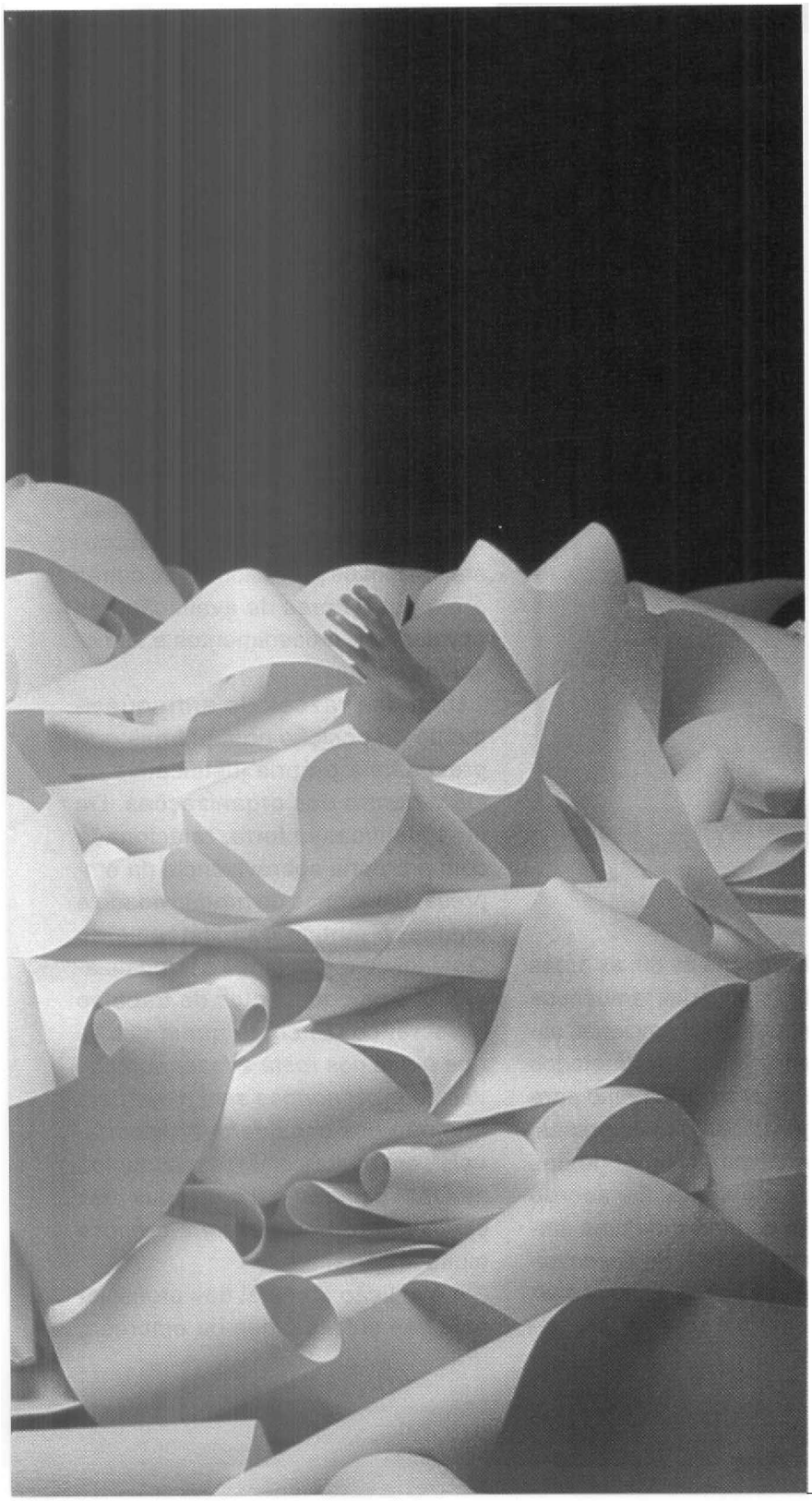


*Francis Gouillart é Vice-Presidente Sénior da Gemini Consulting.*

# Um **novo** O&M



# para recuperar



*por* ***José Ernesto Lima Gonçalves***

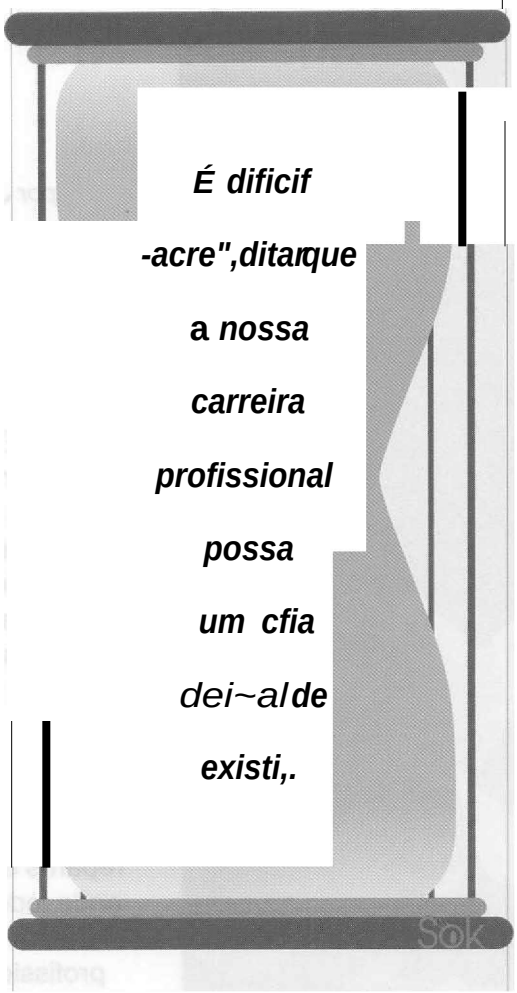
É duro dizer e mais difícil ainda acreditar, mas a verdade é que o pessoal de O&M deixou a peteca cair: exatamente como na história do sapo escaldado, a transformação do seu mercado de trabalho ocorreu com a lentidão necessária para que não fosse percebida. O resultado é que a profissão praticamente se extinguiu. As empresas não têm mais uma área de O&M, como se não mais precisassem dela nem de seus profissionais. Como técnicos de reparos em rádio à válvula num mundo onde todos estes aparelhos funcionam com circuitos integrados, os profissionais de O&M se descobriram completamente deslocados, sem ter para onde ir.

É verdade que o O&M ainda sobrevive, mas atualmente não são muitos os lugares onde vamos encontrar suas atividades típicas, especialmente com esse nome. Apenas nos bancos, em repartições públicas - especialmente as federais - e em algumas empresas grandes e tradicionais, ainda encontramos equipes de O&M bem vivas. Nas demais organizações, a sigla é usada de forma jocosa ou, até mesmo, pejorativa.

### O *"sobe e desce" do O&M*

A história do O&M nas empresas é cheia de altos e baixos. Na virada do século XX, surgiu o estudo do trabalho industrial, descendente direto das pesquisas de Taylor, que envolveu os Galbraith e tantos outros pioneiros do estudo e medida do trabalho. Em seguida, as técnicas de racionalização do trabalho e de busca de produtividade passaram a ser aplicadas ao trabalho no escritório, especialmente nos órgãos públicos dos Estados Unidos' e do governo britânico", dando origem à disciplina de organização e métodos. Nunca é demais lembrar que, no início, ela se referia ao estudo da organização da empresa e aos métodos de trabalho utilizados nas atividades burocráticas e admlnlstrativas". O surgimento da informática (então chamada de processamento de dados) nos anos 50 e a sua expansão nas décadas seguintes veio exatamente mexer nesses dois assuntos de forma cada vez mais radical. Em meados da década de 60, os assuntos de processamento de dados eram apresentados nos livros de O&M, passando a ser chamados de sistemas administrativos".

A seguir, durante praticamente toda a década de 70, há um período de convivência "dolorida" com o pessoal de sistemas, e, depois, já nos anos 80, as funções de organização e métodos são absorvidas pelo pessoal da área de sistemas, ocorrendo a virtual extinção da carreira de O&M. No primeiro momento ainda houve discussão sobre se a área de processamento de dados absorveria a de O&M ou se ambas continuariam a ter vida independente, mas logo depois a força e o charme da nova tecnologia garantiram que a outra não só fosse absorvida como também extinta. A formação do pessoal de O&M nada tem a ver com a formação daquele de informática, e, por isso, agregar interesses tão diversos exigiu intenso esforço de treinamentos.




No início da década de 80, as áreas de O&M, então chamadas também de Desenvolvimento Organizacional, estavam utilizando técnicas e métodos das ciências do comportamento para ajustar a organização das empresas, de modo a acompanhar o ritmo das mudanças do ambiente. De acordo com a opinião do diretor de uma empresa na época, "a *área de desenvolvimento organizacional visualiza* a *organização como* um *sistema integrado e se compromete com* a *melhoria e a eficácia mediante intervenções na estrutura organizacional de uma emprese'".*

Em meados da mesma década, a área de O&M, que já havia tido lugar de destaque no organograma, geralmente no nível de assessoria da presidência ou do principal diretor, perdeu lugar para Sistemas, que evoluiu até ter o *status* de diretoria em muitas orçanlzações".

### *Mas, por quê?*

Evidentemente, atribuir à evolução dos analistas de sistemas toda a responsabilidade pelo desaparecimento do O&M é injusto e irreal. Outros fatores participaram desse processo, entre os quais encontramos, como detalhados a seguir, a própria justificativa de atuação do O&M, a evolução dos profissionais das outras áreas, a metodologia do O&M, o relacionamento com os profissionais de outras áreas, os valores de avaliação das atividades e procedimentos e as novas tecnologias.

Uma das razões do enfraquecimento da posição do O&M nas empresas foi a própria justificativa do O&M dentro das organizações. De uma justificativa forte, relacionada com a própria sobrevivência da empresa, em termos de produtividade e custos, o motivo da existência do O&M foi-se restringindo à normatização dos procedimentos de trabalho burocrático. **E,** como quem diz "lá *que* o *que nos resta é fazer normas, vamos fazer normas sem parar para que não nos considerem descartáveis",* em muitas empresas a equipe de O&M esperou o fim de seus dias escrevendo normas nem sempre muito importantes.

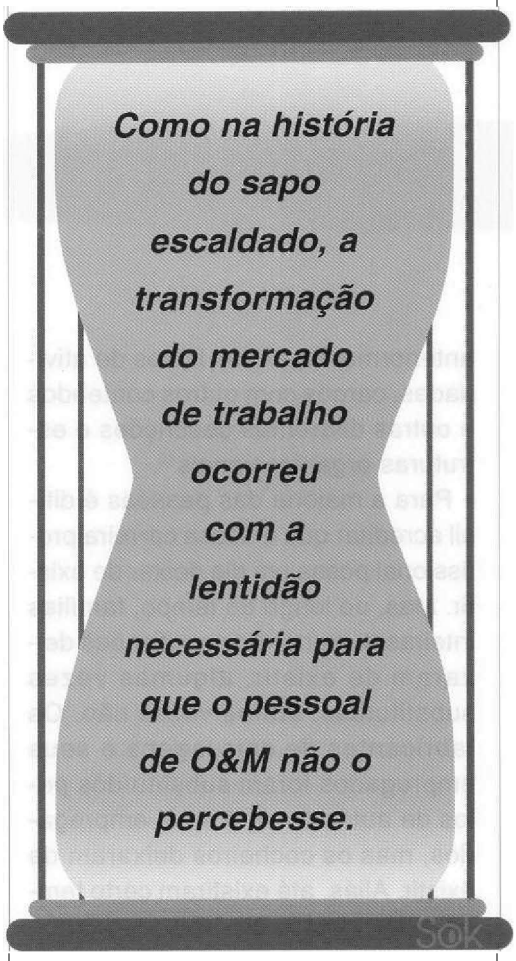
A evolução do nível dos profissionais das outras áreas da empresa,

ao longo das últimas décadas, diminuiu muito a importância dos "especialistas" em assuntos como organização do trabalho, análise de procedimentos e outras disciplinas que, durante tanto tempo, constituíram a essência da atividade dos técnicos de O&M.

As últimas décadas também têm assistido a uma mudança notável nos valores utilizados para a avaliação das atividades e procedimentos da empresa. Da absoluta importância que se dava à produtividade nos anos 40, 50 e 60, passamos, nas duas década seguintes, a valorizar a redução de custos, e, mais recentemente, decidimos que a qualidade do serviço e o atendimento ao cliente eram os reais valores a serem perseguidos. De um enfoque interno e limitado aos interesses internos, passamos para uma abordagem voltada para fora da empresa e dirigida a interesses externos. Ora, absorver esses novos valores, no ritmo e com a intensidade com que eles surgiam não era tarefa fácil para o pessoal de O&M. Todo o instrumental de O&M teria que ser revisto, atualizado ou simplesmente abandonado.

Podemos notar que a abordagem típica do O&M praticamente foi obliterada das referências bibliográficas, das escolas de administração e da prática profissional. Na década de 80, surgiu - e se consolidou - a abordagem de aperfeiçoamento de processos, vinda no bojo da busca da qualidade e dos projetos de aperfeiçoamento contínuos. Assim, se havia alguma brecha para a abordagem de O&M, foi definitivamente fechada com a chegada do enfoque dos processos de negócio, que não se restringem aos processos de produção, sendo, mesmo, mais importantes que estes últimos".

Outro fator relevante na modificação radical da importância do O&M são as novas tecnologias de apoio ao trabalho do escritório, em especial as que interligam as pessoas, mesmo a grandes distâncias. Se o telefone já havia provocado transformações notáveis na estrutura e na operação das empresas, nas décadas que se seguiram à sua disseminação, agora a junção da informática com a transmissão de dados é que tem passado a redefinir, de forma radical, a maneira como as pessoas devem trabalhar nas áreas não-fabris das empresas.




E, se a tecnologia é capaz de provocar no trabalho mudanças tão profundas e abrangentes, é indispensável reprojetar a forma de realizar o trabalho [10]. Em particular, a tecnologia de informação (TI) pode alterar de forma dramática o projeto dos cargos, dos processos de trabalho, as estruturas organizacionais, a cultura da empresa e as habilidades individuais ".

O melhor exemplo, talvez ainda não completamente desenvolvido e apreciado, é o do correio eletrônico. O correio eletrônico transforma a natureza da interação humana, dando a base e fortalecendo o trabalho em grupo *(workgroup)* nas ernpresas ". Ele armazena e transmite comunicação eletrônica, escrita e em voz, substituindo o telefone, encontros pessoais e, muitas vezes, o fax, o telex e a comunicação escrita entre as pessoas. Para que a introdução dessa tecnologia no ambiente de trabalho tenha sucesso, pressupõe-se um projeto de preparação das pessoas e das tarefas, mas o perfil do analista de O&M tradicional não é o mais adequado para isso.

A evolução da tecnologia de escritório e a aquisição desta pela empresa não levam automaticamente à sua utilização produtlva ". Ganhos concretos nas atividades e processos surgirão apenas se forem feitas mudanças na organização dos recursos e na realização do processo, para, assim, se tirar vantagem das possibilidades do equlpamento". O assunto vai se tornando tão abrangente e complexo, que surgiram empresas especializadas em planejar e acompanhar a implantação de novas tecnologias junto aos seus clientes ". As mudanças importantes nas empresas passaram a ser planejadas e acompanhadas também por equipes externas - empresas de consultoria - e não mais só pelo pessoal interno, abandonando-se o modelo da área interna, permanente e exclusivamente dedicada ao O&M.



O

***As mudanças fatais***

O objetivo do profissional de O&M era projetar o modo de trabalhar das pessoas envolvidas nas atividades não-fabris da empresa. Com o tempo, esse objetivo passou a se resumir ao *layout* das instalações e ao projeto dos formulários internos. A informática acabou com os formulários, substituindo-os por telas de computador, o *layoutdeixou* de exigir a presença constante do homem de O&M. O projeto do trabalho (e, portanto, da forma como as pessoas realizam suas tarefas na empresa) passou a ser atribuição do pessoal de sistemas, que não obrigatoriamente tem o preparo, a preocupação e a competência para essa .atividade. As novas tecnologias exigem novos procedimentos de trabalho, relações de trabalho diferentes das que existiam anteriormente, novos fluxos de atividades, cargos com outros conteúdos e outras diferentes descrições e estruturas organizacionais [16].

Para a maioria das pessoas é difícil acreditar que a nossa carreira profissional possa um dia deixar de existir. Mas, ao longo do tempo, famílias inteiras de carreiras e profissões deixaram de existir, algumas vezes substituídas, outras vezes não. Os fabricantes de carruagens e seus empregados foram substituídos pelos de automóveis e seus empregados, mas os cocheiros deixaram de existir. Aliás, até existiram certo tempo como *chauffeurs,* mas logo foram eliminados, sem muito rodeios, Mesmo dentro das profissões, a tecnologia tem obrigado a mais do que simples *brush ups:* o técnico de rádio que trabalha com equipamentos com circuitos integrados não é o mesmo que trabalhava competentemente com rádios à válvula. Isto quer dizer: quem não aprendeu a "nova eletrônica" dos circuitos integrados saiu do mercado.

Aliás, a quase totalidade das profissões ligadas à informática e à análise de sistemas não existia na primeira metade deste século e algumas, surgidas desde então, já deixaram de existir, como, por exemplo, a dos digitadores. Hoje os digitadores existem apenas marginalmente, como as telefonistas, ainda necessárias para alguns casos específicos.

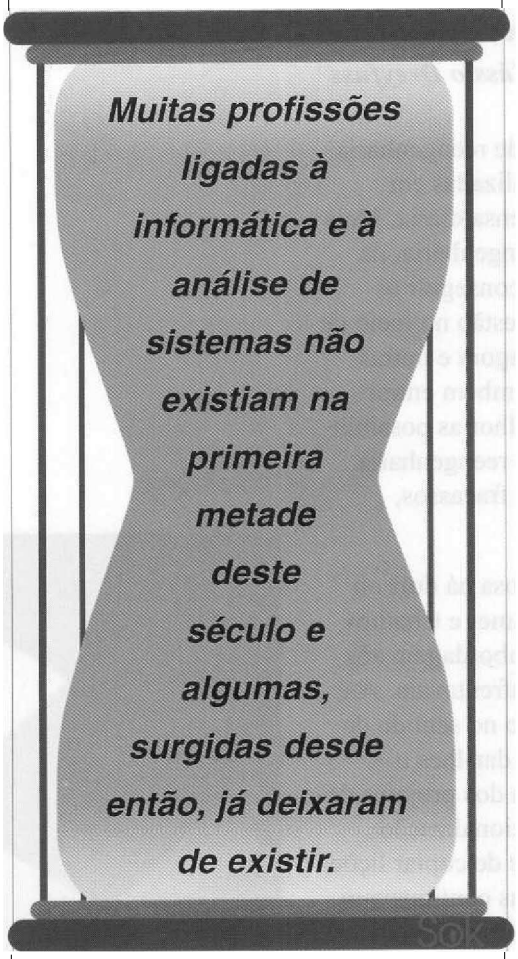
Ao contrário das profissões que deixaram de ter sentido, o projeto do trabalho continua sendo necessário, Muitas das transformações proporcionadas e exigidas pela utilização de novas tecnologias nas empresas são complexas demais para receberem soluções intuitivas ou para serem deixadas

sob a responsabilidade de chefias desassistidas. As empresas precisam de profissionais que possam ajudar na definição do novo ambiente e no delineamento da maneira de incorporar, no trabalho das pessoas, as novas tecnologias.

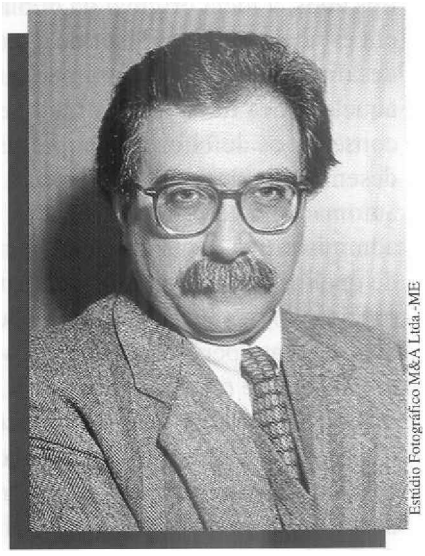
### *Uma saída?*

Para atender às necessidades de formar grupos de trabalho eficientes, projetar esquemas de trabalho que tirem máximo proveito das novas tecnologias e promover o aperfeiçoamento geral dos processos de trabalho, as empresas precisam patrocinar:

- o desenvolvimento de pessoal "anfíbio", com formação e experiência balanceadas tanto no campo da organização e do projeto do trabalho como na área de tecnologia de informação e suas aplicações;
- o desenvolvimento das metodologias modernas de estudo e de projeto do trabalho, agora em bases diferentes das já utilizadas, visando ao melhor resultado para a empresa;
- o desenvolvimento de novas maneiras de envolver chefias e gerências na implementação efetiva dos novos modelos de trabalho;
- a recuperação do espaço profissional perdido e do tempo desperdiçado no projeto inadequado de sistemas de trabalho sofisticados.




Ainda é cedo para dizer se o analista de O&M será substituído por outro profissional, como o cocheiro das diligências o foi pelo motorista de ônibus, ou se seu lugar não terá outro ocupante, como aconteceu com os foguistas das locomotivas. A história está repleta de exemplos de profissões que, surgidas de repente, evoluíram, atingiram um apogeu e deixaram de existir porque uma nova tecnologia ou o surgimento de outra profissão inviabilizou a sua continuidade. Mas nós continuamos estranhando quando o raio cai muito perto de onde estarnos.s


Estúdio Fotográfico M&A Ltda.-ME

*José Ernesto Lima Gonçalves é Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV e Consultor de Empresas.*

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. MILLER, Henry. *Organização e métodos.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1955 (e edições posteriores, até 1985).
2. JAMESON, Samuel H. *Organização e métodos.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1963.
3. MENDONÇA JÚNIOR, Luiz. *Curso de organização racional do trabalho.* São Paulo: Ed. Clássico-científica, 1941.
4. McDONOUGH, Adrian, GARRETT, Leonard. *Sistemas administrativos.* São Paulo: Zahar Editores, 1974 (edição orig inal americana de 1965).
5. LEMOS, Salete. A organização e os métodos estão mudando. *Dafanews,* 25 novo 1986, p. 54-5.
6. Idem, ibidem.
7. Idem, ibidem.
8. HARRINGTON, H.J. *The improvement processo* New York: McGraw-Hill, 1987.
9. Idem, ibidem.
10. GONÇALVES, José Ernesto 1.. et alii. *Reengenharia das empresas: passando* a *limpo.* São Paulo: Atlas, 1995.
11. TAPSCOTT, Don, CASTON, Art. *Paradigmshift,* NewYork: McGraw-Hill, 1993.
12. Idem, ibidem.
13. ACKOFF, Russel L. Management misinformation systems. *Management Science,* v.14, nA, p.147-56.
14. PAVA, Calvin. *Managing new office technology.* New York: The Free Press, 1983.
15. GONÇALVES, José Ernesto L. et alii. A tecnologia e a realização do trabalho. *Revista de Administração de Empresas,* v. 33, n. 1, jan.-fev.1993.
16. TAPSCOTT, Don, CASTON, Art. Op. at.

Este artigo teve a colaboração de Vera Lúcia Oliveira, Consultora da Origin, com formação em Engenharia de Produção.

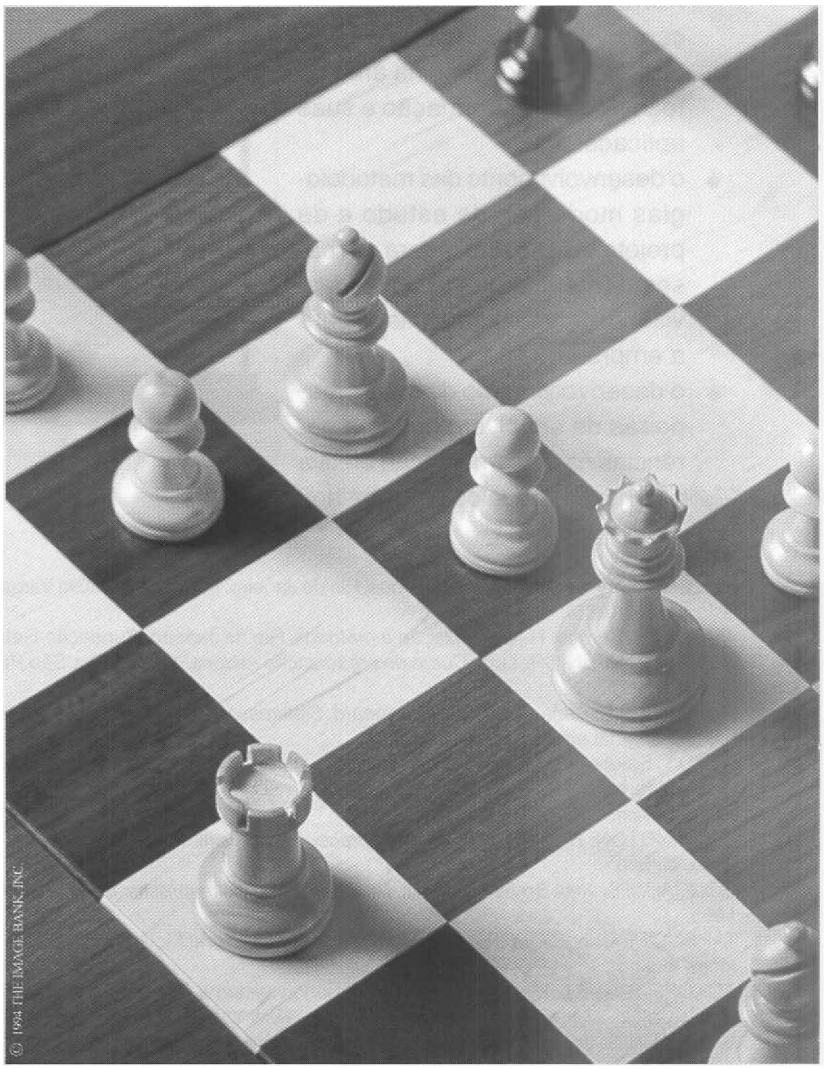
# OS DESAFIOS DA REEN

por *José Ernesto Lima Gonçalves e Cássio Dreyfuss*

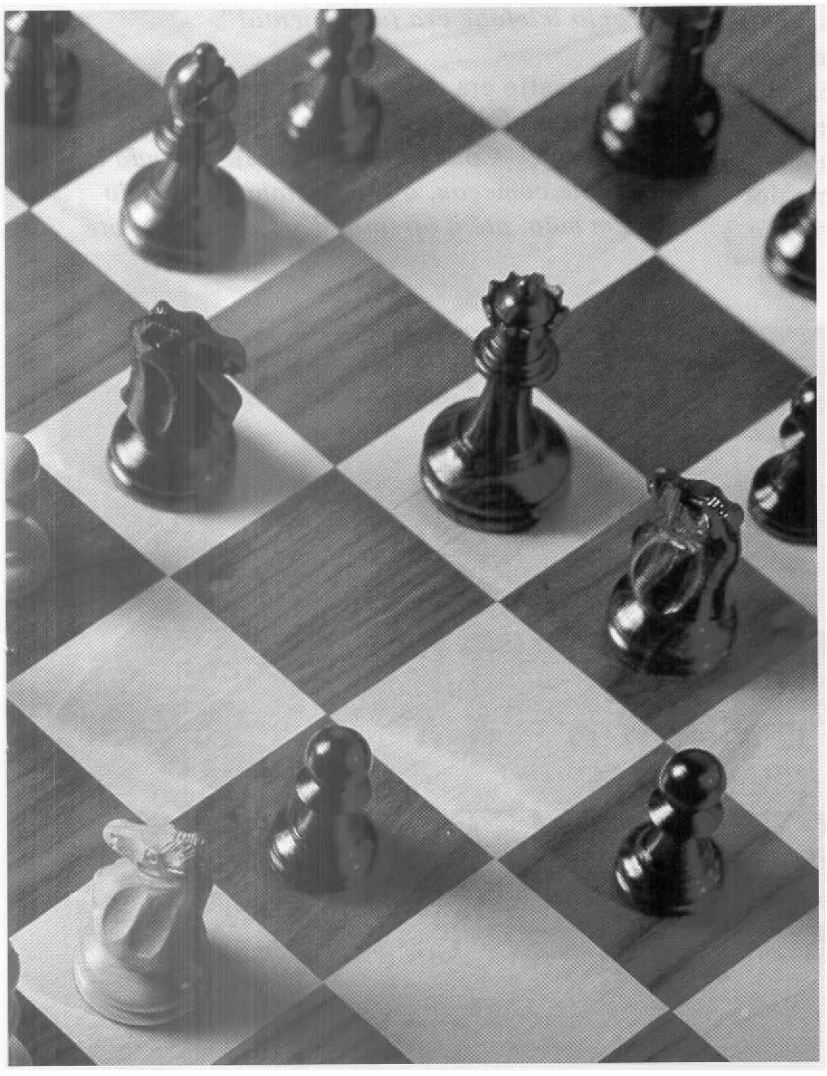
Muitotem sido dito a respeito de reengenharia, tanto nas publicações especializadas em administração como na imprensa diária. Mais ainda tem se falado do insucesso da reengenharia, da quantidade de vezes que ela deixou de conseguir os resultados esperados. Muitas empresas estão no meio de processos de reengenharia exatamente agora e outras tantas estão analisando as chances de também entrar nessa onda. Elas precisam conhecer melhor as possibilidades e os riscos de realizar projetos de reengenharia. Precisam também saber que, ao lado de fracassos, existem muitos casos de sucesso.

Lançada ao público de maneira estrondosa há dois ou três anos, a idéia original da dupla Hammer e Champy era estabelecer um divisor de águas na abordagem aos desafios que as empresas americanas enfrentavam. Até aquela época tinha havido muito esforço no sentido de consertar os defeitos das empresas para dar-lhes o desempenho desejado. Tivemos a época dos projetos de automação de escritórios, depois, da racionalização administrativa e, por fim, das iniciativas de copiar lições de qualidade dos japoneses. As empresas continuavam precisando, no entanto, de soluções objetivas, já que continuavam perdendo competitividade, saúde empresarial e mercado. Foi nessa época, com base em diversos casos que ficaram famosos, que Hammer e Champy concluíram não ser bastante consertar os processos e as empresas: era necessário reínventar a maneira como elas operavam. Afmal, todas as premissas de funcionamento delas se baseavam nas idéias do pessoal que veio de Adam Smith até a primeira metade do século XX.

Mais que isso, em muitos casos era indispensável redefinir o próprio negócio, já que a tendência é dedicar pouquíssima atenção a essa definição, deixando as coisas correrem ou agindo em função da moda. Inúmeras empresas acabaram por descobrir que as mudanças ocorridas nos últimos vinte anos nos mercados fornecedores de matérias-primas e de mão-de-obra, na tecnologia de fabricação e nas comunicações exigiam uma profunda revisão do que elas estavam fazendo.



# NGENHARIA DAS EMPRESAS



É por isso que a definição de reengenharia é escrita como é, e é tão difícil colocá-la em prática de forma plena. Afinal, entre outras coisas, devemos estar dispostos a reinventar a nossa empresa, a repensar as premissas em que o nosso negócio se baseia há tantos anos e a transformar a nossa empresa em algo diferente do que ela tem sido, mais diretamente ligado ao que queremos dela.

A definição mais aceita de reengenharia é a dos dois autores pioneiros, Hammer e Champy: *"Reengenharia é o repensar fundamental e o redesenha radical dos processos de negócio da empresa para obter ganhos substanciais nos indicadores modernos de desempenho: custo, qualidade, serviço e resultados"*. Acusada de ser não-operacional, essa definição estabelece claramente a fronteira entre o que é e o que não é reengenharia: se a transformação obtida não for radical, não é reengenharia!

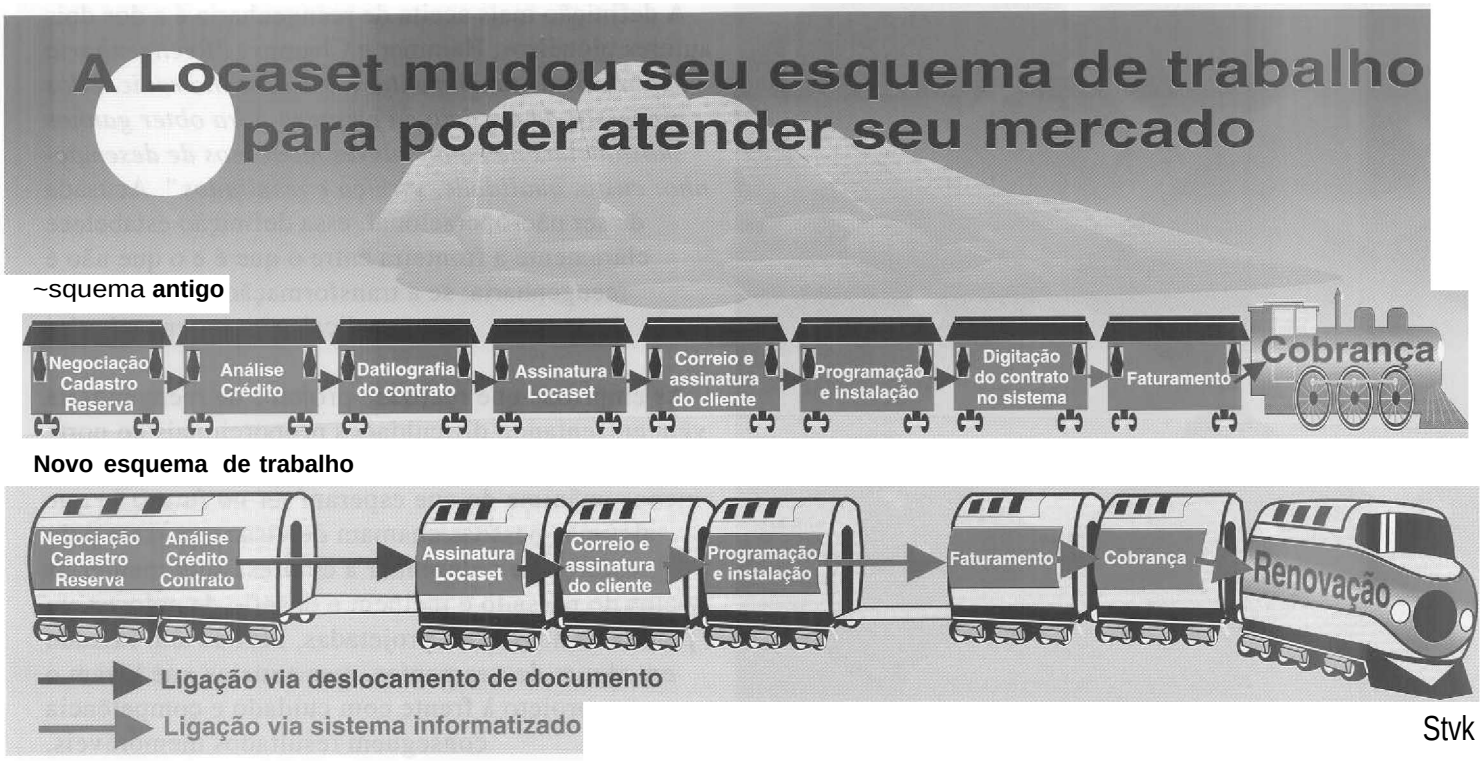
As empresas que realizam projetos de reengenharia vêm enfrentando dificuldades proporcionais ao porte da empreitada: começam com a definição mais ou menos unânime do que esperam ser no futuro (o que algumas pessoas chamam de visão), passam pelo esforço de redesenhar a empresa sem manter os vícios do passado e incluem o desafio de colocar em prática as novidades projetadas. Muitas têm falhado em algum desses pontos, mas aquelas que levam o projeto à frente com cuidado e competência conseguem resultados memoráveis.

## SERVIÇO DE LOCAÇÃO DE APARELHOS

O caso da Locaset - Locadora de Aparelhos Ltda. é um exemplo de transformação em busca de **um** modelo de funcionamento definido numa visão clara do negócio. A Locaset é uma empresa de São Paulo que aluga equipamentos para hotéis e residências, em especial aparelhos de TV e videocassetes. Possui quase 1.000 clientes e gerencia aproximadamente 2.000 contratos de locação com uma equipe que não chega a 20 pessoas.

A empresa decidiu reprojetar o seu processo básico de trabalho com o objetivo de atingir outro patamar no atendimento dos seus clientes. O seu funcionamento estava baseado no gerenciamento dos contratos de locação, tanto em termos da programação de atividades como da cobrança dos aluguéis e do controle do período de vigência dos contratos. Na visão da diretoria, no entanto, a Locaset deveria funcionar sem circulação de papel. Como diz Sonia Simão, gerente geral: *"A nossa intenção era minimizar o trabalho manual para melhorar o atendimento dos clientes. Tínhamos introduzido o atendimento por telefone um pouco antes e percebemos que manusear pastas de contrato para poder atender o cliente ao telefone era inviável. A cada ligação, ter que correr ao arquivo, pegar o processo do cliente, procurar a página com a informação, tudo isso muito rápido, era impossível atender direito. Hoje o processo está muito mais ágil, facilitado para nós e para o cliente. Tanto a negociação com o cliente como a emissão do contrato são muito rápidas, e está todo mundo satisfeito. Agilizar o atendimento da clientela pelo telefone era fundamental".*

O desafio era descobrir como fazer a empresa funcionar sem o deslocamento de papel. Corno lembra Sonia, *"quando a gente começou, o processinho ia de mão em mão, até a oficina, depois voltava, até*



*o faturamento. Tínhamos aquela montanha de pastas de processo andando pela empresa".* O ritmo do trabalho era determinado pela velocidade do deslocamento das pastas nas diversas áreas da empresa.

O ideal seria que não apenas o pessoal de atendimento da Locaset tivesse as informações sobre os clientes, contratos, estoque disponível e preços sempre à mão, mas também que cada ação pudesse ser executada assim que fosse autorizada e não somente quando um documento chegasse até o responsável pela ação. Melhor ainda, todas as atividades poderiam estar sob o controle de um sistema automático, que supervisionasse os prazos de execução e de validade dos contratos. Esse sistema ideal foi desenvolvido, e o trabalho de praticamente todas as pessoas da empresa precisou ser alterado. Atual mente, cada pessoa trabalha numa estação interligada ao sistema centralizado, executando seu trabalho num ritmo que passou a depender exclusivamente do cumprimento da programação de instalações e retiradas de aparelhos junto aos clientes.

*"A gente nem se imagina mais funcionando do jeito antigo. Foi uma transformação tão grande, que a gente não pode nem pensar em retornar para aquela época. Facilitou muito a nossa vida, todos os setores integrados, cada um com sua tarefa, hoje muito ampliada em comparação com a nossa maneira anterior de trabalhar, e o caso já passa automaticamente para a estação seguinte. As nossas mesas estão mais limpas, sem manuseio de pastas. Eventualmente a gente pede unta pasta, para uma consulta ao contrato original, mas é muito raro. "*

A gerente da Locaset percebeu que a clientela está muito mais exigente, e que, se não tivessem esse novo esquema de trabalho, não poderiam estar atendendo aos clientes da maneira como eles desejam. *"A eficiência hoje é primordial",* afirmou. *"Se você não tiver eficiência, perde a clientela. Acredito que não teríamos condição de ainda estar no mercado sem a transformação que fizemos aqui na Locaset. "*

Na opinião da gerente da Locaset, *"as pessoas se admiram do nosso atendimento ágil. A gente sente que as empresas (do nosso ramo) que não têm um processo de trabalho como o nosso estão com problemas. Algumas locadoras ainda não têm. Eles já nos visitaram, e a gente sente a admiração deles em ver o nosso atendimento com esse novo processo implantado. A gente nota que, se eles ainda não mudaram, pelo menos devem estar se mexendo, para não ficar muito para trás".*

A principal dificuldade da empresa, de acordo com a gerente, foi a troca da ferramenta de trabalho. *"No início, as pessoas ficaram relutantes em utilizar o computador, mas hoje acho que ninguém aqui imagina trabalhar de outra maneira. Agora mesmo nós mudamos de endereço, e a primeira coisa que todos queriam saber era a que horas o sistema entraria no ar para que o trabalho pudesse voltar a ser feito desse novo jeito. "*

**Sonia Simão: *"Hoje o processo está muito mais ágil, facilitado para nós e para o cliente".***

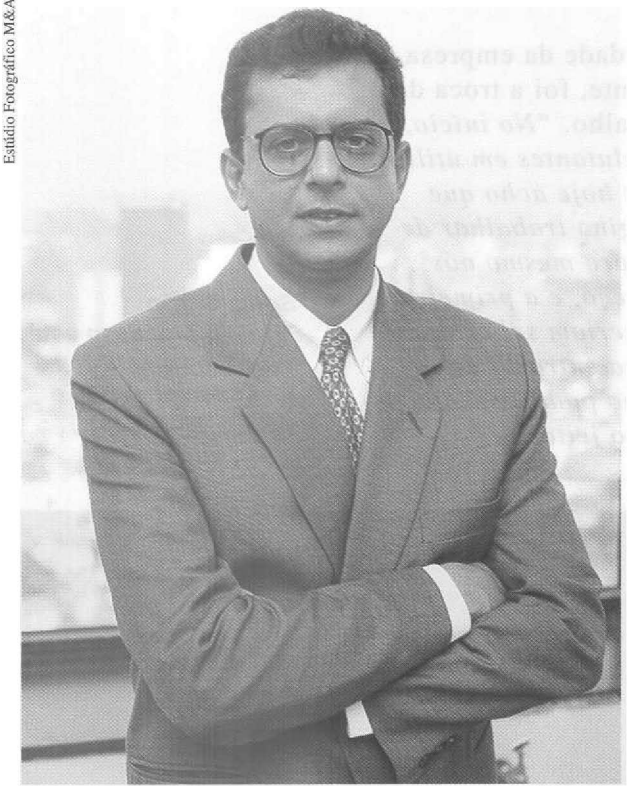


Estúdio Fotográfico M&A Ltda.-ME

## CONSTRUÇÃO CIVIL

A Gafisa Imobiliária S.A. é uma empresa especializada na construção de edifícios comerciais e residenciais principalmente em São Paulo e no Rio de Janeiro. Tem aproximadamente 1.000 empregados e está atualmente cOm quase 50 edifícios em obras. Iniciou um projeto de reengenharia há seis meses, com o objetivo de redesenhar a forma de ligação entre cada uma de suas obras e o escritório administrativo central. Essa ligação é essencial ao negócio, tanto em termos da dinâmica da administração das obras como da garantia da agilidade e da racionalidade da empresa.

Álvaro Iamim: *"Nosso maior desafio é poder preparar a empresa para a mudança".*



Estúdio Fotográfico M&A Ltda.-ME

**O** superintendente de construção, Álvaro Lamim, explica a situação da época: *"Acho que tudo começou quando detectamos a ineficiência do nosso esquema de obra. Organir.amos um grupo de engenheiros usuários junto com o superintendente da área e começamos a discutir como melhorar o sistema. No final desse encontro, a gente descobriu que não adiantava só melhorar o sistema, pois fora bolado em cima do processo de trabalho da empresa. Existia um processo que vinha de longa data, que definia a forma de trabalhar, de gerenciar uma obra, a atualização do seu orçamento, a geração de pedido de material. Se a gente não mexesse nesse processo, que era bastante burocratizado, provavelmente a gente ia chegar num outro sistema, numa linguagem mais atualizada, mais rápida, mas com as mesmas dificuldades que o primeiro já trazia".*

Esta reunião foi realizada há mais ou menos um ano, no início de 1994. De acordo com Lamim, *"a gente ainda não terminou esse processo, mas já avançou alguns passos".*

Quando indagado se consegue identificar desafios nesse processo que a Gafisa superou ou que estão à frente, ele afirma: *"Por termos optado em fazer um trabalho que envolve diversas pessoas da empresa num momento de volume de trabalho crescente, o maior desafio nosso é poder preparar a empresa para a mudança. Seria excelente se a gente pudesse parar a empresa. A gente tem que continuar andando enquanto estuda um processo novo, continuar trabalhando com o antigo. Um belo dia você tem que trocar o velho pelo novo, e não pode fazer essa troca de uma vez só. Isso tudo gera uma ansiedade grande. A gente já enxerga as coisas boas nesta fase, as mudanças que vão trazer uma melhora muito grande para a empresa. A dificuldade maior é essa passagem, trocar o velho pelo novo".*

Outro desafio que a Gafisa tem enfrentado é a viabilização do ferramental de sistemas de apoio aos processos refonnulados. *"O nosso gargalo de informática é bastante grande, as nossas encomendas estão na fila, esperando o momento possível. Fora isso, em termos de dificuldades com a alta direção da empresa, muito pelo contrário. É até o inverso: o incentivo é grande, já que existe o comprometimento dos acionistas da empresa com a idéia. "*

A preocupação do pessoal da empresa com os objetivos do projeto de reformulação também foi identificada pelo superintendente de construção da Gafisa. *"Essa palavra 'reengenharia', que a gente vê por aí quase diariamente na imprensa, assusta um pouco certas pessoas. Então, acho que o método que a gente usou, essa estratégia de tocar o processo sempre de uma maneira muito participativa - a gente sempre procurou ter o cuidado de envolver todas as áreas da empresa, em quase todos os seus níveis -, aos poucos foi desfazendo esse medo que essa palavra ainda causa em algumas pessoas. Acho que a gente acertou. Em vez de termos nos trancado numa sala, preparado um trabalho e somente depois tentar colocá-lo em prática, a gente foi discutindo os assuntos dentro da empresa, envolvendo as pessoas e conversando até com pessoas não tão envolvidas. Isso foi desfazendo esse medo, e hoje acredito que acabamos com ele. "*

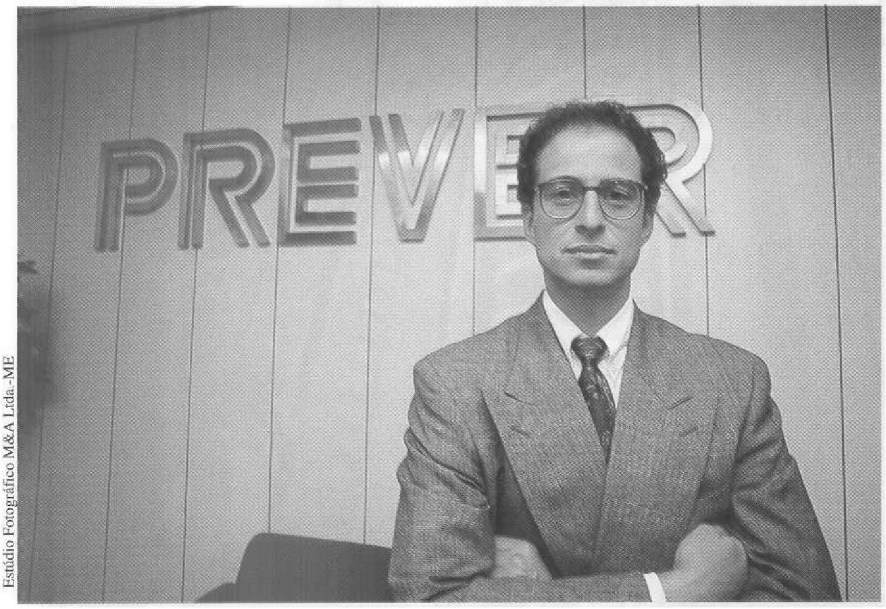
Lamim conta que o projeto está ocorrendo, em suas diversas fases, há mais ou menos uns seis meses, e vai levar pelo menos outro tanto para que se possa considerá-lo implantado. *"Particularmente, estou acostumado a trabalhar em projetos mais curtos, com resultados mais rápidos. Incomoda um pouco essa demora de seis meses e talvez mais outros seis. Por outro lado, eu me policio, procuro conter a minha ansiedade, porque sei que é uma mudança de grande profundidade. Não adianta a gente querer resolver, como algumas vezes no passado a gente já fez, muito rápido, num prazo muito apertado, pois a coisa acaba não saindo tão boa quanto precisava sair e depois você gasta o dobro do tempo para consertar. Então, embora eu tenha uma vontade muito grande de ver essas mudanças todas em prática, compreendo que é importante dar o prazo para a coisa sair bem madura e o melhor possível. Mas fico ansioso por um prazo cada vez menor".* Essa preocupação do superintendente de construção está relacionada exatamente com um dos maiores desafios enfrentados pela diretoria das empresas: a administração da ansiedade pela obtenção dos resultados. A participação direta dos diretores e demais envolvidos no desenvolvimento do projeto de reengenharia é uma das táticas que a Gafisa está utilizando para controlar essa ansiedade.




**Construção Gafisa: administração dinâmica, garantindo agilidade e racionalidade.**

## SERVIÇOS DE SEGURO

A Prever S.A. Seguros e Previdência é o resultado de *umajoint venture* de três dos maiores bancos brasileiros, Bamerindus, Nacional e Unibanco. Embora esses bancos tivessem já suas próprias seguradoras, a Prever foi criada com a missão de desenvolver, comerciar e administrar planos de previdência privada, individuais e empresariais. Os planos de previdência individuais são produtos de massa, razoavelmente padronizados, que usam a rede dos três bancos associados como canais de distribuição. Os planos empresariais, por outro lado, são derivados diretamente das políticas de recursos humanos de cada empresa cliente. São desenvolvidos individualmente ao longo de um processo de maturação que pode levar um ano.




Estúdio Fotográfico M&A Ltda.-ME

**Marcelo Monteiro: plano de reengenharia que aborda um processo de cada vez.**

Há pouco tempo, a Prever detectou o amadurecimento, a médio prazo, do mercado de previdência privada no Brasil, o que permitiu projetar um crescimento acelerado para a empresa. Ao observar sua própria estrutura operacional, constatou que seus procedimentos operacionais, fragmentados e burocráticos, não suportariam o crescimento pretendido. Decidiu-se, então, promover a reengenharia dos procedimentos existentes.

Numa primeira etapa do projeto, a partir de uma visão estratégica, foram identificados os principais processos de negócio da empresa e avaliado o potencial de cada um deles para a reengenharia. Isso significou avaliar em conjunto, a importância da reengenharia para cada um deles. Significou também que nem todos os processos foram avaliados, uma vez que a orientação estratégica do processo apontava claramente os processos de maior interesse.

A partir dessa análise, foi escolhido o processo de vendas de planos empresariais como prioritário para reengenharia, que deveria ser seguido pelo processo de arrecadação. Marcelo Monteiro, superintendente de tecnologia da empresa, explica: *"Seria impossível pretender fazer uma reengenharia mais ampla, atacando vários processos paralelos. A tecnologia estava passando. na mesma época, por um processo de mudança de plataforma e atualização de ferramentas. Não havia recursos para desenvolver ao mesmo tempo as aplicações que suportassem os vários novos processos".* Disso resultou um plano de reengenharia que aborda um processo de cada vez, integrado ao plano de instalação da nova tecnologia.

Urna vez que os processos seriam redesenhados isoladamente, garantir a sua visão integrada tornou-se uma questão central. Isso foi resolvido com o desenvolvimento do novo modelo conceitual de dados Ft da "nova Prever", que contou com a participação de uma equipe mista: pessoas de tecnologia, da área de negócios e consultores.

R>"Modelo cenceítual de dados" é um mapa dos dàdós que 'é usado nos processos de urna empresa, l:nDst:\ando qu ais são esses dados (elieate, produto etc.), seus atributos (cliente tem nome, C.G.C. etc.) e como eles se relacionam (cliente, compra, produto etc.). Os bancos de dados usados- pelas aplicações são desenvolvidos a partir desse modelp.

Conforme essa equipe foi desenvolvendo o trabalho de reengenharia, começou a planejar também as aplicações que deveriam suportar o novo processo. Dois problemas tiveram que ser resolvidos: primeiro, seria necessário jogar tudo fora e fazer de novo, ou seria possível aproveitar algo das aplicações desenvolvidas para o processo velho? Seria necessário converter tudo para a nova tecnologia, ou seria possível aproveitar algo da velha?

Analisando as aplicações, percebeu-se que *"os processadores podem ser aproveitados",* diz Marcelo. *"As aplicações têm 'processadores' internos. Na área de seguros, eles são o cálculo de reservas, o resgate de planos, o pagamento de benefícios, por exemplo. Essas coisas não mudam, qualquer que seja o processo. Muitas delas são aplicações recentes e bem concebidas. Não há porque não usá-las".* Com isso, partes importantes e complexas das aplicações existentes para o processo antigo foram aproveitadas, *"encurtando o tempo de desenvolvimento e permitindo soluções mais rápidas".*

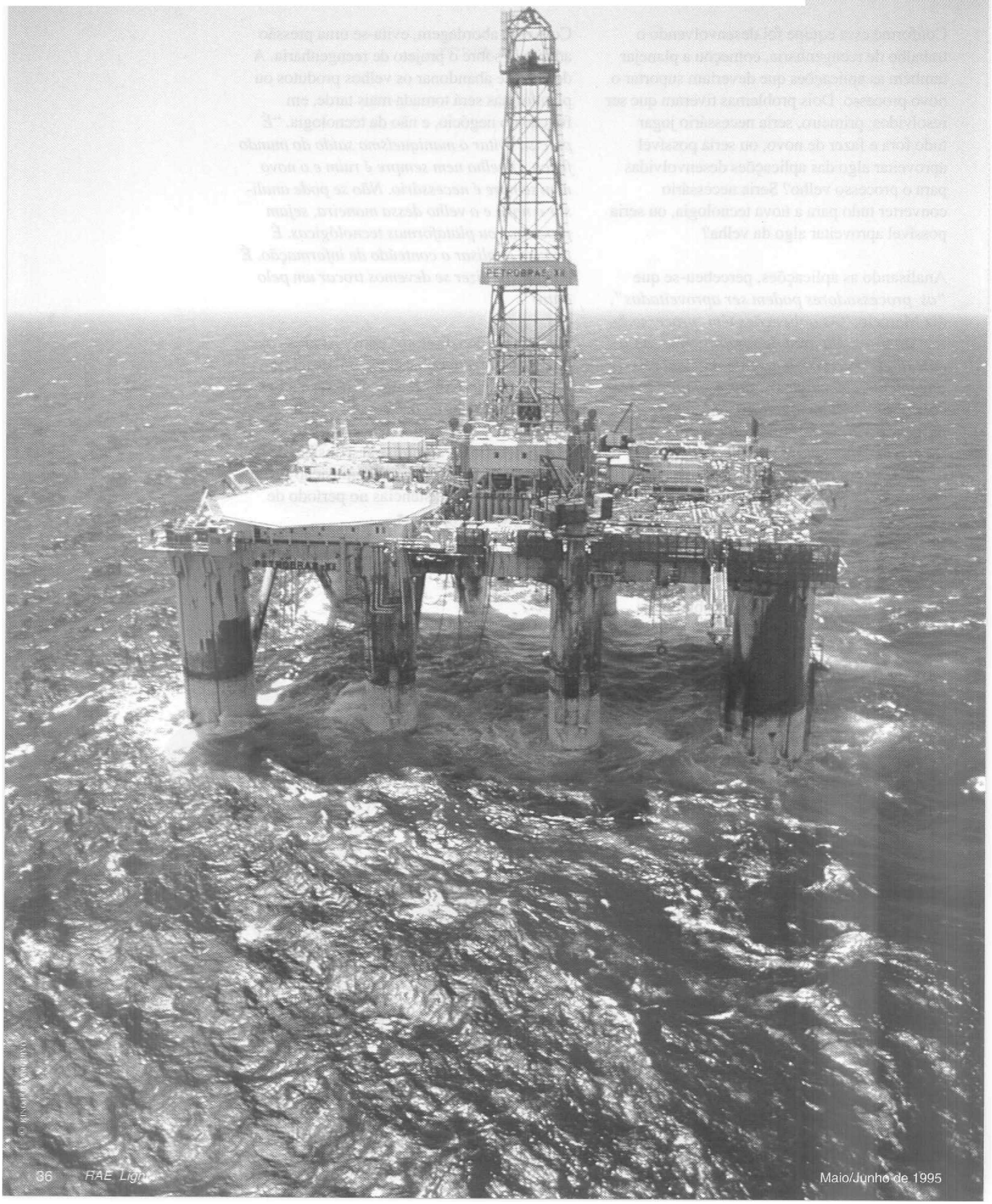
Por outro lado, havia ainda o problema da velha plataforma. Analisando o panorama de **um** ponto de vista amplo, verificou-se que desligar o computador de grande porte existente representaria uma economia irrelevante. Em contrapartida, o esforço de migração total para a nova plataforma seria enorme. *"Quando decidimos não desligar o computador de grande porte, senti um enorme alívio. Apenas os produtos novos serão migrados para a nova plataforma. Os produtos velhos, isolados e estáveis, permanecerão na plataforma velha. Não há porque migrá-los".* Essa decisão resolveu, por tabela, um outro problema. O modelo de dados tinha sido "distorcido" para poder representar tanto os novos como os velhos produtos. Manter os produtos velhos num "gueto informático" aliviou o modelo que orienta os novos desenvolvimentos.

Com essa abordagem, evita-se uma pressão adicional sobre o projeto de reengenharia. A decisão de abandonar os velhos produtos ou plataformas será tomada mais tarde, em função do negócio, e não da tecnologia. *"É preciso evitar o maniqueísmo saído do mundo físico. O velho nem sempre é ruim e o novo nem sempre é necessário. Não se pode analisar o novo e o velho dessa maneira, sejam processos ou plataformas tecnológicas. É preciso analisar o conteúdo de informação. É ele que irá dizer se devemos trocar um pelo outro".*

Na opinião dos diretores entrevistados, os projetos de reengenharia trazem desafios muito grandes e diferentes. Por trás da busca de outro patamar de desempenho, sem abandonar a racionalidade e a experiência, está o desafio de administrar a ansiedade pela obtenção de resultados e a disposição firme de enfrentar as resistências no período de mudanças na empresa .•



# Controle e



# organização do setor petróleo no Brasil: eficiência econômica de algumas alternativas



**Euridson de Sá Júnior** é Mestre em Economia de Empresas pela EAESP/FGV e Gerente Econômico do Banco Chase Manhattan.

*por Cláudia Rosa Acevedo*

A importância do setor petrolífero no Brasil, um país que consome 1,3 milhões de barris de derivados de petróleo por dia, ficou evidente durante sua paralisação em maio de 1995. Muitas empresas, particularmente as de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, tiveram suas operações afetadas devido à diminuição do abastecimento dos derivados de petróleo, como gás natural, querosene, gás liquefeito, óleo combustível, cujo fornecimento foi diminuído em 40% para as distribuidoras do Centro-Oeste, Sul e Sudeste do país. Quanto aos consumidores, estes passaram a enfrentar enormes filas nos postos de gasolina e nas distribuidoras de gás de cozinha.

Por outro lado, o Brasil vem passando por mudanças contínuas iniciadas no governo Collor, como os processos de abertura e de privatização, e continuadas no governo Fernando Henrique Cardoso, através das propostas de flexibilização dos monopólios estatais das telecomunicações e do petróleo. É neste contexto que a dissertação de mestrado de Euridson de Sá Júnior, defendida neste ano na EAESP/FGV, sob orientação do professor Plínio Mário Nastari, se faz bastante atual e procedente. Sá Júnior tem graduação em Economia pela Universidade Federal de Juiz de Fora e atualmente trabalha no Departamento de Economia do Banco Chase Manhattan.

*RAE Light: O que o levou a abordar o tema eficiência econômica do setor petróleo no Brasil?*

*Sá Iünior:* A idéia surgiu a partir de várias discussões com o professor Plínio Mário Nastari que, além de ter uma sensibilidade sobre a teoria econômica, é um profundo conhecedor do setor energético. As propostas de organização do setor surgiram a partir dessas discussões. O objetivo do trabalho é contribuir no debate em torno do papel do Estado na economia, analisando algumas alternativas de organização e de eficiência para o setor petróleo no Brasil, na hipótese da flexibilização do monopólio estatal. O objetivo principal foi discutir regras permanentes de relação do Estado com o setor.

Para a consulta sobre a Petrobrás e o setor como um todo, realizei algumas visitas à biblioteca da empresa, que possui um acervo amplo inclusive com publicações internacionais. Um aspecto que facilitou o alcance de informações adicionais foi minha passagem pela ABDIB (Associação Brasileira para o Desenvolvimento das Indústrias de Base). A história da ABDIB está inserida na trajetória da Petrobrás.

*RAE Light: O termo eficiência econômica é bastante amplo. Em que sentido ele é considerado em seu trabalho?*

*Sá Júnior:* A eficiência econômica tem vários aspectos. Um deles refere-se à eficiência alocativa, à eficiência técnica e à eficiência distributiva. Eficiência alocativa é a obtenção, entre as possíveis combinações existentes de produtos, daquela que maximize o bem-estar dos membros da comunidade. Eficiência técnica é a alocação dos insumos numa combinação particular, de maneira que a produção seja realizada ao menor custo possível. Eficiência distributiva, por sua vez, significa alocar o produto entre os membros da comunidade, de modo a obter a maximização do bem-estar. De forma resumida, a literatura define eficiência como o valor máximo do produto, dada uma quantidade de insumos. Isso significa realizar o máximo de esforço na produção, evitar desperdícios nas operações e alocar os recursos de maneira a maximizar o valor do produto. Essas questões são rapidamente discutidas no trabalho mais por uma questão conceitual e metodológica.

*RAE Light: O que o seu trabalho pôde concluir com relação à eficiência econômica do setor petróleo no Brasil?*

***Devido à existência de barreiras naturais à entrada de novas empresas, poucas firmas teriam condições de entrar e competir em algumas atividades. No entanto, o fato de haver poucas empresas atuando não implica uma organização menos eficiente.***

*Sá Júnior:* Apesar do importante papel desempenhado pela Petrobrás no processo de desenvolvimento das atividades petrolíferas no país, o modelo atual de intervenção estatal no setor deve ser revisto, sob o risco de perda de eficiência. A onda de nacionalização que tomou conta das décadas de 60 e 70 culminou com um largo número de companhias estatais, cujo desempenho econômico agora vem decrescendo. A questão é saber se essas empresas, criadas para gerar excedentes, ainda podem alcançar esses objetivos com sucesso, ou se padrões alternativos de controle e propriedade, como uma maior participação do setor privado, podem produzir melhores resultados. Já que a privatização vem se tornando um fenômeno importante e necessário para a economia brasileira, a flexibilização do monopólio do petróleo deve ser entendida como um processo que pode avançar nessa direção.

*RAE Light: A proposta básica de sua dissertação é a flexibilização do monopólio. Qual a estrutura de mercado que se formaria se houvesse a flexibilização?*

*Sá Júnior:* A flexibilização do monopólio nas áreas de refino, comércio externo, transporte marítimo e por meio de oleodutos, tanto de petróleo como de derivados, permitiria que outras firmas entrassem nesses mercados e concorressem com a Petrobrás. Note que a flexibilização no monopólio não significa mudança de propriedade da Petrobrás, passando de pública para privada, e tampouco a ausência de regulamentação no setor. A flexibilização do monopólio deve ser entendida como a possibilidade de competição nas áreas mencionadas. Devido à existência de barreiras naturais à entrada de novas empresas (necessidade de altos investimentos e tecnologia), acredito que poucas firmas teriam condições de entrar e competir em algumas atividades. No entanto, o fato de haver poucas empresas atuando não implica uma organização menos eficiente.

*RAE Light: Para impedir abusos de poder por parte desse pequeno número de empresas deve haver regulamentação do Estado no setor. Qual vem a ser exatamente o papel do Estado na nova estrutura proposta e qual a sua importância?*

*Sá Júnior:* A função do Estado é preparar uma nova política tributária para os combustíveis, além de participar na elaboração e execução de uma legislação antitruste como forma de coibir e punir abusos do poder de mercado por parte dos participantes. A importância de seu papel é crucial, pois, com um pequeno número de empresas no setor, maior é a possibilidade de interação entre elas e maior é o poder de cada participante. Isso favorece a prática de cartéis, acordos com os concorrentes para a fixação de preços acima da remuneração necessária para controlar a oferta, para prejudicar a livre concorrência, para aumentar arbitrariamente os lucros etc. Assim, a ocorrência de alguma dessas práticas pode levar a uma situação de ineficiência econômica e à perda de excedente dos consumidores em favor dos produtores. E para impedir qualquer infração da ordem econômica é necessário aplicar uma legislação de defesa econômica realmente eficiente. Ressalte-se que o fim do monopólio estatal sem mecanismos de regulamentação apenas transforma o monopólio estatal em monopólio privado, o que pode acarretar uma situação menos eficiente.

*RAE Light: Com o fim do monopólio não haveria mais um sistema de controle de preços. Nessa nova estrutura sugerida, como ficaria a formação dos preços de venda dos derivados de petróleo?*

*Sá Júnior:* Os preços de venda dos derivados de petróleo seriam fixados por fatores, tais como níveis e relações de preços (fixados nas principais fontes de suprimento), política tributária, perfil da demanda e política energética do país, cujo objetivo principal seria ajustar as fontes energéticas ao processo de desenvolvimento econômico e social do país.

**O fim do monopólio estatal sem mecanismos de regulamentação apenas transforma o monopólio estatal em monopólio privado, o que pode acarretar uma situação menos eficiente.**

*RAE Light: A flexibilização do monopólio pode trazer benefícios ao setor?*

*Sá Júnior:* Entendo que vários são os benefícios gerados. Entre eles posso mencionar a comercialização: pode resultar em um aumento de eficiência das empresas envolvidas através da aceleração de suas atividades comerciais e da desregulamentação da indústria de petróleo; recursos humanos: favorece a importação de técnicas de gerenciamento e de *know-how* e o reconhecimento da competência dos recursos humanos hoje existentes na Petrobrás; aumento de capital: a desregulamentação e a entrada de novas firmas, além de favorecerem a elevação do investimento no setor, estimulando outros setores da economia, podem aumentar a arrecadação de recursos do governo, principalmente atra vés da arrecadação dos tributos sobre os combustíveis; setor privado: atração de recursos financeiros provenientes da iniciativa privada.

*RAE Light: Como você pensa que as resistências que têm havido, tais como oposição burocrática de sindicatos. interesses corporativistas, nacionalismo econômico, devem evoluir? Até que ponto serão barreiras de entrada a empresas neste setor?*

*Sá Júnior:* É natural que resistências ocorram dentro de um processo de mudança, principalmente em relação à questão econômica. No entanto, essas resistências deverão diminuir à medida que se ampliarem as discussões em torno de uma nova organização do setor que não implique riscos para a oferta futura de derivados de petróleo. É importante ressaltar que, ao se discutir alternativas de organização para o setor, deve-se levar em consideração várias questões, inclusive estratégicas.

*RAE Light: As estimativas de elasticidade do preço da demanda para alguns derivados energéticos (gasolina, óleo diesel, óleo combustível e outros) que você apresenta na dissertação demonstram um comportamento mais inelâstico a curto prazo e mais elástico a longo prazo. Qual a importância desse resultado?*

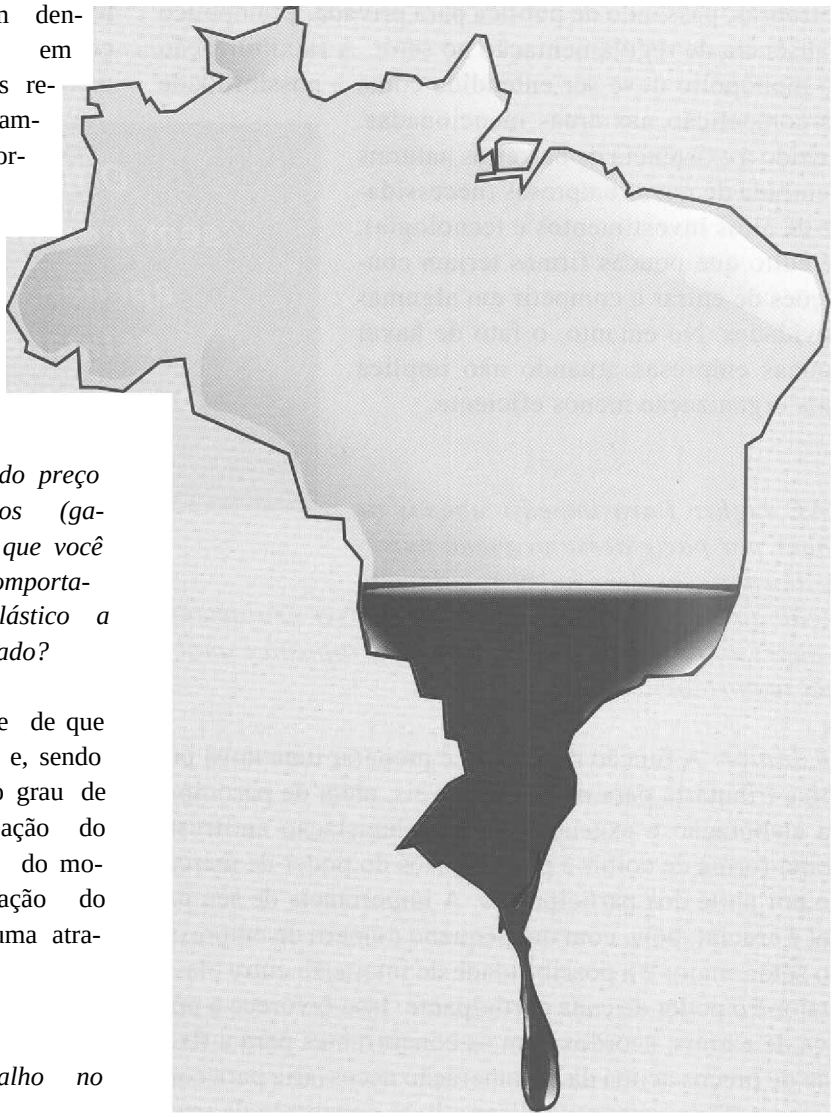
*Sá Júnior:* Os resultados confirmaram a hipótese de que o poder de monopólio no curto prazo é elevado, e, sendo assim, a única forma de reduzi-lo é diminuir o grau de intervenção no setor. Daí a proposta de flexibilização do monopólio. Como precondição da flexibilização do monopólio, existe a necessidade de uma regulamentação do nível de intervenção sobre o setor que permita uma atração mínima de investimento.

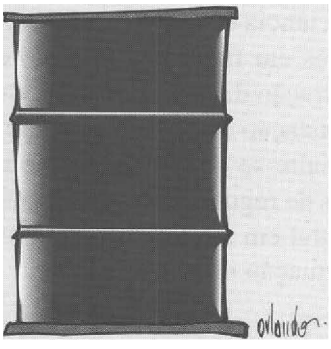
*RAE Light: Qual a importância de seu trabalho no atual contexto de reformas constitucionais?*

*Sá Júnior:* A discussão de regras permanentes de relacionamento do Estado com determinado setor e a apresentação de uma proposta de organização deste mesmo setor, por mais geral que seja.

*RAE Light: Finalizando, há algum aspecto de sua dissertação que você gostaria de continuar a pesquisar?*

*Sá Júnior:* Uma questão interessante seria estender a análise dos aspectos relativos à demanda de derivados de petróleo no Brasil, já que esta pode ajudar no detalhamento não apenas desta proposta, mas de outras a serem discutidas .•





# O QUE ELES PENSAM SOBRE **PROBLEMAS PSICOSSOMÁTICOS NO TRABALHO**

**Existem soluções para problemas psicossomáticos no trabalho? Especialistas de diversas áreas fazem uma avaliação crítica sobre esta questão tão atual.**




Estudio Fotográfico M&A Ltda.-ME

**Edith Seligmann Silva**
é Médica Psicoterapeuta e Professora Adjunta do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da EAESP/FGV.

O conhecimento científico e a experiência clínica fundamentaram o desenvolvimento de modalidades de psicoterapia e fisioterapia que têm aliviado o sofrimento humano e

contribuído para a cura de muitas doenças. Uma outra forma é a que tem sido chamada de "terapias para os normais", sobre as quais cita o sociólogo Robert Castel, em seu livro *A gestão dos riscos: "O recurso a uma tecnologia psicológica não tem por único objetivo reparar (curar), nem mesmo manter* a *saúde (prevenir), mas também servir para explorar, aprofundar, trazer um acréscimo que não se contentaria em calafetar um disfuncionamento".* Certamente as formas de ação psicológica adotadas nos ambientes de trabalho precisariam ser analisadas dentro de uma perspectiva em que suas variedades e a complexividade de suas determinantes pudessem ser contempladas. O que, evidentemente, é impossível no limite deste nosso parecer.

Por melhores que sejam, tecnicamente, certas intervenções, ou formas de ação psicológica, nem sempre serão capazes de neutralizar a poderosa "linha de montagem" da ansiedade e dos sentimentos de insegurança gerados, simultaneamente, na vida social externa ao local de trabalho e no cotidiano das empresas onde dominam os novos paradigmas organizacionais.

Vamos mencionar alguns aspectos que nos parecem essenciais nesses mecanismos de produção da tensão dentro da modernidade, do modo como ela está sendo configurada no Brasil.

**1. A imprevisibilidade** Comecemos por tratar do aspecto da imprevisibilidade. A capacidade humana de lidar com este aspecto é limitada. E é tanto mais limitada quando trata da imprevisibilidade que se refere ao que é mais essencial: a sobrevivência. Isso diz respeito tanto aos indivíduos quanto às coletividades. Quando as empresas não conseguem prever os rumos da economia e do mercado ou quando a insegurança é transmitida por meio de suas políticas de pessoal, no plano individual, o que cada um sente é a incerteza quanto à sua própria perspectiva de desenvolvimento pessoal, profissional, de carreira e até de permanência no emprego. Para os mais humildes, não se trata apenas de sobrevivência na função, mas de sobrevivência de fato de cada um deles e da família, a médio ou a longo prazo.

2. **A construção da identidade.** Um outro aspecto a considerar são as exigências que apresentam impacto sobre a identidade, aqui considerada em termos do modo pelo qual o indivíduo forma sua imagem, reconhece seu próprio papel social e constrói seu projeto de vida. Vale salientar que nisto estão incluídas a auto-estima e a confiança em si próprio. O trabalho sempre foi uma dimensão importante nessa construção humana de identidade. Formulamos, então, uma questão muito presente no nosso tempo, já colocada por filósofos, sociólogos, economistas e pensadores da Administração, e que é também objeto de preocupação de muitos psicólogos: de que modo os imperativos de excelência (maximização da qualidade total) estão atingindo a identidade profissional e pessoal? Esta mesma questão também tem sido levantada para indagar quais as repercussões das exigências de polivalência no trabalho.

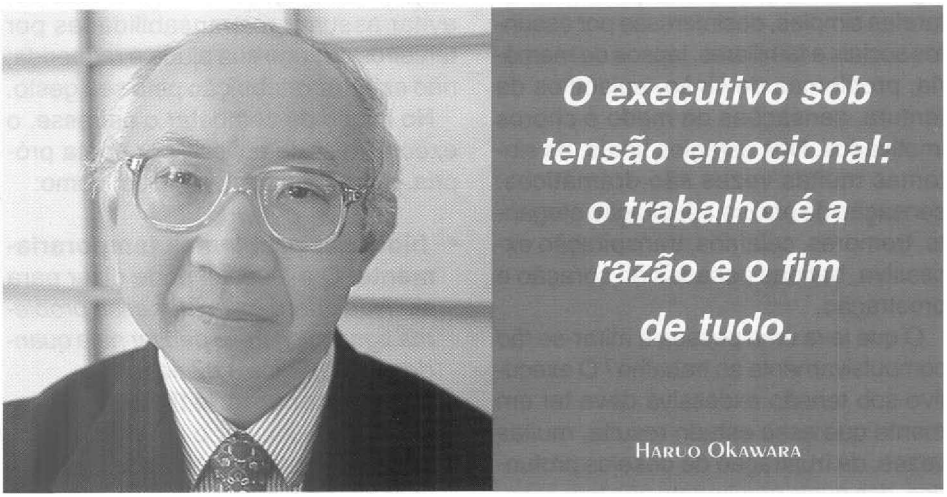
Falemos primeiro da excelência. As indagações que aqui se fazem são as seguintes: que sentimentos de temor - ou mesmo de pânico - são mobilizados diante do receio de fracassar? Será que todos suportam - mantendo seu equilíbrio psíquico e psicossomático - o desafio categórico de ser excelente ou de cair na situação de "funcionário descartável"?

Essas questões têm sido evidenciadas como muito reais e angustiantes. Vários especialistas, especialmente na França e na Alemanha, identificam-nas como fontes de um *novo* tipo de estresse, o estresse da excelência, quetambém foi chamado de neurose de excelência.

Em segundo lugar, poderíamos lembrar as exigências de polivalência no trabalho, que podem ferir fundo aqueles que possuem projetos de desenvolvimento pessoal e profissional, nos quais a especialização aparece como grande expectativa. Por outro lado, existem também estudos de sociologia do trabalho que mostram como a polivalência, em certas empresas, significa um preparo limitado aos interesses do "mercado de trabalho interno à própria organização". Isto é, o indivíduo pode estar

pronto para assumir bem diferentes funções, do modo como são detalhadas especificamente no interior de determinada organização ou empresa. Isto criaria um forte sentimento de dependência em relação à empresa, ao mesmo tempo que geraria enorme insegurança ante o fantasma do desemprego.

Existiriam ainda outros aspectos que colocam limites aos potenciais benefícios advindos de boas terapias. Vale recordar isto para que se possa pensar na vantagem que haverá em termos de saúde e, portanto, também de qualidade de vida na empresa, se, além de investimento em assistência médica, psicológica e fisioterápica, houver também pensamento voltado para a adequação de situações de trabalho aos limites e às necessidades da natureza humana.




Haruo Okawara
é Médico e Diretor da Clínica Kinsey, em São Paulo.

Em qualquer empresa é possível identificar indivíduos que, aparentemente sem se cansar, devotam-se de maneira compulsiva ao trabalho, considerando sua carreira uma grande fonte de satisfações. Inspirado nessas pessoas, o escritor norte-americano Wayne Oates cunhou, em 1968, o termo *workaholíc* - indivíduo viciado em trabalho, tal como o alcoólatra, em álcool. Para essas pessoas, a ociosidade é um desperdício, um tempo durante o qual nada está sendo produzido. Já o trabalho é a razão e o fim de tudo. Não se permitindo férias ou diversões, elas se dedicam compulsivamente à profissão, perseguindo metas cada vez mais ambiciosas. Privadas do trabalho, ainda que por poucos dias, podem apresentar sintomas de dependência iguais aos de um toxicômano em relação à droga.

Mesmo que mantenham seu ritmo habituai de trabalho, alguns executivos tornam-se vulneráveis aos efeitos do estresse. Em suas fases iniciais, a tensão emocional experimentada por um executivo pode ser até agradável ou estimulante, sobretudo se resultou de um triunfo nos negócios ou de uma promoção na carreira. Mas é desagradável quando se prolonga em demasia ou quando é causada por perdas financeiras desastrosas ou por uma demissão inesperada. Quando as reservas de energia se esgotam - porque o indivíduo ultrapassou os limites que lhe permitiam suportar a tensão emocional - o organismo não se reequilibra espontaneamente, passando a manifestar perturbações físicas e psicológicas. Podem se desenvolver doenças psicossomáticas - como úlcera péptica e colite - ou distúrbios decorrentes da queda de defesas imunológicas - como aftas, gripes e surtos de herpes.

De início, os sintomas de estresse desenvolvem-se de forma lenta e aparentemente contraditória. Assim, quando a tensão ainda é leve, o indivíduo sente grande disposição para o trabalho e uma percepção excepcionalmente aguçada, de maneira que até deseja manter-se nesse estado. Mas, na verdade, esses sinais indicam que suas reservas de energia já estão sendo consumidas. À medida que o estresse se prolonga, surgem sintomas como gradativo cansaço físico, transtornos gastrointestinais, dores muscu lares, perturbações do sono, irritabilidade, di-

ficuldade de concentração e sentimentos pessimistas. Outra área geralmente prejudicada é a sexual, caracterizada tanto por um aumento da atividade sexual como, mais provavelmente, por uma diminuição da libido. Excesso de trabalho e dedicação exagerada a uma carreira não diminuem necessariamente o desejo sexual e nem causam impotência, mas a fadiga, a ansiedade e tensão resultantes do apego excessivo ao serviço e à profissão podem afetar a libido e a capacidade eretiva.

Quando o estresse atinge níveis muito elevados, os sintomas podem ser fadiga extrema, dificuldade para realizar tarefas simples, desinteresse por assuntos sociais e familiares, lapsos de memória, problemas de visão, episódios de tontura, sensações de medo e choros imotivados. Nos estágios finais, os sintomas muitas vezes são dramáticos: sensação de pânico, respiração ofegante, tremores, calafrios, transpiração excessiva, batidas pesadas no coração e prostração.

O que leva uma pessoa a atirar-se tão compulsivamente ao trabalho? O executivo sob tensão excessiva deve ter em mente que esse estado resulta, muitas vezes, da frustração de desejos profundos, dos quais geralmente não tem consciência. Dentre as motivações psicológicas mais comuns no *workaholicinclui-se* a necessidade de outras pessoas o perceberem e aprovarem tudo o que faz. Além disso, é também comum que tenha uma auto-imagem precária, o que o leva a se comportar como se fosse sempre indispensável no que faz. É esse esforço para se tornar "alguém" que o distingue de outros que executam funções semelhantes.

Há também o executivo que consome suas reservas de energia empenhando-se incessantemente em ser útil e necessário, ou seja, preocupando-se mais com problemas alheios do que com os seus. Ocorre que, ao fazer tudo pelos outros, descuidando-se das suas próprias necessidades, ele está habituando aqueles que o rodeiam a depender cada vez mais dele. É o que se chama "a-ajuda-que-atrapalha", uma generosidade questionável, que só contribui para alimentar defeitos alheios.

Algumas medidas simples de auto-ajuda podem contribuir para aliviar a ansiedade de pequena intensidade e, em conjunto com outras providências, combater o estresse. O objetivo é fazer com que o executivo adote, para consigo próprio, uma atitude mental menos exigente mas, ao mesmo tempo, mais confiante, segura e confortável. Por exemplo, nas situações de ajuda a terceiros, terem-se presentes diretrizes como a de somente fazê-lo se solicitado (claro que isto não se aplica em casos de socorro urgente, como acidentes); limitar a ajuda a uma só ocasião; evitar assumir responsabilidades por terceiros quando sua ajuda é requerida; não esperar retribuição pelo seu gesto.

No intuito de combater o estresse, o executivo pode aplicar, por conta própria, outras medidas simples, como:

- **bloquear problemas temporariamente.** O executivo pode dizer para si: *"Não quero examinar esse problema agora; voltarei* a *pensar nele quando* me *sentir mais disposto";*
- **estabelecer horário flexível.** O executivo pode mudar o seu horário, de maneira a trabalhar no escritório muito cedo, pela manhã, ou até tarde da noite, quando poderá se concentrar em tarefas difíceis sem ser interrompido;
- **escrever memorandos para si mesmo.** Em situações de intenso estresse, o executivo pode escrever um memorando enérgico, enumerando os motivos que o perturbam, nomeando as pessoas e as políticas erradas de seu departamento (não é necessário ler ou enviar o memorando para alguém, pois o objetivo é apenas pôr para fora seus sentimentos aqressivos):
- **atacar um problema de cada vez.** Se várias pessoas ou problemas estiverem causando tensão será menos desgastante enfrentar cada um deles por vez;
- **desenvolver outras atividades.** Uma das melhores maneiras de aliviar o estresse é reservar tempo para atividade diferente da rotina de trabalho, como colecionar selos, tocar um ins-

trumento musical ou realizar trabalho manual.

Além dessas estratégias, o combate ao estresse deve incluir medidas relacionadas à saúde, como exercícios físicos, alimentação e sono. Assim, todo executivo deve reservar em sua agenda um período de 40 a 60 minutos diários para exercícios aeróbicos (com aprovação de seu médico), como natação ou caminhadas vigorosas. Esses exercícios não só o afastam das atividades que provocam tensão emocional como fortalecem o seu sistema cardiovascular. No tocante à alimentação, é útil lembrar que uma dieta equilibrada, orientada por médico, é importante para manter o nível de energia necessário para a reposição da energia espoliada. Por fim, o executivo deve considerar que uma quantidade suficiente de sono (em geral, de sete a nove horas) é essencial para se recuperar da estafa física e mental a que fica diariamente submetido. A insônia é, com freqüência, sintoma e efeito da ansiedade provocada pelo estresse. Se ela persistir, um médico poderá prescrever sedativos.

Não há uma linha divisória entre a tensão passível de controle pelo executivo (sozinho ou conversando com um amigo) e a tensão que deve ser tratada por médico. Até porque os sintomas mais significativos somente podem ser sentidos pelo próprio indivíduo. Se o executivo puder reconhecê-los, será possivelmente o melhor juiz para determinar se deve ou não procurar ajuda profissional.




Lígia Cortez
é Atriz e Proprietária do
Teatro-Escola Casa do Teatro.

Muitas vezes, trabalhando como atriz ou professora de teatro, tenho escutado o comentário: *"Prefiro muito mais fazer teatro do que* ir *ao teatro".* A princípio pode parecer antagônico, mas se investigarmos um pouco entenderemos perfeitamente as razões que a frase contém.

Assistir a um espetáculo com bons atores e direção segura certamente nos dá um imenso prazer. Sentimo-nos identificados e pertencentes a uma mesma cidadania. Mas é possível que isto não se compare ao prazer de estarmos atuando, experimentando novas situações, expressando novas idéias através do corpo, voz e emoções. O autoconhecimento que o teatro traz pode ser extremamente rico e renovador tanto para o indivíduo quanto para a comunidade. Como conseqüência, esse crescimento interno propicia ao participante manifestar e reproduzir o seu progresso nos diversos ambientes de sua relação (trabalho, núcleo social, familiar etc.).

É preciso apenas distinguir o aluno que faz teatro daquele que procura uma escola para se tornar um ator profissional. Os objetivos são diferentes, o que não indica necessariamente que os resultados serão diferentes. Porém, procuro aqui apenas tratar do aluno que quer se expressar através do teatro, fazer com que essa experiência seja levada para sua vida pessoal e profissional.

Alguns pontos são fundamentais para se entenderem os aspectos positivos que a atividade teatral proporciona.

Os exercícios dramáticos são consti-

tuídos tanto de raciocínio lógico como de atividades corporais. O aluno pensa atuando e atua pensando. Ludicamente, esses exercícios fazem com que o aluno se reconheça em seus limites e, portanto, possa trabalhar sobre si próprio para diminuir as suas limitações e ampliar as suas potencialidades. O participante passa a se autoconhecer e ir em busca de um caminho onde possa ser autêntico e pleno como indivíduo.

A arte dramática é uma das atividades artísticas em que não se cria nem se trabalha sozinho. Ao contrário, divide-se e compartilha-se a criação com outros indivíduos. Por isso, os jogos dramáticos propostos em aula têm sempre regras e ordens hierárquicas bastante definidas. Somente a partir disso é possível criar e atuar dramaticamente. Conforma-se, então, um ambiente de interatividade, de união e de coletivismo, em que todos estão voltados para um mesmo objetivo. Amplia-se, portanto, a capacidade de observação e entendimento do ser humano, convergindo com o outro, com quem se relaciona e interage.

Outro ponto importante é o aumento do potencial criativo que, todos sabemos, é inerente ao ser humano. Não é privilégio de alguns, mas é um dom que todos temos e que precisamos desenvolver. Em ambientes cujo cotidiano é extremamente programado e previsível, pode-se amortecer a capacidade criativa.

O trabalho diário, principalmente o exercício de funções administrativas, lida com o compromisso do acerto e, por outro lado, com a tensão e a possibilidade do erro. O acúmulo de responsabilidades e o medo de errar podem, então, gerar bloqueios internos, reduzindo, no indivíduo, a capacidade de expressão espontânea. Como a empresa espera prontidão na execução das tarefas e no atendimento das necessidades exigidas pela função, o indivíduo bloqueia suas dúvidas e, até mesmo, possíveis sugestões quanto ao sistema de organização interna. A empresa espera do profissional a perfeição. O indivíduo sobrecarrega-se para responder da melhor forma possível às solicitações.

Se, paralelamente ao exercício de uma profissão estressante, o indivíduo "perdesse" tempo com ele próprio - por exemplo, fazendo teatro -, encontraria novas possibilidades de se expor, de se colocar e de expressar suas idéias. Como em teatro o indivíduo trabalha seus sentimentos de dentro para fora, é a partir deste autoconhecimento que ele encontra a harmonia pessoal no exercício de seus afazeres diários.

Em teatro não existe o conceito do certo e errado e, sim, a promoção de ações espontâneas e autênticas, que resultam em situações inovadoras e inéditas. Poder exercitar-se dramaticamente libera o indivíduo para novas descobertas e possibilidades de participação. Como fazer teatro, além de divertido e prazeiroso, é um aprendizado para a vida, com certeza o indivíduo pode transpor com maior segurança, para o seu dia-a-dia e principalmente para o trabalho, as suas idéias, relacionando-se e executando tarefas com mais tranqüilidade, sem tanta tensão.

A vivência teatral é eficaz porque é atuante, transformadora. Quem a pratica desenvolve condições de recriar situações preestabelecidas, gerando novos conceitos e novas práticas. Assim como o artista se alimenta e se inspira dos acontecimentos, imagens e observações do círculo exterior, para, então, elaborar, recriar e desenvolver a sua arte para a comunidade, este também é um ato natural do participante do exercício teatral.

É por isso que acredito no teatro como agente terapêutico. Certamente o teatro não substitui uma terapia. Mas, em muitos casos, quando orientado por um bom profissional, torna-se extremamente estimulante para o crescimento de quem o pratica.

O teatro é, sem dúvida, instrumento potente e eficaz, que deveria ser praticado em empresas, universidades e escolas. Com sua capacidade renovadora e integradora, promove o crescimento pessoal e, conseqüentemente, o crescimento coletivo, podendo gerar uma sociedade mais humana, participativa e democrática.




Estudio Fotográfico M&A Ltda.-ME

Ladislau R. U. Glausiouz
é Psiquiatra e Professor Assistente da Escola Paulista de Medicina.

Uma doença mental tem sintomas mentais: fobias, obsessões, dependência de drogas ou pessoas, medos, inibições, loucuras sob a forma de alucinações e/ou delírios, atos impulsivos, tristeza, depressão, excitação mental, perversões sexuais, transtornos do desenvolvimento, autismo etc.

Uma doença psicossomática não tem sintomas mentais, mas sintomas físicos típicos das doenças da medicina, e recebe os diagnósticos comuns de: asma, alergia, colites diversas, hipertensão arterial, artrite, gastrite, úlcera duodenal, cefaléias, dores diversas, psoríase, vitiligo. Essas doenças respondem bem aos tratamentos convencionais, e suas complicações clínicas exigem intervenções médicas sofisticadas e por vezes até colocam em risco a vida do paciente. Pertencem claramente ao domínio da medicina.

Entretanto, associadas aos casos de pessoas propensas a acidentes, de pessoas que com freqüência contraem infecções banais por diminuição da resistência geral, ou às "neuroses de destino", ou seja, de pessoas que parecem só ter azar na vida, constituem um campo de interesse para psiquiatras, psicanalistas, médicos, epidemiologistas, sobretudo pela hipótese fascinante de serem doenças psíquicas sem comprometimento psíquico sob a forma de sintomas mentais. Dito de outra forma, seriam doenças mentais nas quais o paciente está tão dissociado da sua vida emocional que a "doença" significa algo que o atinge a partir do mundo exterior, e não lhe parece, em hipótese alguma, relacionada à sua biografia, à sua vida emocional ou às circunstâncias momentâneas.

Na concepção clássica, psicologizante, da psicuiatrta psicodinâmica, as doenças mentais são concebidas como "solução" de conflitos psíquicos inconscientes. As soluções variam desde as mais regressivas, como as psicoses, até as mais próximas da normalidade, como as neuroses, ocupando o espaço intermediário as dependências, perversões sexuais, depressões, hipocondria. A "normalidade", se é que existe, seria uma solução ideal que permitiria ao "ser humano normal" o pleno desfrute das suas capacidades pessoais, bem como a experiência criativa das dificuldades próprias do existir (luto, abandonos, separação, morte, doença, pobreza, fracassos pessoais e amorosos).

A doença psicossomática seria então uma solução particular e especial desses conflitos psíquicos inconscientes. Particular no sentido de que a "solução" dos conflitos psíquicos inconscientes que a doença psicossomática representa exclui a própria vida mental do paciente, ou seja, o aliena de si mesmo de modo radical.

Ele torna-se um ser humano "sem mente". Basta conversar atentamente com um asmático crônico ou com um artrítico igualmente crônico para experienciar esse fenômeno, tão empobrecedor quanto impressionante.

Vem daí a freqüente comparação entre psicossomática e alienação mental determinada pela psicose. Em ambas as circunstâncias, há um empobrecimento mental severo: na psicose a alienação ocorre em relação ao mundo social; na doença psicossomática se dá pelo empobrecimento de conteúdos e a correspondente monotonia.

Qual a relação disso com o trabalho? A complexidade das relações entre trabalho e doença, especialmente entre trabalho e doença mental, impede uma discussão pormenorizada nesse âmbito. Indicaremos alguns poucos pontos.

No que se refere à causalidade: os

conflitos ligados ao cenário onde ocorrre o trabalho apenas e tão-somente acentuam os conflitos psíquicos que a pessoa já vivia, ainda que sem consciência. Por exemplo: situações de rivalidade, inveja, ciúme, ligadas à ascensão ou decadência profissional. A "solução" desses conflitos através da doença psicossomática, por exemplo a psoríase, além de assinalar a lesão emocional fortemente deslocada (dor de cotovelo), obriga a pessoa a desinteressar-se do trabalho e a concentrar-se no tratamento (pomadas, ungüentos, dietas, irradiações), alienando-a do trabalho (situação conflitiva) e de si mesma (negação da inveja, raiva, ciúme).

No que se refere ao tratamento, a questão do afastamento do trabalho para fins de tratamento de doença encontra amparo seja na cultura seja na prática da autoridade previdenciária. Entretanto, considerando o aspecto de alienação implicado em toda doença mental e na doença psicossomática em particular, o afastamento do trabalho para fins de tratamento acaba sendo o instrumento material da alienação que a doença psicossomática já tem em si mesma. Ou seja, o afastamento é uma antiterapêutica.

Certamente não é a psicoterapia a melhor terapia. São pacientes cuja "solução" exclui a vida mental e, por isso mesmo, bastante resistentes e esquivos em relação a tratamentos psicológicos e psicoterápicos. No momento, a melhor terapia, além do tratamento médico dos sintomas, parece ser mesmo o trabalho, a atividade profissional, no sentido de evitar a alienação, especialmente a alienação que se estabelece através da "medicalização" da pessoa e a sua conseqüente transformação em doente crônica.




Latife Vázigi
é Psicóloga e Professora Livre Docente do Departamento Psiquiátrico e Psicologia Médica da Escola Paulista de Medicina.

Se tomássemos a perspectiva clínica, poderíamos iniciarfazendo uma distinção psicopatológica entre as diferentes manifestações ou expressões somáticas, como as queixas somáticas, os funcionamentos hipocondríacos, as dores crônicas, as doenças psicossomáticas e os sintomas conversivos. Trataríamos cada uma delas com sua organização específica de personalidade e com abordagens terapêuticas também específicas.

Entretanto, parece-nos que essa não é a melhor proposta para esta nossa contribuição. Talvez uma reversão do enfoque seja mais proveitosa. Isto é, o que leva o trabalho, ou melhor, as relações do trabalho a provocarem, nas pessoas, reações emocionais que acabam por prejudicar, porque são desgastantes. Os estados psicológicos de tensão, ansiedade, angústia, medo e nervosismo acabam por se expressar no corpo, dentre outras formas, por palpitações, tonturas, dores de cabeça, gastrites, dores musculares e da coluna, hipertensão etc. Poderíamos pensar na irritação emocional e em seu correlato, a irritação da mucosa do estômago ou gastrite, por exemplo.

Na realidade, seriam necessários os desgastes emocionais em situações de trabalho? Nestas situações, o que os fazem tão presentes atualmente? Em nossos dias, há uma exacerbação da idéia de competitividade, como estímulo à produção e ao desempenho. Idéia que acaba, na maioria das vezes, por levar à rivalidade e à prática de eliminar o rival, ou seja, algo de ordem agressiva porque destrutiva. Agressividade é importante para a sobrevivência, sabemos bem disso. O problema é quando ela se transforma em reação destrutiva (ou o que Freud denominou de instinto de morte, diferente da agressividade enquanto proteção, que seria a expressão do instinto de vida).

Portanto, a idéia de competitividade como fonte de produção acaba sendo ilusória e, para aqueles que detêm o poder nas relações de trabalho, dá margem ao exercício das tendências mais destrutivas. É esse o ponto que podemos assinalar: o uso do espaço de trabalho como aquele reservado para o exercício pessoal do poder, por parte daqueles que assumem posições de direção.

Se observarmos com mais cuidado a dinâmica das relações de trabalho, veremos que aquelas em que prevalecem atritos e intrigas, levando à fragmentação do conjunto em pequenos grupos (nos moldes do tão antigo dístico "dividir para governar"), são as que têm, em posições de direção, pessoas com estilo de personalidade específico, que camuflam na ação e nas particularidades da ação tendências destrutivas. São pessoas que transpõem - e impõem - para o palco das relações de trabalho suas características pessoais.

O que leva a esse estado de coisas é o fato de ser, na atualidade, a ação extremamente valorizada, fazendo com que se confundam presteza e velocidade, eficiência e rapidez. A qualidade, assim, perde para a quantidade. Não há espaço para a reflexão. Privilegia-se o agir em detrimento do pensar. Os psicanalistas americanos chamam isso de atuação ou *acting-out,* os psicanalistas franceses o chamam de passagem do ato às reações de tipo imediato, que não passam pelo processo psicológico de elaboração. Essa ação não é resultado da reflexão, os processos intelectuais ou cognitivos não orientam o agir. Há, na verdade, uma impossibilidade do pensar, de se fazer uso de processos intelectuais mais sofisticados.

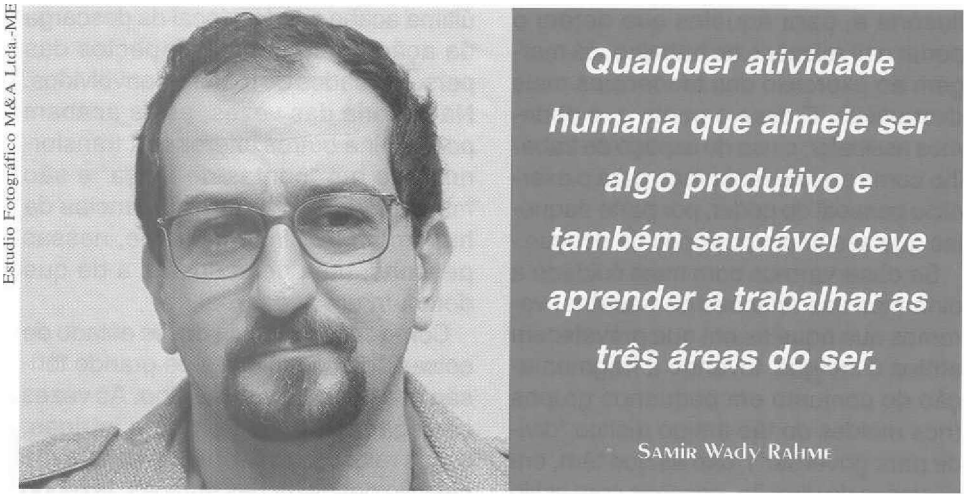
Esse cenário acaba sendo extremamente propício para o exercício das já referidas tendências destrutivas, pois está formado o equívoco, na confusão das noções de dinamismo e combatividade, de iniciativa e ação impulsiva, imediata. A noção de tempo reduz-se ao momento presente; dificilmente entra em jogo a idéia de futuro. É a prevalência das ações motoras sobre as ações pensantes, com comprometimento da noção de espaço e tempo.

A relação desse cenário com a situação de trabalho está no fato de que esta última acaba sendo o local da descarga da ação e dos demais aspectos das personalidades de todos os envolvidos. Na maioria das vezes, estes acabam por servir a outros interesses, transformam-se em "pontas de lança" e são manipuladas por outras instâncias da hierarquia. Assim, desfaz-se, nessas pessoas, uma nova ilusão: a de que deteriam um poder real.

Como conseqüência desse estado de coisas, temos um clima de grande tensão nas relações de trabalho. Às vezes carregadas de confrontos e intrigas, essas relações causam mal-estar e excessivo desgaste nas equipes, fazendo resultar as já mencionadas repercussões emocionais, o que é extremamente prejudicial não só às pessoas, mas também ao próprio trabalho. É sabido que um clima de cooperação e colaboração é o melhor e mais produtivo, mas, para tanto,' são necessárias pessoas com maior desenvolvimento emocional, ou seja, com personalidades mais amadurecidas, sem medo de usar seus recursos afetivos construtivos. Que não se sintam inseguras nas posições de chefia, não se sintam ameaçadas por colegas e respectivas capacidades e nem tenham necessidade de lançar mão das estratégias e subterfúgios da intriga, da rivalidade, enfim, dos momentos geradores de tensão e ameaça.

Acreditamos ser esse o melhor instru-

menta terapêutico para a manutenção do bom clima nas situações de trabalho: escolher pessoas com qualidades humanas afetivas e intelectuais consistentes, construtivas e amadurecidas. Esta é uma proposição que pode parecer muito ideal ou utópica, mas será que não podemos aspirar por algo melhor em nossas vidas? Trabalho é importante para todos nós, não somente como fonte de subsistência material mas também psicológica. Existem pesquisas sobre a chamada experiência ideal ou ótima nas várias situações de vida, nas quais os autores descrevem vivências que, alcançadas em situações de trabalho, são extremamente gratificantes. O trabalho deve ser também uma fonte de prazer, não do prazer sádico ou masoquista, mas o de simplesmente se vivenciar trocas produtivas e criativas com colegas de equipe.




Estudio Fotográfico M&A Ltda.-ME

Samir Wady Rahme
é Clínico Geral da Medicina Antroposófica.

NoS últimos tempos, muito se tem falado e escrito sobre qualidade de vida e recursos humanos, buscando-se aproveitar ao máximo as capacidades individuais do homem. Gostaria de tratar desse assunto partindo do conhecimento estritamente humano, ou seja, considerando, como base, a constituição humana em suas "especialidades". Assim, ao perguntarmos sobre o que conduz a uma boa ou má qualidade de vida, entenderemos que a resposta depende do uso que fazemos dessa constituição.

O homem é um ser "trimembrado", ou seja, possui um sistema neurossensorial (cabeça), um sistema rítmico (pulmão-coração-tronco) e um sistema metabólico-motor (aqui se consideram os membros superiores e inferiores e todos os órgãos localizados abaixo do diafragma). Numa observação atenta, conclui-se que na cabeça os ossos são exteriorizados e a "massa mole" está por eles protegida, enquanto que, nos membros- por exemplo, na perna -, os músculos (massa mole) estão por fora e os ossos, interiorizados, ou seja, protegidos pelos músculos. Note-se que no sistema rítmico acontece um meio termo, onde ossos e músculos se intercalam, podendo, dessa forma, manter uma elasticidade. Pode-se também concluir que nossa temperatura é diferente nos pólos do organismo, sendo mais quente no metabolismo, mais fria na cabeça e assim por diante.

O mundo externo chega até nós através de órgãos localizados na região superior do corpo - visão, audição, paladar e olfato -, mas são os nossos membros que nos levam de encontro ao mundo. Temos mais uma vez no meio, uma intermediação entre o percebido, o elaborado e o executado. Vai-se formando, assim, a imagem dessa sábia divisão em três no homem, na qual temos uma "maior propensão ao pensar' na cabeça, uma "maior propensão ao sentir" no tronco e uma "maior propensão ao agir' nos membros. É claro que tudo interage, e pensamos, sentimos e

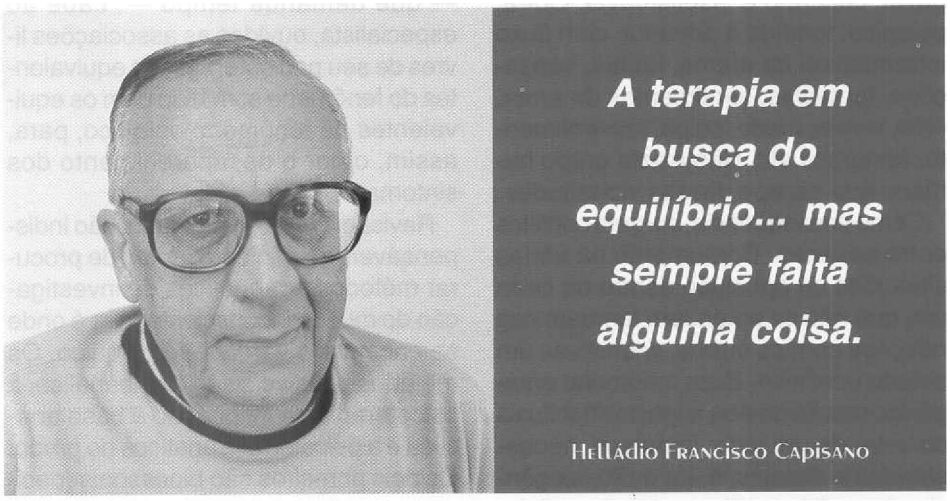
agimos através de todo o nosso ser.

Analisemos de uma outra forma: o ser humano dá forma ao seu conhecimento, atitudes etc. através do seu pensar, mas atua no mundo através do movimento de seus membros. Temos aí uma polaridade entre forma e movimento. No meio, uma vez mais encontramos algo que é intermediário, o ritmo, que se manifesta na fisiologia do coração (sístole e diástole) e dos pulmões (inspiração e expiração).

Voltemos à qualidade de vida. Esta só vai acontecer quando a interação entre os três âmbitos estiver em equilíbrio, o que, se bem observarmos, não é o que propicia a nossa época. Hoje, a estimulação via neurossensorial é excessiva, levando os seres a tornarem-se cheios de "forma", ou seja, em termos médicos, com grande tendência a doenças de caráter esclerotizante (frias). Tem-se um exemplo claro disso quando se dirige um carro, situação em que há superestimulação dos sentidos e atuação mínima dos membros, ou quando se assiste à televisão por períodos prolongados.

O que fazer? Qualquer atividade humana que almeje ser algo produtivo e também saudável deve aprender a trabalhar as três áreas do ser. Uma grande empresa deveria ter, além das áreas de produção, outras, que estimulassem movimentos (esportes etc.) e atividades artísticas (teatro, música, pintura etc.). E também, se possível, uma pequena área destinada a atividades meditativas (capela etc.). Aqueles que conseguem ter outra forma de expressão - por meio da arte, do esporte etc. - certamente, independentemente da idade, tornam-se aptos a atuar de maneira criativa não só no trabalho mas também na sociedade como um todo.

Aos poucos a sociedade vem intuindo esta realidade, de que o homem tem múltiplas capacidades a serem harmonicamente desenvolvidas. Exemplo dessa intuição é o novo prédio do ministério da Economia da França, cujo arquiteto preocupou-se em destinar, para uso dos funcionários, um andar inteiro para a construção de uma piscina olímpica.




Estudio Fotográfico M&A Ltda.-ME

Helládio Francisco Capisano é Presidente do Instituto de Psicossomática de São Paulo e Membro Fundador da Associação Brasileira de Psicanálise.

O homem é, *per si,* um processo psicossomático. Seu corpo funde-se com o psíquico. Não é possfvel admitir, na observação da figura de uma pessoa sentada em uma cadeira, a afirmação de que lá está o seu corpo e, em outro assento, afastado, o seu psiquismo!

Por comodismo didático, efetuamos separações artificiais; a observação do homem como um todo é extremamente difícil. O corpo - palpável, concreto e objetivo - e o psiquismo - abstrato, invisível e subjetivo - são fundidos e comandados pela mente. Existem duas realidades: a material e a psíquica, cujos atributos, aliados, são representados na mente tanto no mundo consciente como no mundo inconsciente.

Manter o próprio mundo interno (afetos, idéias, pensamentos etc.) em equilíbrio com o outro, externo (outras pessoas, coisas diversas, natureza etc.) é pretensão de toda pessoa. Mas na vida existe o sentimento de "incompletude": sempre falta alguma coisa. Como conseqüência, o equilíbrio tão desejado é idealizado, não existe. Estamos em contínua luta por essa harmonia, Tal pertinácia é rompida por ilusões e desilusões, construções e destruições, amor e ódio, anabolismo e catabolismo, resultando em um "equilíbrio sempre instável". Com isso, pode perigosamente se desorganizar a atmosfera no matrimônio, na família, na escola, na sociedade e no trabalho.

O trabalho nas empresas, entre os seus diretores, sócios, funcionários de diferentes categorias, entre aqueles que mandam e aqueles que obedecem, é vivido em meio a duas correntes. Uma, de ordem material, com pessoas ocupando posições e funções muito diversas, mas com um objetivo definido, palpável, concreto e insofismável. Outra, psíquica, fundida à primeira, com fluxo interminável de afetos, idéias, sensações, fantasias, sentimentos de amor, ódio, inveja, medo, culpa, ressentimento, remorsos etc. Não existe grupo humano que escape dessas vicissitudes.

Como conseqüência, surgem conflitos entre pessoas. Comumente há várias situações de oposição dentro de cada um, que não se entendem também nas relações com os outros, criando-se um estado conflitivo. Esse fenômeno antagônico resulta de dois aspectos habituais da vida: de um lado, impulsos, necessidades e desejos, e, de outro, exigências impeditivas éticas, morais, religiosas, sociais, culturais etc. Quando tais conflitos não são resolvidos, o indivíduo fica impedido de continuar o seu projeto de vida, abrindo caminho para uma solução inadequada: doença.

Com a doença, surgem sintomas que destroem, em seu nascedouro, as necessidades instintivas, mas diminuem o estado conflitivo. Todavia, conflitos não-resolvidos se incrustam no corpo, caracterizando doenças conhecidas como psicossomáticas, cuja gênese pode ser iniciada entre dois diretores ou dois funcionários de uma empresa: um desses fala, perguntando, e o outro silencia, permanece mudo, não responde. Seria de se supor que o calado não suporta o que ouviu. O seu afeto estilhaçou-se. A cena psíquica, em sua mente, não foi tolerada. O conteúdo mental das palavras proferidas foi rechaçado e, por conversão, transmitido para o corpo. O que era da mente é "contrabandeado" para o corpo. Surgem sintomas físicos, dentro dos quais ficam "albergados" os sentimentos. (Esclareça-se que a pessoa calada teve um curto-circuito no seu aparelho mental e o seu psiquismo, pelo silêncio, foi levado ao túmulo.)

Tais acontecimentos podem aparecer nas formas de enxaqueca, artrite reumática, gastrite, urticária, asma-brônquica, úlcera gastroduodenal, enfim, de qualquer outra doença. Aos nossos olhos, a parte somática aflora com exuberância; a parte psíquica profunda não é observada porque se reprime.

Ao longo de um processo terapêutico - que demanda tempo -, cabe ao especialista, ouvidas as associações livres de seu paciente, ligar os equivalentes do fenômeno somático com os equivalentes do fenômeno psíquico, para, assim, obter o desaparecimento dos sintomas clínicos.

Revisão clínica e psiquiatria são indispensáveis ao paciente, antes de procurar métodos terapêuticos de investigação do mundo inconsciente, que é onde se encontra o verdadeiro psíquico. Os métodos possíveis são a psicanálise, a psicoterapia de inspiração e base analítica e a psicoterapia analítica de grupo. Os dois primeiros são bipessoais (paciente e analista ou psicoterapêutico analítico); o terceiro envolve o especialista

com seis, oito ou dez pacientes em um grupo.

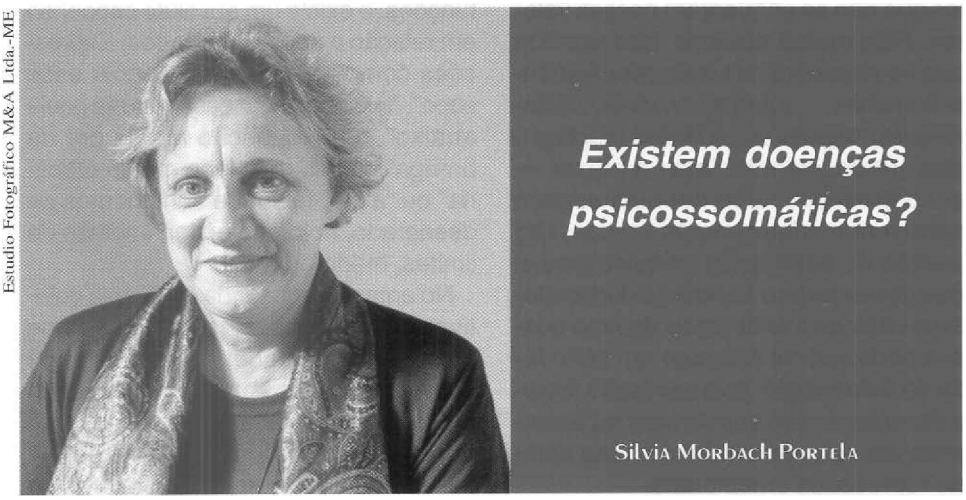
Causaria espanto observar entre componentes de um mesmo grupo, numa empresa, o convívio - como pacientes - entre o próprio dono, chefes, subchefes, subalternos, operários etc., com relatos de conflitos pessoais, familiares, sociais e do próprio trabalho. Sucede que o profissional habilitado considerará todas as comunicações verbais dos integrantes do grupo somente no ambiente do tratamento e jamais fora dele. De tudo o que for falado, apenas serão considerados os significados inconscientes do grupo para com o profissional, no "aqui-agora-conosco", sem qualquer interferência do que acontece fora do ambiente terapêutico.

Preservam-se, respeitam-se a ética, a moral e o sigilo de cada um dentro do grupo, sem qualquer intervenção de apoio, sugestão, persuasão etc. no trabalho, no matrimônio, na família, na sociedade etc. Interessam exclusivamente os aspectos e significados inconscientes do grupo. O que se desenvolve nele não se mistura com o que acontece fora e vice-versa, embora cada integrante possa falar o que bem entender. Só a experiência grupal permitirá a compreensão de todos os fenômenos.

A finalidade dos procedimentos terapêuticos é permitir, ao homem que trabalha, ficar livre desses sintomas, ser capaz de amar alguém que não a si próprio, ter boa capacidade profissional e ter recursos para tomar decisões de forma não tão apressada nem exageradamente demorada.

Essa boa capacidade de adaptação à vida propicia ao trabalhador, além de eficiência, disciplina, respeito e autonomia, também a percepção do que acontece consigo e com seus companheiros. Se se torna importante a sua existência, descobre que a existência dos outros é preciosa.

Essa maturação é obtida somente com a assessoria de profissionais graduados e capacitados, independentes, autônomos participantes de clínicas privadas, sem a ingerência de quem quer que seja. É o *privatus peivus* do pensar próprio, característica específica do homem.




**Silvia Morbach Portela**
é Membro Analista da Sociedade Brasileira de Psicologia Analítica.

Quando falamos em psicossomática, coloca-se imediatamente uma questão crucial para a medicina, psicologia e profissões de ajuda em geral: a necessidade de encarar o ser humano como um todo, pois a prática de "ajuda" deve atender a pessoa na sua totalidade biopsicossocial, e não

apenas uma de suas partes.

A pesquisa científica na área da psicossomática já mostrou suficientemente que os sentimentos ou emoções, seja medo, tristeza, raiva, alegria ou dor, se expressam simultaneamente no corpo, por alterações no sistema neurovegetativo e músculo-esquelético, com modificações das funções motoras, secretoras e de irrigação.

As pesquisas mostram também que o esforço de adaptação a situações de estresse, que envolvem emoções intensas, pressões ou situações de conflito, se persistirem por um longo tempo, poderão acarretar, além das alterações das funções fisiológicas normais, lesões orgânicas, portanto, doença.

Sabe-se que o ser humano tem enorme capacidade de adaptação a situações, mesmo as mais desfavoráveis, mas sabe-se também que isso nunca ocorre impunemente.

Podemos aqui usar, por analogia, o significado de estresse como é usado na física: *"uma estrutura estressada é uma estrutura afetada por forte pressão física" (English language dictionary - Collins Cobuild, 1990),* o que vale dizer, em termos psicológicos, que uma pressão forte ou um esforço intenso e prolongado podem afetar ou deformar a "estrutura" de uma pessoa.

A sociedade em que vivemos é altamente patriarcal e competitiva, tem como valores maiores a organização, a competência e a produtividade, e exclui, do grande ao pequeno, todos aqueles que não se enquadram nesses valores. Para muitas pessoas, isso significa que as necessidades mais propriamente humanas - como amor, afeto, solidariedade, respeito pelos limites próprios e dos outros, além de lazer e prazer - encontram pouco ou nenhum espaço para serem criativamente vividas. Um padrão de adaptação psiquicossocial que desconsidere as necessidades afetivas básicas e relacionais de uma pessoa pode ser considerado um sério fator de deformação, pois a pressão sociocultural para esse tipo de adaptação implica um esforço contínuo e uma série de repressões emocionais.

Quando falamos de pressões socioculturais, incluímos não só as pressões existenciais mais imediatas, como a necessidade de manter a qualquer custo a imagem de um bom desempenho e eficiência na sociedade ou empresa, para garantir o prestígio, a promoção ou o emprego. Incluímos também a pressão interna exercida pelos valores professados pelos nossos pais (muitas vezes os nossos próprios, posto que são da mesma cultura), que introjetamos desde a infância e que são responsáveis pela forma como lidamos com nossas necessidades mais básicas, intrínsecas à nossa natureza humana e à nossa individualidade essencial, respeitando-as ou traindo-as de modo mais ou menos consciente, através de repressões mais ou menos neuróticas, ao longo de nossas vidas.

Como já dissemos, esse estresse contínuo ou deformação de nossas estruturas ou sistemas pelo constante esforço adaptativo ocorre concomitantemente no nível psíquico e no somático, porque, onde aparece um, o equivalente estará imediatamente presente, mesmo quando não percebido ou aceito conscientemente. Nesse sentido, não existem doenças psicossomáticas; todas as doenças e/ou sintomas são psicossomáticos.

A compreensão da natureza sômato-psíquica dos fenômenos humanos é traduzida de maneira muito fértil e criativa pela linguagem popular, através do uso das funções fisiológicas para expressar estados emocionais que freqüentemente correspondem a alterações dessas funções, e existe um absoluto consenso em relação a seus significados. Expressões como "não consigo engolir esse sapo", "tive que enfiar essa história goela abaixo", "esta situação me dá dor de barriga", ou ainda "fulano me dá urticária" ou "azia", falam de sentimentos de desagrado, nojo, mal-estar, invasão de limites, medo ou raiva.

No entanto, apesar da evidência coletivamente expressa, isentamo-nos de estabelecer qualquer ligação entre os nossos sintomas somáticos e estados crônicos de estresse ou conflito. Isso ocorre à medida que não nos é permitido, ou não nos permitimos, expressar sentimentos, ou, então, não nos aceita-

mos portadores de conteúdos psicológicos ou sentimentos que nos pareçam social ou pessoalmente negativos, destrutivos ou altamente depreciativos do nosso valor moral ou pessoal.

Imaginamos poder esconder de nós mesmos e dos outros a existência de sentimentos de ódio, raiva, inveja, vingança, e muitas vezes de amor e afeto, dos quais nos envergonharíamos. Lançamos mão, de modo automático e inconsciente, de mecanismos de repressão e disfarces, e, no entanto, não nos damos conta de que o corpo está "nos expressando" de várias maneiras.

Ocorre que freqüentemente encaramos o corpo como aquela parte nossa com a qual temos pouca ou nenhuma relação pessoal, e nos esforçamos por acreditar que os distúrbios fisiológicos e adoecimentos acontecem de modo absolutamente aleatório. Portanto, nunca seríamos responsáveis pela nossa saúde e, muito menos, pelos nossos sintomas e doenças.

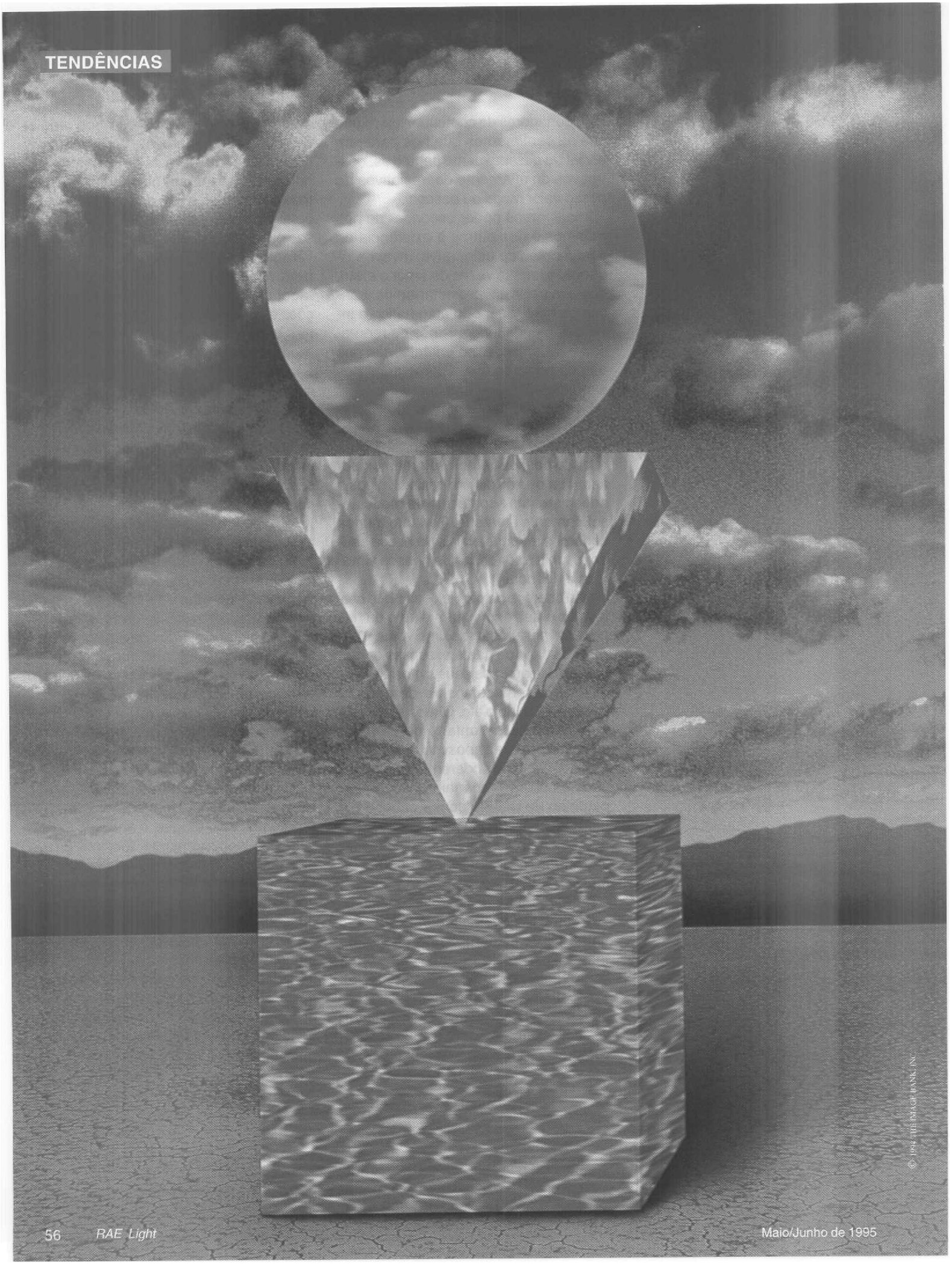
Isso aparece na perplexidade que certos pacientes expressam diante da "repentina" perfuração de uma velha úlcera, após anos de gastrite, sem se darem conta da relação de seus sintomas gástricos com sentimentos de desagrado, raiva contida, nojo etc. Outros se espantam diante de um enfarte ou acidente vascular cerebral, após muito tempo de hipertensão e de andarem com o "coração aos pulos", "no maior sufoco", explodindo de raiva", "com a cabeça estourando" e vivendo "sob pressão", porque não houve espaço para expressar sua agressividade, tensão, conflitos, medos e ansiedades.

Embora não oficialmente considerados como doenças, podemos também entender os acidentes de trânsito, de trabalho e outros como uma forma drástica de expressão de situações-limite. Colocar a questão dos distúrbios e doenças como uma forma de "dizer' através do corpo algo que não pode ser dito, compreendido, elaborado (por pressões internas e externas) parece-nos uma questão a ser seriamente considerada não só no ponto de vista de cada indivíduo (em suas análises ou psicoterapias), mas também do ponto de vista coletivo, pelas pessoas responsáveis nas empresas ou instituições.

Tanto a instituição como um todo ou uma repartição ou um setor podem "adoecer', quando se constelam situações emocionalmente tensas e ansiógenas, tanto nas relações interpessoais (horizontais ou verticais) como no próprio trabalho. Torna-se então necessário que se criem condições para que, sob a orientação de um profissional habilitado, as pessoas possam falar, partilhar, ouvir e serem ouvidas, elaborar e criar novas formas de relacionamento, menos tensas, mais criativas e menos geradoras de distúrbios ou doenças.

A queda, mesmo que isolada, de interesse, empenho e produtividade indica que de algum modo se atingiu o limiar de tolerância e de capacidade de adaptação às exigências e condições de vida pessoal ou de trabalho entre os integrantes ou funcionários de uma organização, da mesma forma que o "adoecer" de um órgão de uma pessoa pode estar denunciando a falta de equilfbrio e harmonia do todo.

A psicologia dispõe hoje de técnicas individuais e grupais de diagnóstico e intervenção para criar formas de reduzir e aliviar tensões (tanto individuais quanto aquelas atuantes em uma empresa), tais como psicoterapias e análises individuais e, principalmente, técnicas grupais de mobilização e autoconhecimento, dinâmicas de grupo, grupos operativos dirigidos para determinados temas, ou ainda técnicas de supervisão institucional que visam à compreensão, elaboração e transformação das relações dinâmicas, biopsicossociais, dos profissionais de todos os níveis com suas empresas e seu trabalho, propiciando-lhes condições mais humanas, mais éticas, mais criativas e mais saudáveis. •



© 1994 THE IMAGE BANK, INC.

# OS NOVOS PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO

*por José To/avi Junior*

Nos últimos anos, temos recebido uma carga enorme de novos conceitos em administração que, se seguidos à risca, prometem-nos o paraíso. A prática, por outro lado, tem nos mostrado que a vida não é tão fácil assim. Em função disso, surgem os profetas e os anticristos. Uns pregando o uso irrestrito desta ou daquela teoria e outros dizendo que não se trata mais do que outro modismo, e que sua aplicação é pura perda de tempo ou, pior, catastrófica para a empresa.

A quem seguir? A resposta é a mais óbvia possível: nem a uns nem a outros! A maioria desses novos conceitos não é, a princípio, teórica, mas sim fruto de experiências vividas e posteriormente formalizada de maneira sistemática. O perigo reside em generalizações indevidas. Ou seja, por estarmos falando de uma ciência não exata, todo o cuidado é pouco na transposição de conceitos de um contexto a outro. O fato concreto é que as empresas estão em mutação profunda e que, independentemente de teorias, muitas vezes novos paradigmas surgem sem que os percebamos. Dado este preâmbulo, vamos rever, dentre esses novos conceitos, alguns que parecem mais significativos em termos de sua contribuição para a evolução de nossas organizações.

### *Empowerment*

O surgimento dos *knowledge workers,* ou profissionais do conhecimento, tem trazido uma série enorme de conseqüências para a gestão das organizações. Quais conseqüências? Pessoas mais capazes e mais autônomas. Profissionais mais independentes das chefias, porém mais dependentes de seus colegas à medida que o grupo ou equipe passa a ter maior importância para os resultados. Estruturas organizacionais menos rígidas, porque esses novos profissionais têm condições de se auto-organizar de acordo com situações diferentes. Esta nova situação é, sem dúvida, muito diferente daquela da organização tradicional, onde as relações hierárquicas estão claramente definidas e não são discutíveis.

Não vamos nos iludir achando que daqui para a frente todas as empresas terão profissionais nessa condição e que suas atuais estruturas organizacionais desmoronarão. Ainda há um caminho a trilhar, mas talvez não tão longo quanto possamos imaginar.

***A nova chefia ou gerência está muito mais próxima de um treinador de esportes. Este oriente, incentiva, corrige defeitos mas... não entra na quadra! São os jogadores que ganham a partida.***

Temos encontrado empresas no Brasil - e estamos falando de empresas industriais - onde essa situação começa a aflorar: equipes de operários (e aqui ainda não estamos falando de *knowledge workers)* definindo metas e discutindo entre si e com seu líder (vejam bem ... líder, não chefe!) as ações do dia. Este fenômeno já começa a apresentar resultados muito positivos nos aspectos motivacionais das pessoas e, conseqüentemente, nos resultados da empresa em questão. Se este *empowerment* é viável no chão de fábrica, não seria natural esperar que, em níveis onde se trabalha o conhecimento, isto seria muito mais aplicável? Pois é o que, aos poucos, começa a acontecer.

O mais importante é que a ampliação dessa situação parece não mais depender só da vontade de empresários e da alta administração das empresas. A pressão começa a surgir dos novos profissionais que já conhecem esse estilo de trabalho e que não se sujeitam a trabalhar de maneira diferente. Estamos observando pessoas, de certa forma, recrutando e selecionando as empresas em que vão trabalhar, e não o contrário. Esta pressão, de baixo para cima, se é que a expressão ainda é válida, irá sem dúvida acelerar essa transformação extremamente positiva em nossas organizações. Convém ainda lembrar que *empowerment* não significa abdicação da gerência. Significa transformação da gerência em liderança e orientação, sendo ordens e controles menos importantes.

A nova chefia ou gerência está muito mais próxima de um treinador de esportes. Este orienta, incentiva, corrige defeitos mas ... não entra na quadra! São os jogadores que ganham a partida. Vale lembrar que, em geral, equipes de vendas externas já trabalham sem contato direto com chefias. Têm, porém, metas claras e atreladas a seu ganho. Esse conceito, tão comum em vendas, tende rapidamente a se espalhar em outras áreas das organizações.

Já há muito tempo as empresas de consultoria têm aplicado naturalmente tais conceitos, por meio de equipes voltadas a soluções de problemas de determinado cliente. Essas equipes se formam e se desfazem de acordo com os trabalhos a serem desenvolvidos. O líder de uma equipe pode ser um especialista em outra e vice-versa. Se você entrar em uma dessas empresas e perguntar a um consultor *"quem é seu chefe?",* qual será a reação? Ele, talvez, não consiga responder de imediato ou nem entenda sua pergunta. Faça o teste!

### *Novos papéis organizacionais*

Os sistemas de informação têm transformado as funções nas organizações. Os conceitos de controle modificam-se à medida que boa parte deste é feita de forma automática. Por outro lado, o uso dessa tecnologia permite mudar o antigo conceito de *span of control,* que determinava que as

chefias podiam cuidar de cinco a sete subordinados e não mais do que isto. Agora podemos ter líderes que cuidam de um número muito grande de pessoas, monitorando seu desempenho via sistemas de informação e comunicação, sem a necessidade de contato pessoal.

Um dos novos exemplos disso é o *case management*, onde um profissional ou uma equipe cuida de casos (uma venda, uma apólice de seguro ou uma declaração de imposto de renda, por exemplo) de forma completa, gerando uma solução para o cliente. Esses profissionais trabalham de forma independente, valendo-se de especialistas ou de sistemas especialistas, quando necessário, mas com um sentido de realização muito grande. Praticamente não dependem de chefias, mas só de orientação, treinamento e avaliação. Essas novas funções localizam-se em pontos de cruzamento daquelas antigas, como vendas, crédito, estoques e criam uma só interface com o cliente, o que, obviamente, gera um atendimento muito mais adequado. A questão que se apresenta agora é como preparar pessoas para estes novos desafios. Como transformar os atuais paradigmas de gestão de pessoal em novos comportamentos, que atuem sobre novas formas de remuneração, novos esquemas de horário e novas relações entre funcionários?

## *As novas fronteiras organizacionais*

Estes novos paradigmas criam também um novo conceito de fronteiras organizacionais. As antigas fronteiras formais, como o escritório, a empresa e o organograma, dão lugar, agora, a fronteiras psicológicas, como a relação chefe-subordinado, colega-colega, funcionário-cliente.

As chefias passam a ter o desafio de liderar sem sufocar a criatividade e os interesses de subordinados (esta denominação deve sumir no tempo!). Estes, por sua vez, têm a difícil missão de aceitar a liderança sem deixar de desafiar seu superior.

Colegas passam a ter que trabalhar em ambientes onde a confiança no trabalho de outros é básica, assim como outros dependem e confiam em seu trabalho. O resultado de uma equipe começa a ter importância maior do que o do trabalho individual.

Essas situações levam a questões delicadas como o relacionamento com o mundo exterior e com a própria organização. Se temos um excelente ambiente, somos bem-sucedidos e podemos bem desempenhar nossas tarefas, como evitar o menosprezo ao ambiente externo? Como assegurar nossos próprios interesses sem contrariar os da instituição onde atuamos? Tais questões começam a surgir e a requerer novos compromissos entre empresários e colaboradores, um novo reposicionamento mental face às novas relações entre os vários indivíduos de uma organização.

## Os *novos relacionamentos empresariais*

Lembremo-nos de que a tecnologia também tem nos levado a novas situações de realização de negócios. O conceito de que negócios se fazem em locai e em horário disponíveis pelo oferecedor de produtos ou serviços está se desfazendo a uma velocidade inacreditavelmente assustadora. Talvez os serviços bancários tenham sido a primeira



manifestação da reversão de conceitos - o negócio é feito onde, quando e como o cliente quer. Onde está a agência bancária mais próxima de você agora? Se você tiver um telefone celular, ela está bem ali! Isto quer dizer que o cliente define as variáveis básicas do negócio. A empresa deve ser suficientemente flexível para oferecer essas condições a seus clientes.

Citamos a agência bancária virtual. Mas ... e a loja virtual? O escritório virtual? A escola virtual? A empresa virtual? São conceitos não mais abstratos, mas que têm sua vida real em diversos negócios já existentes. A videolocadora que tem estoque de fitas virgens em um quiosque na porta do supermercado, que recebe por telecomunicação o filme que você quer ver, grava-o numa fita e o entrega a você em alguns minutos é uma pequena amostra dos novos paradigmas que já estão por aí.

Quais as implicações desse pequeno exemplo? A transformação do negócio de locação de vídeo. Só máquinas e mais ninguém! O filme que você quiser sempre estará disponível! E isto é só o começo, porque, com a TV interativa, este novo negócio também estará ameaçado! Nesse momento, então, você não precisará mais ir ao quiosque, o filme irá a sua casa!

A partir desses dados, não estarão mais claras as transformações de trabalho que este processo implica? A mudança de perfis necessários? A necessidade de se estar atento, tanto em termos de negócio quanto em termos de emprego? Isso tudo tem levado a uma gradual, porém crescente, mudança dos relacionamentos entre empresas e entre estas e indivíduos.

Entre empresas temos visto parcerias tão improváveis quanto Mercedes Benz e Swatch, para produzir o Swatchcar! Isto para poderem se aproveitar de habilidades e competências únicas a cada organização. Se isto é possível entre empresas, por que não entre empresas e indivíduos? É exatamente isto que se tem observado nas novas relações de trabalho. Indivíduos que realizam parcerias com empresas, para cumprir determinadas funções por tempo também determinado. Estamos iniciando uma era onde as organizações parecem perder sua posição tradicional de oferecedoras de oportunidades de trabalho, para locais onde se considera colaborar ... se for interessante! Isso não ocorrerá de forma ampla, rápida e sem reviravoltas, mas é bom estar atento.

***As chefias passam a ter o desafio de liderar sem sufocar a criatividade e os interesses de subordinados. Estes, por sua vez, têm a difícil missão de aceitar a liderança sem deixar de desafiar seu superior.***

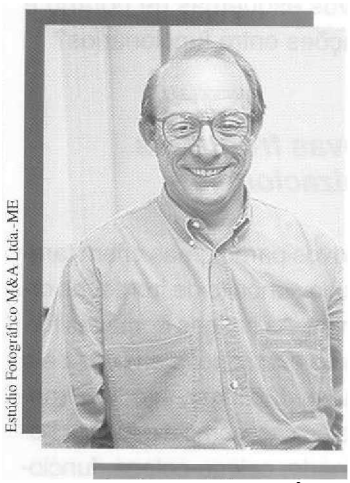
### *As learning organizations*

Os paradigmas citados e mais as novas condições ambientais que vivenciamos nos levam a um outro paradigama mais abrangente e, talvez, de maior relevância. São os novos comportamentos nas empresas, que as levam a estar sempre em adaptação às novas demandas do ambiente. São organizações que aprendem e usam este aprendizado na sua transformação em busca do sucesso. As pessoas dessas organizações têm habilidade para criar, adquirir etransformar o conhecimento de forma a poder mudar seu próprio comportamento.

Estudos recentes sobre empresas com tais características mostraram que elas têm algumas habilidades básicas, como a capacidade de solucionar problemas sistematicamente e de experimentar continuamente novas abordagens. Têm também a peculiaridade de aprender com sua própria experiência assim como com a de outras organizações. Além disso tudo, as *learning organizations* conseguem tranferir, de forma rápida e eficiente, os conhecimentos adquiridos por toda a organização.

Parece-nos que esse tipo de organização deverá ser o novo paradigma de empresas de sucesso nos anos a seguir, pois detém as habilidades necessárias à sobrevivência em mercados cada vez mais voláteis e imprevistos.

Acreditamos que as transformações aqui citadas estão modificando nossa forma de atuar no mundo dos negócios. É fundamental estarmos atentos a esses novos paradigmas, por mais remotos que pareçam estar de nossos próprios negócios, empregos ou atividades. A observação contínua e atenta pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso .•




*José Tolovi Junior é Diretor-associado da Arthur D. Litt/e e Professor do GVPEC da EAESPIFGV*

## *I EREAD - I ENCONTRO REGIONAL DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO*

**Realização: Diretório Acadêmico Getúlio Vargas e Centro Acadêmico Visconde de Cairu**
**Apoio: Federação Nacional dos Estudantes de Pós-Graduação, Departamento de Administração da FEA/USP** e **Diretoria da EAESP/FGV.**
**Local: Auditórios da FEA/USP e da EAESP/FGV - 06 a 09-06-1995**

O I EREAD, Encontro Regional de Estudantes de Administração, reuniu alguns especialistas e celebridades para discutir quatro aspectos que deverão ser fundamentais na entrada do próximo século: Serviços, Conhecimento, Terceirização e Tecnologia, e Globalização.

### *PRIMEIRO TEMA: SERViÇOS*

**Debatedores:** Sérgio Saab, diretor do Departamento de Serviços do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, Sérgio Amad Costa, professor da EAESP/FGV e sócio diretor da Trevisan Auditores e Consultores, e Marcos Cortez Campomar, professor titular e chefe do Departamento de Administração da FEAlUSP.

Sérgio Saab iniciou sua explanação com uma breve definição do conceito de serviços, que destaca o caráter intangível do ato ou desempenho prestado, mas releva também outras características típicas da atividade, como inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Em seguida, dividiu a atividade de serviço em três tipos, passíveis de realização de forma direta (por meio de uma pessoa) ou indireta (com o uso de máquinas): o serviço puro (sem acompanhamento de bens ou outros serviços), o serviço acompanhado de bens e o serviço principal com outro, secundário.

Segundo Saab, a importância do setor de serviços nas economias modernas, pode ser atestada com base em números bastante significativos. Nos EUA, esse setor que em 1950 ocupava 54% do total da mão-de-obra empregada, passou a ocupar 63%, em 1987. No Japão, o crescimento foi ainda maior e a porcentagem da mão-de-obra no setor, que era de somente 29% em 1950, passou para 58% em 1987, fato semelhante ao ocorrido na Alemanha. No Brasil, esse crescimento também se manifesta. Somente na última década a porcentagem dessa mão-de-obra cresceu de 46,06% em 1981, para 54,47% em 1990. O mesmo acontece com a evolução do setor no que diz respeito à sua participação no PIB. O setor, responsável por 43,2% do PIB em 1983, passou a responder por 49,3% em 1993. Esses números, segundo Saab, demonstram de maneira inquestionável a dimensão da importância do setor nas economias modernas.

O Governo está desenvolvendo para o setor de serviços quatro áreas de atuação fundamentais, relacionadas com o Departamento de Serviços do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, lembrou Saad. A primeira área de atuação compreende as chamadas câmaras setoriais, inicialmente criadas para monitorar o processo de flexibilização de preços após o Plano Collor, passando hoje a enfocar questões estruturais. Atualmente, na área de serviços, existem câmaras setoriais com composição quadripartite, agregando representantes dos trabalhadores, dos empresários, do Governo e dos consumidores, envolvendo serviços terceirizáveis, imobiliários, educacionais e de treinamento, de saúde, de transportes, atividades liberais e, a mais recente, de cinema e audiovisual.

A segunda área de atuação do Departamento refere-se ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Essa área está sendo remodelada na sua estrutura, passando para um sistema matricial de organização, para melhor apoiar o esforço de alcançar qualidade especificamente no setor de serviços. Saab ressaltou a importância da qualidade na economia moderna e lembrou sua conceituação, que se volta fundamentalmente para a superação das expectativas dos clientes, sendo primordial, para isso, o conhecimento das expectativas e vontades.

Outra área de atuação é o mercado comum que engloba tanto o MERCOSUL quanto a ALADI (Associação Latino-Americana de Integração). O Departamento busca nessa área a assinatura de acordos quádruplos sobre serviços, estabelecendo regras gerais para o relacionamento entre países-membro, levando-se em conta seus elementos básicos como adesão, regime de origem, salvaguardas, compras do setor público, subvenções, nações mais favorecidas e mecanismos de liberação. Nessa área, há um impasse desde abril de 1994, porque o Brasil, ao defender uma liberação gradual na área, precisa consultar os diversos setores envolvidos. O Uruguai e a Argentina, com um mercado bem menor do que o brasileiro, pressionam por uma abertura mais acelerada, principalmente no setor de serviços, no qual empresas e profissionais são mais competitivos. O impasse parece inevitável.

Por fim, a última área de atuação do Departamento é a de segmentação e definição da política de serviços. Essa área é fundamental pois coleta dados e indicadores sociais, definindo, a

partir daí, linhas de financiamento e políticas subsetoriais.

Sérgio Amad, professor da EAESP/FGV, referenciou sua explanação principalmente no conceito de qualidade utilizado por Saab. Segundo ele, até o final da década de 80, o Brasil era mais fechado do que a China Comunista. O empresário brasileiro tinha, na cabeça, uma fórmula simples para a definição de preços: C+L=P (Custo mais Lucro é igual a Preço). A partir daí, com a concorrência propiciada pela abertura, não se pôde mais impor preços, e a fórmula passou a ser L=P-C (Lucro é igual a Preço menos Custo), pois a empresa passa a ter lucro se administrar eficientemente seus custos.

Essa realidade, entretanto, conflita com o conceito moderno de qualidade, que busca a superação das expectativas dos clientes, pois os empresários, a fim de enfrentar a concorrência, não obtêm a rentabilidade necessária para o incentivo do seu negócio. Assim, a frase mais comum de se ouvir é que se trabalha, trabalha, mas o retorno não existe. Para Amad, a tendência nessa situação de competição e redução dos custos é a de se cumprir basicamente o contrato sem a preocupação com a superação das expectativas do cliente. Ou seja, existe um conflito básico entre o conceito de qualidade - voltado ao cliente - proposto por Saab e o de Qualidade do Prestador, que necessita de rentabilidade.

Marcos Campomar, chefe do Departamento de Administração da FEA/USP e também ex-diretor, no Ministério da Indústria, Comércio e Turismo, do mesmo Departamento atualmente dirigido por Sérgio Saab, procurou distanciar-se do enfoque estatal deste e do empresarial, de Amad, procurando ser mais didático e crítico. A primeira crítica voltou-se para os dados não-atualizados apresentados por Saab. Segundo ele, os outros países fazem, de perto, um acompanhamento dos acontecimentos no setor, o qual, pela sua importância, deverá receber a maioria absoluta dos estudantes presentes no auditório. Baseado na sua experiência no departamento administrado por Saab, ele afirmou que o impedimento do desenvolvimento das informações são os jogos políticos: as poderosas federações de comércio e federações das indústrias não gostariam de perder associados e espaço para uma federação de serviços, procurando "enquadrar" diversos serviços nas atividades cobertas por elas. Para Campomar, a disputa de interesses são só problemas das câmaras setoriais. No setor privado, por exemplo, sequer há uma "vontade" organizada, com objetivos e projetos definidos. Tudo o que este setor pede é proteção. O que não é uma exclusividade do empresariado brasileiro, pois as próprias normas 180s constituem-se apenas numa tentativa de proteção das empresas do primeiro mundo.

Ainda, segundo o professor, no âmbito dos mercados comuns ocorre a mesma coisa. De um lado, a Argentina - na qual, se a indústria não é forte, o setor de serviços o é - pretende para essa área o enorme mercado brasileiro, e, de outro, o Brasil precisa de investimentos no setor para se preparar para o mercado comum, mas sem informações claras e atuais. Frente a isso, o Governo não tem sequer noção da alavancagem que esse setor pode proporcionar na economia.

***SEGUNDO TEMA: CONHECIMENTO***

**Debatedores:** José Arthur Gianotti, professor titular do Departamento de Filosofia da USP e pesquisador do CEBRAP (Centro Brasileiro de Pesquisa e Planejamento), Eduardo Gianetti da Fonseca, professor doutor do Departamento de Economia da FEA/USP, e Fernando C. Prestes Motta, professor titular do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV.

A história do conhecimento e, fundamentalmente, da ciência, segundo Gianotti, desde a sua origem, deparou-se com um problema básico. Havia o mundo sublunar, onde os fenômenos se repetiam de forma freqüente mas irregular, e o mundo celeste, caracterizado pela regularidade dos movimentos dos astros. Ocorria, no entanto, que sete astros não se comportavam da maneira esperada. Toda a astronomia dos gregos foi mobilizada para tentar enquadrar esses astros, que hoje sabemos ser os planetas do sistema solar, no modelo celeste. Esse trabalho foi desembocar no Sistema Geocêntrico de Ptolomeu. Desde então, o percurso da ciência tem sido sempre o de procurar enquadrar cada vez mais no universo, em um modelo regular, os níveis de realidades. Assim, o foram as descobertas do Renascimento, quando o modelo físico que se restringia aos astros foi sendo aplicado ao comportamento dos fenômenos no mundo, que os gregos chamavam de sublunar. Essa disposição de enquadrar os fenômenos em leis, regras superiores culminou com Descartes que, a partir de uma premissa básica, *"eu penso, logo existo",* e seguindo uma ordem de lógicas, pretendia abranger tudo.

A partir da metade do século XIX, entretanto, a ciência passou por transformações radicais, a começar pelo número de pessoas voltadas à investigação científica, que cresceu exponencialmente. Outra mudança foi a institucionalização da ciência e a sua pulverização em diversas especializa-

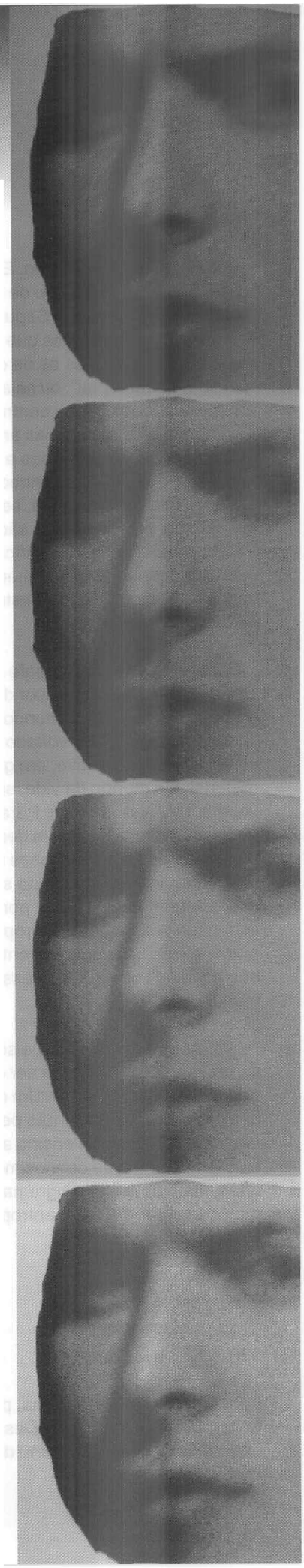
ções. O cientista solitário, como indivíduo, perdeu em importância para a instituição científica estruturada. A prática também ganhou relevância, passando a não mais ser um simples aplicativo da teoria e, sim, a interagir com esta para o desenvolvimento da ciência. A mudanca fundamental, contudo, foi que o núcleo da racionalidade, a matemática, entrou em crise. Paradoxos na teoria dos conjuntos, no sistema aritmético, e questionamentos na unicidade de inferência foram descobertas que desmoronaram o alicerce fundamental do pensamento racional. A partir desse momento, a ciência deixou de ser entendida simplesmente como uma busca por um modelo regulador, passando a ser uma aberta região de conflitos.

Aproveitando a caracterização dessa nova ciência surgida na metade do século passado, Gianotti fez observações sobre a política de ciência e tecnologia desenvolvida no país. Para ele, a política desenvolvida pelas instituições de pesquisa no país sempre foi de substituição das importações, o que se verificou ser um equívoco. Faz-se, agora, necessário um planejamento estratégico que leve em conta as limitações de financiamento e capacidades, priorizando certas áreas e "despriorizando" outras. Outro aspecto fundamental é o reforço das condições institucionais. Em função da concepção de ciência surgida no século passado, deve-se considerar o espaço científico como de debates democráticos, para que haja adaptação às novas realidades.

Eduardo Gianetti da Fonseca, professor na FENUSP, comentando a exposição do filósofo Gianotti, discordou de alguns pontos. Para ele, o princípio de que somente a partir da metade do século XIX a prática passou a não ser uma aplicação da Teoria é equivocado, e a evidência principal disso é que a Primeira Revolução Industrial (final do século XVIII) em nada dependeu de um conhecimento científico, ou seja, a prática e o empirismo foram responsáveis pelo desenvolvimento científico da época. Somente após a invenção da máquina é que a teoria explicava o seu funcionamento. Assim ocorreu, por exemplo, com a utilização da máquina a vapor. Primeiro inventou-se a máquina e só algum tempo depois é que se descobriu o princípio da termodinâmica.

Assim, ao contrário do afirmado pelo filósofo Gianotti, e segundo o professor Gianetti, a precedência da teoria sobre a prática só foi ocorrer na Segunda Revolução Industrial (final do século XIX), quando as indústrias fizeram uso dos conhecimentos físicos e químicos da ciência. É recente, portanto, a associação da idéia de ciência como fator de produção. Segundo Gianetti, mesmo o próprio desenvolvimento da ciência, antes da metade do século passado, não se caracterizava por uma valorização da razão como entidade filosófica, não da forma intensa como Gianotti quis passar. Para Gianetti, as grandes descobertas científicas originavam-se apenas com uma boa pergunta. Darwin foi um exemplo. Para formular a sua teoria da origem das espécies, não precisou de uma formação acadêmica avançada ou do conhecimento dos grandes teóricos da ciência de então. Darwin, segundo o professor da **FEA,** era basicamente um prático.

Fernando C. Prestes Motta, professor na EAESP/FGV, evitou, na sua participação, a polêmica sobre o desenvolvimento do conhecimento na história do ser humano e se ateve ao papel do conhecimento na formação do administrador de empresas. Segundo ele, há cerca de 30 anos que os teóricos da Administração vêm afirmando que o poder deriva, cada



vez mais, do conhecimento. Entretanto, ele pondera, a que tipo de conhecimento eles se referem? Segundo Motta, os conhecimentos que conferem poder são apenas os de ordem "político-instrumentai", ou seja, aqueles voltados para o controle e que basicamente se situam nas áreas de administração de empresas e pública, economia e direito. Os conhecimentos situados nas demais áreas, segundo ele, não conferem poder e são tratados com descaso. É difícil, por exemplo, tentar passar conhecimentos éticos e estéticos para um estudante de administração.

Citando Habermas, filósofo alemão contemporâneo, o professor distingue dois tipos de mundo: o mundo do sistema, instrumental, voltado para alcançar algum objetivo, em geral material, e o mundo da vida, substantivo, que se encerra em si. Para ele, a história do capitalismo tem demonstrado formas de lidar com esses mundos, mas atualmente o mundo do sistema está abafando o da vida e, por isso, está cada vez mais difícil propagar outras formas de conhecimento que não aquelas voltadas para esse mundo.

Um grande desafio para a sociedade do próximo século deverá ser o de conciliar os dois mundos. Um dos passos nesse sentido é não permitir que as instituições de ensino abafem as outras formas de conhecimento e implantem, em seus programas, matérias como filosofia, antropologia, cinema etc.

### *TERCEIRO TEMA: TERCEIRIZAÇÃO E TECNOLOGIA*

**Debatedores:** Goro Hama, presidente da CDH (Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo) e presidente da Associação dos Ex-Alunos da EAESP/FGV, Marilson Alves Gonçalves, professor adjunto do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV, diretor e editor da *RAE - Revista de Administração de Empresas* da EAESP/FGV e da *RAE Light* (suplemento da *RAE),* e Sílvio Aparecido dos Santos, professor doutor do Departamento de Administração da FEA/USP.

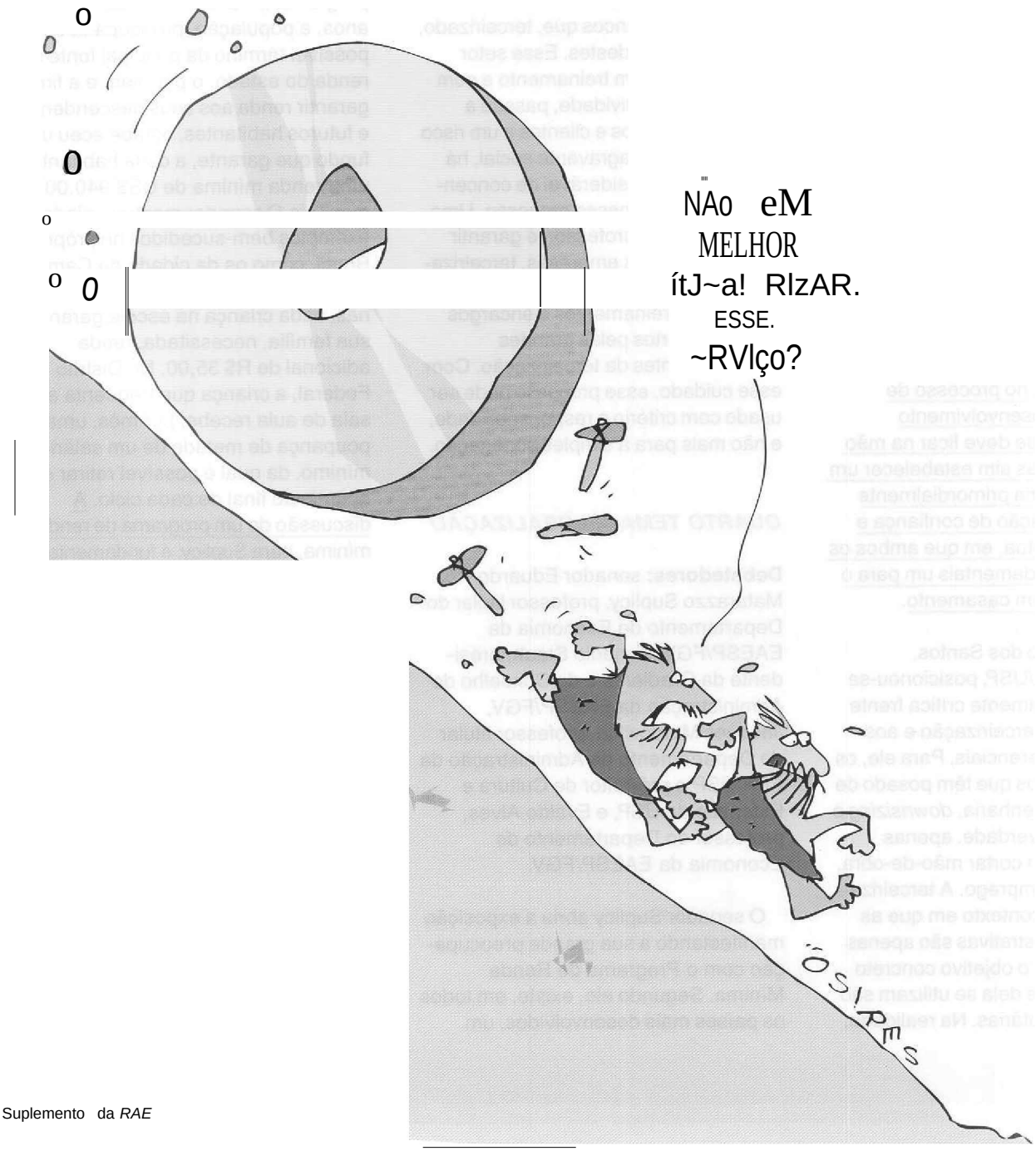
Segundo Goro Hama, o funcionamento do sistema de produção japonês pode ser um grande exemplo de como deve ser um sistema de parceria. Como se sabe, no Japão utiliza-se um *sistemajust-in-time,* portanto, com uma programação extremamente precisa. Mas, para haver precisão na linha de fábrica é também necessária a precisão dos seus parceiros, tanto no início (fornecedores) como no final da linha (distribuidores). É um sistema exemplar de como utilizar ao extremo a terceirização e contar com os parceiros. Entretanto, segundo Hama, essa cultura vem de longe e teve origem na Segunda Guerra Mundial, quando se fazia necessário um modo de produção rápido, que ocupasse a mão-de-obra ociosa e funcionasse em meio à escassez. Aliás, escassez é, para Hama, a principal razão da opção das indústrias japonesas pela terceirização. Sem espaço físico, a indústria dispensa estoques e terceiriza, para empresas especializadas em distribuição e logística, a ponta da linha de produção. Sem recursos naturais, os japoneses contam com terceiros para o seu suprimento; sem fontes de energia, preferem deixar, para outros países, produções que consomem muita energia, como, por exemplo, a siderúrgica, procurando centrar sua atividade naquela com um valor agregado maior.

Contrapondo ao exemplo japonês, Hama ofereceu um panorama atual das terceirizações promovidas no Estado de São Paulo. Segundo ele, ao iniciar sua gestão, o governador Mário Covas encontrou mais de 6.000 contratos com terceiros, a maioria dos quais constituiam-se em aberrações, com contratados recebendo mais do que funcionários de carreira e ainda, sob este sistema, muitas contratações de ordem política. O Governo, então, passou a renegociar todos os contratos, levando em conta o que todos devem considerar numa decisão pela terceirização: a necessidade de escolher bem, a consciência do que exatamente terceirizar e dos custos da operação. Cada empresa deve terceirizar conforme as suas próprias condições e não só porque virou moda, principalmente porque existem sérias dificuldades nesse processo como, por exemplo, choques culturais entre a empresa e os fornecedores e padrões de qualidade diferentes entre os parceiros. Além disso, nas atividades mais complexas pode haver corporativismos dentro da organização a fim de dificultar ou jogar culpas no trabalho dos terceirizados, o que pode propiciar, para a empresa, no decorrer do tempo, a perda de noção dos custos efetivos dos serviços.

A preocupação com o senso crítico para evitar modismos também foi tema de Marilson Alves Gonçalves. Ele iniciou sua exposição contando um suposto experimento científico em que alguns macacos eram colocados ao alcance de um cacho de bananas. Entretanto, cada vez que se aproximavam do cacho levavam uma ducha de água fria, até que não mais tentavam alcançá-lo. Os cientistas passaram então a substituir os macacos, um a um. Os novatos, naturalmente, iam atrás do cacho, mas logo os companheiros mais antigos os alertavam do perigo que essa tentativa representava.

Como resultado, ao final do experimento, os macacos novos, apesar de nunca terem experimentado a ducha fria, não manifestavam qualquer tentativa de aproximação do cacho de bananas. Esse caso, segundo o professor, assemelha-se à reengenharia, processo do qual todo mundo ouve falar e por isso acha bom, sem que se pense com a própria cabeça. É preciso lembrar, por exemplo, que a terceirização deu-se no meio de um processo de globalização, em que as vantagens competitivas não se restringem apenas a preços e custos. Isto significa que quem recorre à terceirização, visando somente à redução dos custos, pode ter sua expectativa frustrada. O que ocorre, segundo Gonçalves, é que o mundo ficou muito grande e complicado para se competir sozinho, tornando-se necessária, para a preservação da competitividade, a união entre parceiros.

Lembrou o diretor da *RAE* que o ótimo para um aspecto pode não ser o ótimo para o todo, como ficou demons-



trado, na Toyota, num caso de padronização de parafusos. Os parafusos específicos otimizavam o desempenho funcional de cada parte do carro, em termos de engenharia, mas a padronização de todos, um absurdo sob o ponto de engenharia, trouxe muitos benefícios de gestão econômica para a Toyota pela simplicidade de projeto, ganhos de escalas e eliminação de muitos controles. Em outras palavras, o ótimo da engenharia pode não ser o ótimo da economia, ressaltou o professor, recomendando que uma análise semelhante deve ser feita em todo processo de terceirização, pois, na otimização de determinado aspecto da produção, pode-se perder a otimização do todo. Ele citou como exemplo a sua experiência na reformulação da *RAE,* na qual o emprego da terceirização restringiu-se apenas às competências que não faziam parte da competência central, fundamental para a sua diferenciação e sobrevivência. Outro aspecto importante levantado por Gonçalves é que, no processo de terceirização e desenvolvimento tecnológico, não se deve ficar na mão do fornecedor, mas sim estabelecer um sistema de parceria primordialmente alicerçado na relação de confiança e transparência mútua, em que ambos os parceiros são fundamentais um para o outro, como em um casamento.

Silvio Aparecido dos Santos, professor na FEAJUSP, posicionou-se de forma absolutamente crítica frente ao fenômeno da terceirização e aos novos modelos gerenciais. Para ele, os grandes executivos que têm posado de *experts* em reengenharia, *downsizíng* e terceirização, na verdade, apenas preocupam-se em cortar mão-de-obra, provocando desemprego. A terceirização faz parte do contexto em que as vantagens administrativas são apenas pretextos, porque o objetivo concreto das empresas que dela se utilizam são as vantagens tributárias. Na realidade, as grandes empresas apenas transferem a capacidade de sonegar para as pequenas empresas, o que, de fato, acontece. Esse mecanismo ainda provoca um desfacelamento dos sindicatos e perda de benefícios dos trabalhadores. Se aumenta a lucratividade a curto prazo, pois diminui os encargos sociais e as despesas com treinamento, a longo prazo provoca uma enorme perda de competitividade. Um exemplo citado foi o sistema de segurança de bancos que, terceirizado, saiu do controle destes. Esse setor fundamental, sem treinamento e com alto grau de rotatividade, passou a expor funcionários e clientes a um risco iminente. Como agravante social, há um aumento considerável de concentração de renda nesse processo. Uma solução, para o professor, é garantir que as pequenas empresas, terceirizadas, responsabilizem-se por todos os benefícios, treinamentos e encargos sociais cobertos pelas grandes empresas antes da terceirização. Com esse cuidado, esse processo pode ser usado com critério e responsabilidade, e não mais para a simples sonegação.

### *QUARTO TEMA: GLOBALIZAÇÃO*

**Debatedores:** senador Eduardo Matarazzo Suplicy, professor titular do Departamento de Economia da EAESP/FGV, Eugênio Staub, presidente da Gradiente e do Conselho de Administração da EAESP/FGV, Jacques Marcovitch, professor titular do Departamento de Administração da FEA/USP e pró-reitor de Cultura e Extensão da USP, e Evaldo Alves, professor do Departamento de Economia da EAESP/FGV.

O senador Suplicy abriu a exposição manifestando a sua grande preocupação com o Programa de Renda Mínima. Segundo ele, existe, em todos os países mais desenvolvidos, um programa semelhante, na forma de ajuda a crianças ou de imposto de renda negativo, com o fim de garantir, aos excluídos, rendimento mínimo capaz de possibilitar-lhes inserção na sociedade. Exemplos de países onde há essa preocupação são França, Suécia, Espanha e Estados Unidos.

O estado americano do Alaska é um exemplo muito bem-sucedido de que o programa é viável. Há cerca de 20 anos, a população, preocupada com o possível término da principal fonte de renda do estado, o petróleo, e a fim de garantir renda aos seus descendentes e futuros habitantes, estabeleceu um fundo que garante, a cada habitante, uma renda mínima de US$ 940.00 mensais.O senador mostrou, ainda, exemplos bem-sucedidos no próprio Brasil, como os da cidade de Campinas e do Distrito Federal. Em Campinas, cada criança na escola garante à sua família, necessitada, renda adicional de R$ 35,00. No Distrito Federal, a criança que freqüenta a sala de aula recebe, por mês, uma poupança de metade de um salário mínimo, da qual é possível retirar certa quantia ao final de cada ciclo. A discussão de um programa de renda mínima, para Suplicy, é fundamental em um contexto de globalização, porque pode servir como base para a discussão de alternativas que garantam o futuro de populações de países que, sem recursos, estão à margem dos processos de integração.

Eugênio Staub fez um breve histórico do processo de globalização. Segundo ele, quando se formou em Administração ao lado do senador Suplicy, não havia globalização. Para o empresário, este é um fenômeno bastante recente, derivado principalmente do avanço das telecomunicações. A primeira Copa do Mundo foi transmitida ao vivo somente em 1970. Hoje há, a todo instante, transmissões

ao vivo, possibilitando que marcas internacionais se fixem mais rapidamente. Assim, passou a ser possível o fenômeno da globalização, recente no mundo, e mais recente no Brasil.

Staub fez um pequeno histórico de como as empresas brasileiras se prepararam para enfrentar o fenômeno. Para o empresário, no Brasil a indústria surgiu acostumada com o crescimento da economia. A sua política de investimento e a verticalização sem cuidados refletiam essa postura. Da década de 30 ao começo da de 80, a indústria brasileira tinha a acentuada média de taxa de crescimento de 7% ao ano, e baseava-se fundamentalmente na política de substituição das importações. De 1981 a 1983, entretanto, veio a recessão. A partir de 1984, os saldos positivos da balança comercial eram inteiramente consumidos pela crise da dívida, na chamada "década perdida". Já a abertura de mercado ocorreu de forma traumática. Só no início da década de 90, no Governo Collor, é que foi promovida essa abertura, mas, ao mesmo tempo, o Governo reteve a renda, e depois, para segurar os preços, promoveu o choque de juros que, por sua vez, provocou intensa recessão.

Dez foram os principais ajustes realizados pelas indústrias brasileiras, segundo Staub:

- reavaliação da estratégia da empresa nacional em um mercado globalizado;
- utilização de auditores externos;
- identificação do *core business;*
- terceirização;
- perseguição obsessiva da produtividade;
- reengenharia dos produtos;
- obsessão pela Qualidade Total com várias certificações da norma ISO 9000;
- convocação de especialistas internacionais;
- *downsizing* inteligente com nova concepção de recursos humanos;
- realização de investimentos - o mais importante ajuste, que diferenciou o empresário brasileiro do mexicano e do argentino.

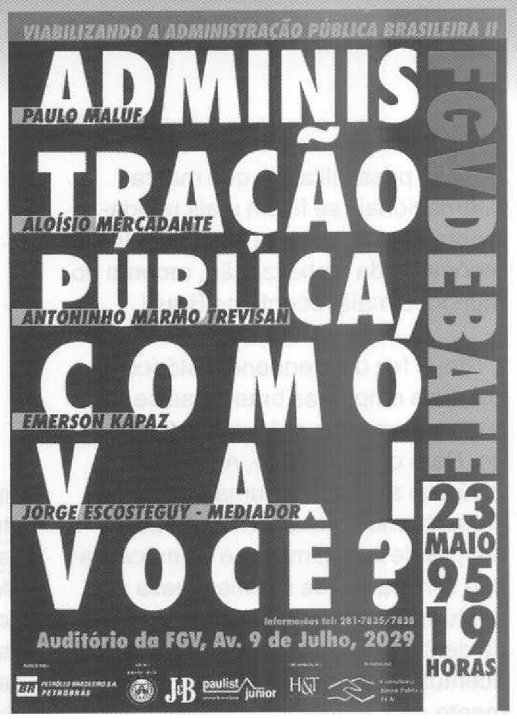
O impressionante, acentuou Staub, é que o empresariado brasileiro realizou tudo isso sem saber os nomes difíceis atribuídos a cada um desses passos. Mas, já em 1994, não sem grandes custos patrimoniais e principalmente sociais, as empresas já estavam ajustadas às novas realidades e ao novo contexto.

Jacques Marcovitch, pró-reitor de Cultura e Extensão da USP, chamou a atenção para o nome do Seminário, que demonstra a ansiedade do jovem em relação à chegada do segundo milênio. Ele destacou cinco dimensões dessa passagem de século:

- a globalização (na qual se destacam três níveis de competitividade igualmente importantes: a estrutural, a setorial e a empresarial propriamente dita);
- as rupturas tecnológicas;
- a "aliança verde";
- a dualidade da sociedade (cada vez mais dividindo-se entre ricos e pobres);
- a falência dos sistemas de governo (cada vez mais com dificuldade de corresponder às expectativas das sociedades que os elegem).

Evaldo Alves, professor na EAESP/FGV, ressaltou as dificuldades nas mudanças que ocorrem de tempos em tempos, em que um mundo afunda e outro emerge. Há a mudança de paradigmas e de pólos dinâmicos, o que altera todas as relações sociais. Nesse contexto, a globalização é apenas uma conseqüência da mudança. Outra conseqüência, afirmou o professor, aproveitando números apresentados por Marcovitch, é o substancial aumento de excluídos, pois ainda não se estabeleceram novas formas de ocupação da mão-de-obra, em substituição àquelas desaparecidas com a mudança dos paradigmas. Uma evidência é que até nos países desenvolvidos a taxa de desemprego tem crescido de maneira significativa. Outra evidência é que os excluídos não estão mais se restringindo à mão-de-obra desqualificada; tem sido crescente o número de desempregados com nível superior. Para o professor, o grande desafio nessa virada de século será conciliar os novos paradigmas produtivos com o caráter social necessário. Sem mecanismos para essa conciliação a sociedade tenderá a um desequilíbrio até perigoso. •

# DeBATe SOBRE o pAPEL 'DA ADMfNIS'lttAÇAO PUSltCA' NO BRASIL DE HOJE




## *VIABILIZANDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA /I*

**Realização: Consultoria Júnior Pública FGV**
**Patrocínio: PETROBRÁS - Petróleo Brasileiro S.A.**
**Organização: H&T - Hida & Trombini Gerenciamento de Eventos**
**Apoio: EAESP/FGV, J&B, Paulista Júnior Projetos e Consultoria**
**Local: Auditório da EAESP/FGV - 23-05-1995**

**Debatedores:** Aloísio Mercadante, Antoninho Marmo Trevisan, Émerson Kapaz e Miguel Colassuono. Na primeira parte do debate, mediado por Jorge Escortegui, cada integrante da mesa fez uma explanação a respeito do tema Viabilizando a Administração Pública.

Antoninho Marmo Trevisan, abriu o Seminário questionando a eficiência do setor público. Segundo o consultor, a administração pública direta e indireta possui um contingente de cerca de 8 milhões de funcionários, sendo que 6 milhões destes estão na administração direta, distribuídos entre União, Estados e Municípios e 2 milhões de funcionários na administração indireta. Considerando-se que o universo de trabalhadores com carteira assinada no país não ultrapassa 20 milhões de pessoas, para cada 1.000 trabalhadores 300 são funcionários públicos, uma proporção alta e que, em sua opinião, não oferece um serviço de qualidade correspondente.

Trevisan considerou o exemplo das **141** empresas públicas federais que empregam 800 mil funcionários, oferecendo um rendimento de apenas 0,5% ao ano aos cofres públicos e um *payback* de aproximadamente 140 anos, ou seja, para cada real aplicado nessas empresas, os cofres públicos cobrirão seus custos e começarão a obter dividendos somente 140 anos depois. Em contrapartida, os custos do endividamento são muito superiores a esse rendimento.

A realidade da ineficiência do Setor Público é acentuada pela pesada carga tributária que em 1939 era de 13% do PIB e hoje atinge a marca de 31.5%, ou seja, a população paga cada vez mais por uma estrutura cada vez mais ineficiente. Segundo Trevisan, esta situação assemelha-se em gravidade ao episódio da "Derrama" - que precedeu à Inconfidência Mineira - quando a excessiva tributação originou a revolta popular.

A solução para uma mudança no perfil destes números, passaria, segundo o consultor, pelo desenvolvimento de um processo de privatização, através do qual o Estado se liberaria do ônus de um investimento com retorno irrisório, abateria a dívida e liberaria recursos para educação e saúde. Em particular, no que diz respeito à Administração Pública Direta, tornar-se-ia necessário reestruturá-la, ouvindo fundamentalmente "a voz do cliente", ou seja, o usuário dos serviços, e não mais os mecanismos de proteção do próprio funcionário público.

Aloísio Mercadante mudou o enfoque da discussão para o que chamou de questão fundamental: *"Que nação, que povo, nós queremos ser?".* Segundo ele, uma breve olhada no mapa é suficiente para percebermos a grandiosidade da nação brasileira, uma nação íntegra com dimensões grandiosas e que, em um mundo repleto de guerras separatistas, mantém-se unida. Para que se chegasse a essa configuração, o Brasil necessitou de um Estado forte e sólido.

Na visão de Mercadante, o repúdio ao *"projeto fácil, ideológico, do Estado Mínimo"* passa ainda por três questões extremamente relevantes. Primeiro, o mercado concentra renda, riqueza e poder; segundo, o mercado tende ao estabelecimento de monopólios na forma de oligopólios e, por último, o mercado não compatibiliza desenvolvimento com preservação da natureza. Em sua opinião, a Empresa Pública torna-se fundamental para regular tais questões e ainda assegurar o controle dos setores estratégicos e os diferenciais (riquezas naturais) da nação.

Entretanto, para melhorar o desempenho do setor público, o ex-deputado, defende três iniciativas. Em primeiro lugar, a desprivatização do Estado, ou seja, fazer com que o Estado não seja objeto de pequenos grupos privados poderosos que o utiliza com a finalidade de satisfazer os seus interesses. Em segundo lugar, uma política de valorização do serviço público que restitua ao funcionário o

orgulho pelo seu trabalho e resgate o bem ético contido no serviço fundamentalmente voltado para a sociedade. Como exemplo dessa política, Mercadante cita a França. Neste país, o serviço público tem um certo nível de excelência que valoriza a função pública, possuindo, inclusive, a Escola Nacional de Administração Pública, formadora de grande parte dos principais políticos daquele país como Chirac, Jospin e muitos outros. Em terceiro lugar, de acordo com o debatedor, a melhora do desempenho do setor público exige a iniciativa de administrar e controlar a qualidade do gasto público para que os recursos sejam realmente aplicados onde são mais necessários e não desviados, como ocorre, segundo ele, no município de São Paulo, em que a Prefeitura desviou verbas de caráter social, de saúde e de educação para financiar vias públicas e obras menos fundamentais.

Por sua vez, Miguel Colassuono defendeu a Prefeitura do Município de São Paulo, afirmando que certas rubricas de caráter social não podem ser claramente classificadas como tais. Deu o exemplo de canalização de córregos e obras de infra-estrutura. Em seguida, comentou os números de Trevisan, concordando que o setor público, em geral, custa ao contribuinte muito dinheiro e a sua ineficiência vem aumentando. Segundo ele, na época da sua gestão como prefeito (1973-1975), a população era a metade do que é hoje e o número de funcionários públicos era de um terço, ou seja, 2-número de funcionários públicos aumentou mais que a população, sendo que não houve melhora no atendimento desta. Isto se deve, segundo o vereador, à má utilização dos serviços públicos, ao uso político desses serviços. Nos últimos dez anos, o comportamento da classe política tem se baseado na crença de que "para ter poder é preciso nomear". Por outro lado, o serviço público passou a ser visto apenas como emprego e basicamente seria necessária uma mudança cultural para reverter esse quadro.

Ninguém pode, segundo o vereador, ser contra o aprimoramento e a excelência da remuneração do serviço público, mas isso torna-se difícil devido ao inchamento da máquina pública. Por isso ele defende um Estado forte, mas pequeno, restrito ao seu papel fundamental. O vereador discutiu, inclusive, a suficiência do Estado para a questão da previdência, que é um exemplo da complexidade do setor público. A previdência tem sido, segundo suas palavras, o principal nó do sistema previdenciário nos EUA e na Europa. Os atuais sistemas não se adequam aos novos tempos, pois partem do princípio de que a população economicamente ativa sustentaria os aposentados com o seu trabalho. Entretanto, a realidade hoje aponta para uma diminuição crescente da proporção trabalhador-aposentado. Quando esse sistema foi criado, havia 10 trabalhadores que financiavam 1 aposentado. Hoje, essa proporção está de 2 para 1. Ele propõe um sistema misto em que se garanta o mínimo (previdência pública), mas possibilite-se mais (previdência privada).

Mais importante do que discutir o tamanho do Estado, é discutir o papel que o Estado deve assumir no cenário de constante mudança por que estamos passando. Segundo o secretário Émerson Kapaz, é a partir daí que devemos adequá-lo a esse papel, por meio de um processo de reengenharia. Kapaz, que está no cargo público somente há 4 meses, lembrou que nessa experiência vários mitos foram quebrados, principalmente o mito de que o funcionário público não trabalha. Ocorre que os funcionários simplesmente seguem o péssimo exemplo dos seus superiores. Segundo o secretário, nos últimos 8 anos, durante a gestão do PMDB, verificou-se que os funcionários reproduziam o comportamento dos seus superiores, qual seja o de tratar o cargo como seu, como coisa própria. A situação deve mudar. É difícil, conforme suas palavras, entrar em conflito com os funcionários de cargos altos que ainda mantêm o comportamento remanescente de gestões anteriores. Entretanto, com vontade política e sem nenhum "vínculo com terceiros" é possível alterar o quadro e não há por que não fazê-lo.

Outro aspecto que dificulta bastante a gestão pública é a sua pouca mobilidade. Atualmente, oferecer um aumento para algum funcionário ou grupo implica num aumento da massa de funcionários, o que impossibilita o próprio aumento. Deste modo, os salários tornam-se desiguais e injustos. Para o secretário é fundamental e urgente uma nova alternativa de contrato no funcionalismo público, como, pqr exemplo, o contrato coletivo de trabalho.

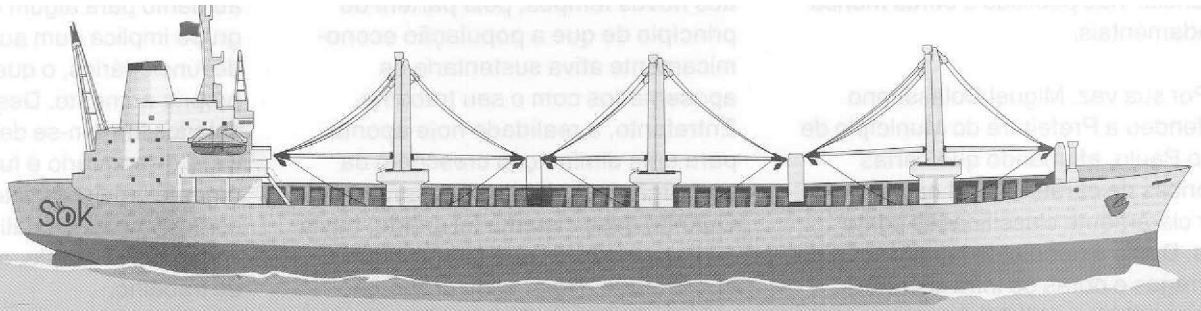
Para terminar, Kapaz ofereceu um panorama geral da situação do Estado de São Paulo. Segundo ele, o Estado de São Paulo herdou, sozinho, uma dívida equivalente à do México, que propiciou a famosa crise do começo do ano. Entretanto, em que pese a má administração pública, o Estado de São Paulo já garantiu, somente nos quatro primeiros meses deste ano, US$ 4 bilhões em investimento, isso sem contar com o investimento do próprio governo, que ainda não recuperou a sua capacidade de investir. Portanto, concluiu o secretário, as perspectivas são, no mínimo, otimistas. •

# Para onde vão as exportações brasileiras?

*por* ***Robert*** *T. Green*
*Professor da Universidade do Texas, Austin.*

Quais são os maiores produtos de exportação do Brasil e para onde vão? As tabelas respondem a essas perguntas. A primeira delas identifica os cinco países que receberam as maiores quantidades de exportações brasileiras em 1993 e apresenta o histórico de cinco anos de exportações para cada um deles. O maior comprador das exportações brasileiras foram os Estados Unidos nos cinco anos mostrados na tabela, respondendo por 19,7% a 24,8% das exportações em cada ano durante aquele período. A mudança mais drástica na destinação das exportações brasileiras deu-se no caso da Argentina, cuja participação aumentou de apenas 1,7% em 1989 para quase 10% em 1993, tornando-se o segundo maior comprador - MERCOSUL em ação (numa próxima edição vamos examinar a exata natureza desse comércio). Os Países Baixos, o Japão e a Alemanha vêm a seguir, nessa ordem. As exportações para os Países Baixos e o Japão permaneceram estáveis durante o período, embora sua participação nas exportações brasileiras tenha caído. As exportações para a Alemanha experimentaram um rápido crescimento de 1989 a 1991, mas vêm diminuindo desde então.

Os cinco maiores produtos de exportação do Brasil são mostrados na segunda tabela: Resíduos petrolíferos; Calçados; Minério de ferro; Corugos e placas de aço etc.; e Café. São esses os mesmos produtos que lideravam as exportações brasileiras em 1989, mas sua ordem de importância mudou significativamente. Em 1989, o café era o segundo maior produto de exportação e os calçados



**EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS**
**(US$)**

| País | 1989 | % | 1990 | % | 1991 | % | 1992 | % | 1993 | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Brasil | 34.293.865 | 100,0 | 31.243.120 | 100,0 | 31.621.751 | 100,0 | 36.206.775 | 100,0 | 38.701.410 | 100,0 |
| EUA | 7.708.211 | 22,5 | 7.733.249 | 24,8 | 6.387.483 | 20,2 | 7.143.422 | 19,7 | 8.030.210 | 20,7 |
| Argentina | 568.623 | 1,7 | 645.140 | 2,1 | 1.475.492 | 4,7 | 3.069.676 | 8,5 | 3.658.779 | 9,5 |
| Países Baixos | 2.627.936 | 7,7 | 2.494.080 | 8,0 | 2.148.574 | 6,8 | 2.346.987 | 6,5 | 2.488.027 | 6,4 |
| Japão | 2.409.967 | 7,0 | 2.346.517 | 7,5 | 2.557.247 | 8,1 | 2.323.737 | 6,4 | 2.313.004 | 6,0 |
| Alemanha | 1.541.112 | 4,5 | 1.788.081 | 5,7 | 2.157.812 | 6,8 | 2.078.229 | 5,7 | 1.823.733 | 4,7 |

c!NCÓ MAIORES )i:XPORTAÇÕES ,BRASILtEIRAS (1993)

(US$)

| Países | Resíduos Petrolíferos | % | Part.% | Calçados | % | Part. | Minério de Ferro | %, | Part, % | Placas de aço | % | Part, % | Café | % | Part.% |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Total Exportado | 1.865.425 | 100,0 | | 859,6 | 100'01 | 3.5 | 590.6 | 100 | 4,1 | 1.137.42.2 | 100 | 2,9 | 1.065.997 | 100,0 | 2,8 |
| Países Baixos | 642.860 | 34,5 | 1,7 | 38.864 | 12,1 | 0,1 | | 0,0 | | | 0,0 | | | 0;0 | |
| França | 207.490 | 11,11 | 0,5 | | 0,0 | | 1Ú59 | 7,L | 0,3 | | 6,0 | | | 0,0, | |
| Itália | 193.396 | 10,41 | 0,5 | | 0,0 | | | 0,0 | | | 0,0 | | 138.9'96 | 13,0 | 0,4 |
| Espanha | 180.858 | 9,7 | 0,5 | | 0,0 | | | 0,0 | | | 0,01 | | | 0,0 | |
| Não-Especificado | 112.710 | 6,0 | 0,3 | | 0,0 | | | 0,0 | | | 0,0 | | | 0,0 | |
| EUA | | 0,0 | | 1.368.777 | 73,6 | 3,5 | | 0,0 | | | 21,21 | 0,6 | 199.390 | 18,7 | 0,5 |
| Grã-Bretanha | | 0,0 | | 97.764 | 5,3 | 0,3 | | 0,0 | | | 0,01 | | | 0,0 | |
| Alemanha | | 0,0 | | 79.880 | 4,3 | 0,2 | 209.526 | 13,2 | 0,5 | | 0,0 | | 117.491 | 11,0. | 0,3 |
| Canadá | | 0,1 | | 52.234 | 2,8 | 0,1 | | 0,0 | | | 0,0 | | | 0,0 | |
| Japão | | 0,0 | | | 0,0 | | 418.108 | 26,3 | 1,1 | | 0,0 | | 98.275. | 9,2 | 0,3 |
| Coréia do Sul | | 0,0 | | | 0,0 | | 150.295 | 9,4 | 0,5 | 109.850 | 9,7 | 0,3 | | 0,0 | |
| China | | 0,1 | | | 0,0 | | 83.308 | 5,2 | 0,2 | 145.8.84 | 12,8 | 0,4 | | 0,Cij | |
| Outros da Ãsia (incluindo Taiwan) | | 0,0 | | | 0,0 | | | 0,0 | | 157.5 | 13,8 | 0,4 | | 0,0, | |
| Bélgica-Luxemburgo | | 0,01 | | | 0,0 | | | 0,0 | | | 0,0 | | 46.637 | 4,4 | 0,1 |




eram a quinta maior categoria. Outra grande mudança entre 1989 e 1993 é que em 1989 essas cinco categorias representavam 22,9% das exportações totais, enquanto em 1993 só representavam 15% do total um reflexo da diversificação da pauta de exportação do país.

Os maiores compradores dessas cinco categorias de produtos de exportação variam consideravelmente. Os resíduos petrolíferos, por exemplo, destinam-se basicamente às nações européias, sendo os Países Baixos o maior mercado individual (35%). Os calçados, por outro lado, vão principalmente para os Estados Unidos (70%). O Japão constitui o maior mercado para o minério de ferro (26%), mas quantidades substanciais também vão para a Alemanha, Coréia, França e China. Os Estados Unidos são o maior mercado para corugos e placas de aço, mas também vão para diversos mercados asiáticos. O café vai para países do mundo inteiro, sendo os Estados Unidos o maior mercado comprador (19%), seguido de perto pela Itália, Alemanha e Japão.

Para onde vão as exportações brasileiras? Para toda parte. A próxima edição de *Trade Facts* vai analisar a mesma pergunta sobre as importações brasileiras. Também vamos responder a perguntas mais específicas sobre o comércio do país, como, por exemplo: quais são as maiores exportações para determinados mercados (por exemplo, Argentina?). Quais os maiores parceiros do Brasil na América Latina e quais as tendências desses mercados? Quais os maiores mercados mundiais para um produto de especial interesse para o Brasil (por exemplo, o café) e quais os maiores concorrentes do Brasil nesses mercados? Gostaríamos de que os leitores enviassem perguntas sobre o comércio para serem respondidas neste espaço.

Esta contribuição faz parte da parceria estabelecida entre a Universidade do Texas e a EAESP/FGV Os dados da ONU sobre o comércio apresentados neste relatório foram obtidos via International Trade Inforrnation System (IT-IS), um serviço do Center for International Business Education and Research, da Universidade do Texas. O IT-IS é um programa de computador desenvolvido para interagir com as Estatísticas da ONU sobre Comércio. Os leitores interessados em análises do comércio feitas com o IT-IS devem entrar em contato com a professora Maria Cecília Coutinho de Arruda, na EAESP! FGV, pelo telefone (Oll) 281-7750.

# Modernizando a filantropia empresarial: complementando a cultura de doações com uma nova cultura de investimento social

**Roberto Mizrahi**

**Di8CUr'íO** profertuo **pc o residente do** South **North De** eloprnent Initlativ

Buenos Aire t! dezembro de 1994

filantropia empresarial na América Latina é um tema fascinante pelos desafios e pelas grandes implicações que tem sobre aspectos relevantes de nosso desenvolvimento como sociedade integrada, representando um vetor que complementá e se soma a outros esforços que buscam soluções aos problemas nacionais. Tratar de sua modernização implica, inicialmente, realizar uma profunda revisão dos traços tradicionais que ainda caracterizam o processo.

A idéia inicial da filantropia empresarial esteve e ainda está centrada no desejo de apoiar as comunidades onde as empresas operam. Esse interesse pode ser geográfico (apoiando projetos comunitários na área de influência de uma empresa), temático ou funcional (por exemplo, programas para crianças abandonadas, mesmo sem haver uma referência geográfica), ou então combinado (focalizando certos temas em áreas geográficas restritas).

Conquanto os objetivos centrais e prioridades das fundações empresariais sejam definidos por seus proprietários e, em muitas ocasiões, por gerentes ou funcionários de instância inferior, que tentam interpretar os interesses institucionais das empresas, sua perspectiva não se apóia necessariamente em análise sistêmica da realidade nacional.

Algumas ações filantrópicas limitam-se a uma visão de relações públicas, isto é, à projeção de sua imagem na comunidade através de contribuições a "fundo perdido" (a responsabilidade termina com o desembolso desses recursos; confia-se que os resultados serão positivos e o público demonstrará algum tipo de reconhecimento).

Nesse contexto, constata-se que as prioridades filantrópicas não se ajustam às necessidades centrais das sociedades às quais se pretende servir. Surgem baseadas na intuição ou em preferências individuais e, com o tempo e posterior formalização, tornam-se critérios mecânicos de atribuição de doações. Assim, muitas vezes perdem-se valiosas oportunidades de ação, às vezes, únicas.

Há princípios básicos a ter sempre em mente. Primeiro, esses recursos filantrópicos poderiam estar produzindo contribuições muito mais substantivas se houvesse um esforço - como em qualquer outra área das empresas - na escolha da melhor direção para desenvolver uma estratégia consistente e melhorar constantemente a produtividade/eficiência. Segundo, esses recursos filantrópicos são uma rara oportunidade. São valiosos porque são escassos e poderiam impulsionar inovações e soluções sustentáveis que, de outra maneira, não poderiam ser ensaiadas. Podem tornar-se catalisadores de iniciativas, mobilizadores de energias e despertar a participação de vários outros interessados.

Hoje, na América Latina, onde a injustiça social é muito grande, onde os desequilíbrios econômicos são muito acentuados e os países atravessam severos processos de reestruturação, com altos custos sociais, o tema prioritário para a ação filantrópica é a pobreza e sua superação, não somente entendida como reparação ou compensação de carências, mas principalmente como mobilização e integração produtiva de enormes massas de população hoje excluídas do sistema econômico.

Nesse contexto histórico, são necessárias experiências pioneiras além do financiamento de novos empreendimentos. Não se trata apenas de ajudar cem ou duzentas famílias com programas específicos que, uma vez concluídos, deixam certo impacto positivo mas nada organizado. Devem constituir e fortalecer organizações econômicas permanentes, dedicadas a ajudar os pequenos produtores. Deseja-se que essas organizações sejam sustentáveis financeiramente, isto é, que uma vez capitalizadas e assistidas com apoio técnico e gerencial, operem de tal forma que, durante a vigência de seu mandato, assegurem sua viabilidade financeira.

Atualmente, o desafio da moderna filantropia empresarial é, portanto, ajudar a desenvol ver uma nova geração de organizações econômicas socialmente responsáveis, orientadas a apoiar produtivamente famílias pobres e pequenos e microprodutores. Com alguma ajuda, estes poderiam participar mais efetivamente do processo produtivo. E esta é uma dimensão muito promissora para o mundo das fundações empresariais.

Essas novas organizações econômicas, socialmente responsáveis, podem ter naturezas distintas. Existem os bancos e outros esquemas especi a**l**izados no peq ueno crédito a microprodu tores e existem companhias dedicadas a comprar, vender ou intermediar produtos de pequenos produtores. Sabe-se também de algumas fundações. museus e ONG's que começam a estabelecer atividades econômicas para poder complementar suas rendas e apoiar diretamente certos grupos populacionais. Para fazer isso mais efetivamente, chegam a constituir empresas subsidiárias ou mesmo *holdings* responsáveis por administrar mais de um empreendimento comercial. Existem também novas companhias, ou fundos locais de capital de risco, que a South North Development Initiative (Iniciativa para o Desenvolvimento Norte-Sul) vem promovendo em vários países do sul da África e da América Latina (por exemplo, Argentina e Equador) para facilitar o acesso de pequenos produtores a esse tipo de investimento. Muito embora essas companhias operem com um sentido comercial, apoiadas na disciplina do mercado e dos negócios, sua racionalidade é diferente, já que têm o dever de investir em empreendimentos produtivos de alto impacto social.

Há uma ampla variedade de novas organizações econômicas que começam a emergir em nossos países e cujo papel será crítico para ajudar a configurar melhor o nosso sistema social e econômico. Mesmo que na filantropia convencional seja muito estreito o espaço para esse tipo de inovações, é importante que venham a incorporar à "cultura da doação" a nova "cultura do investimento socia.l". Isso implica a adoção de novo conceito de liderança nas empresas para fazer do esforço filantrópico uma área, no mínimo, da mesma importância e seriedade que as demais. Uma liderança que não aceite a mediocridade nem a complacência como fórmulas inflexíveis, que exija de cada recurso investido o maior impacto possível, coerente com os valores de solidariedade, justiça e eqüidade de oportunidades.

Tradução, adaptação e condensação por José Roberto Felicíssimo, Sociólogo, Doutor em Ciências Sociais e Professor Assistente Mestre da FENUSP e PUC/SP.