A competitividade e o aprendizado das organizações brasileiras*

Celso José de Campos**

"Empresas vencedoras são aquelas que têm alcançado capacidades internas superiores, não apenas competências-alvo."
George Stalk

SUMÁRIO: 1. Uma visão da cultura das organizações brasileiras; 2. O desafio proposto às organizações brasileiras; 3. Uma análise do aprendizado das organizações brasileiras.

PALAVRAS-CHAVE: mudança organizacional; cultura; aprendizagem.

Este artigo apresenta os traços fundamentais marcantes na cultura brasileira e os obstáculos a serem superados para a adoção de mudanças organizacionais. O artigo analisa o desafio, proposto às organizações brasileiras, para a alavancagem competitiva nos moldes de um mercado emergente, em que as turbulências da última década no país levaram as empresas a mudanças consideráveis, com todas as conseqüências, positivas e negativas. Por fim, são analisadas as experiências de algumas organizações brasileiras no campo da aprendizagem, independentes das ações promovidas pelo governo.

Competitiveness and learning in Brazilian organizations
This paper presents the fundamental traits of the Brazilian culture and the obstacles to the adoption of organizational changes. The paper analyzes the challenge that the Brazilian organizations must face in order to leverage their competitiveness in an emerging market where the turbulences of the last decade have brought considerable changes, both positive and negative. The paper also analyzes the learning experiences of some Brazilian organizations, which took place free from government interferences.

---

* Artigo recebido em dez. 1999 e aceito em abr. 2000.
** Doutor em ciências pela Coppe/UFRJ, mestre em administração pela PUC-Rio, administrador de empresas pela EBAP/FGV e advogado pela UFRJ.

1. Uma visão da cultura das organizações brasileiras

Nesta seção estudaremos os traços fundamentais marcantes na cultura brasileira e os obstáculos a serem superados para a adoção de mudanças organizacionais.

Segundo Freitas (1977), no mundo gerencial a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando se analisam os modelos de gestão importados, que freqüentemente são implementados em nossas organizações ou trazidos pelas multinacionais. Esclarece o autor que esses modelos e práticas gerenciais muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos. É nesse contexto, salienta o autor, que se desenvolve um modelo gerencial brasileiro. Por isso, faz-se necessário elaborar um modelo que consiga articular os principais traços de nossa cultura, em face dos desafios atuais de modernização. Acrescenta o autor que o bom entendimento das organizações brasileiras inicia-se no desenvolvimento singular dos traços gerais de nossa cultura. "Traços", neste sentido, define ele, representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro.

Dentro desse critério genérico, Freitas (1977) apresenta cinco traços fundamentais, que são marcantes na cultura brasileira: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureirismo. Descrevemos aqui sucintamente como o autor especifica cada um desses traços.

- A *hierarquia* é proveniente do núcleo do sistema agrário no Brasil, através da família patriarcal, que nos forneceu o grande modelo moral, quase inflexível, que regula as relações entre governantes e governados. Desta forma definem-se as normas de dominação, com a centralização de poder nas mãos dos governantes e a subordinação para os governados.

- O *personalismo* é fundamentado na idéia econômica de mercado e de capitalismo, cuja proposição era de que todos são iguais perante a lei. Esta concepção, originada na Inglaterra e inaugurada pela Revolução Industrial, se apoiava nas ideologias e no protestantismo calvinista e puritano. Na verdade, esta ideologia impessoal do liberalismo democrático que trouxemos de fora, sem sabermos até que ponto se ajustaria às condições da vida brasileira, jamais se naturalizou integralmente entre nós. Nas relações de dominação patriarcal colonial, o "senhor" deixa de ser apenas um detentor do trabalho físico, sendo também dono e até responsável moral pelo escravo. Muito desta relação patriarcal sobreviveu em nossas relações de trabalho atuais. É neste ponto que fechamos o cerco daquilo que chamamos de relação paternalista, tão comumente encontrada em nossas organizações. Uma relação em que o pai (superior), ao mesmo tempo que controla o subordi-

nado e o ordena (relação econômica), também o agrada e o protege (relação pessoal).

- Freitas (1977) explora bem o significado positivo de *malandragem*. Esclarece que, no Brasil, entre o "pode" e o "não pode", diferentemente das nações desenvolvidas, buscamos um caminho intermediário no famoso "jeitinho". Como um estilo de vida originariamente brasileiro de se relacionar socialmente, "o jeitinho" é mais que um modo de viver, é uma forma de sobreviver. É agir com sensibilidade, inteligência e simpatia para relacionar o impessoal e o pessoal. O malandro, portanto, seria um mestre na arte do "jeitinho". Parece-nos que o Brasil é uma escola de malandros. Somos conhecidos, fora do país, por nossa capacidade de adaptação, por buscarmos soluções originais e por sermos dinâmicos e flexíveis. Inconscientemente, cada um de nós adquire um pouco deste caráter e, em diferentes níveis, sabemos que a relação é um dos caminhos para o sucesso, seja pessoal, seja profissional. Sabemos que para tudo há jeitinho, basta um pouco de tato, que as coisas se resolvem.

- Quanto ao *sensualismo*, Freitas (1977) explica que o colonizador português já era afeiçoado à poligamia pelo contato com os mouros. Os portugueses que aqui aportaram descobriram, na moral sexual dos indígenas, o campo fértil onde expandir sua ferocidade carnal. O autor cita Gilberto Freyre, lembrando que, quando as mulheres africanas foram introduzidas no Brasil, dentro deste ambiente de total libertinagem sexual, foram usadas para a pura descarga dos sentidos e desejos. Nesta linha, seria de se esperar que nossas relações interpessoais, além de serem afetivas e próximas, caminhassem nos limites daquilo que seria um sensualismo afetivo. Gostamos do contato próximo, de pele, das falas carinhosas e dos olhares atravessados. Nossos "bate-papos" e conversas cotidianas conservam, em suas entrelinhas, certo teor de malícia, de sensualismo.

- Em relação ao a*ventureirismo*, Freitas (1977) mostra que, com a aversão à agricultura e certo desprezo pelo trabalho manual, podemos concluir que a ruptura de um estado agrário para uma economia mercantilista e burguesa, tão precocemente tomada pela monarquia portuguesa, teve como articulador principal a influência judia. O brasileiro busca limitar seu foco a perspectivas de proveito material que dêem retorno a curto prazo. Nos projetos ambiciosos, quando surge um obstáculo, sabemos transformá-lo em trampolim: tudo, é claro, respeitando-se a "lei" do mínimo esforço. O brasileiro se apega gostosamente à ociosidade. Preferimos deixar o trabalho para depois ou, como dizemos, "deixar pra amanhã". Aqui, o trabalho manual era tarefa exclusiva do escravo, daquele que era visto como um animal para servir "o senhor". Não é à toa que, no Brasil, o trabalho manual esteve sempre associado a desqualificação social. Enquanto, nos países protestantes, todos os membros da família devem ajudar na realização das ta-

refas domiciliares, já na família brasileira tradicional este tipo de trabalho, doméstico e manual, é deixado para "a empregada" ou para as mulheres.

Após descrever os traços da cultura brasileira, Freitas (1977) salienta que a sociedade brasileira, híbrida desde o início, logo incorporou o traço português da miscigenação com, mais recentemente, culturas imigrantes diversas (italianos, alemães, sírios, libaneses, judeus de origens diversas, japoneses, coreanos etc.). Com isso, ressalta o autor, a sociedade brasileira pode dar certa impressão de que vive em um país de imenso caos cultural, composto por vários países de culturas próprias.

DaMatta (1984), apoiado nos conceitos de Freitas (1977), explora bem o significado da *malandragem* como um dos traços característicos de nossa cultura, quando tenta desvendar a fórmula do "jeitinho brasileiro". O autor descreve que se trata da maneira original que tem o brasileiro de harmonizar a "regra jurídica" e as "práticas da vida diária". Para o autor, a legislação brasileira está ora a serviço da exploração ou submissão do cidadão, garantindo o privilégio de alguns, ora à mercê de outros que procuram "corrigir e reinventar a sociedade". Afirma, ainda, que a legislação brasileira também possui diferentes gradações de aplicação, segundo a hierarquia da sociedade. No próprio regimento interno do Brasil, segundo ele, é que está inscrita a desigualdade entre os indivíduos, fazendo com que alguns sejam "mais indivíduos" que os demais, como é o caso do bacharel que possui uma penitência diferenciada da de um operário, frente a um mesmo crime.

No entender de DaMatta (1984), "o jeitinho" é uma forma de articular as exigências da lei às necessidades e desejos de cada um, em cada momento. Para ele, o indivíduo distingue-se da pessoa. DaMatta define o primeiro como "o sujeito das leis universais que modernizam a sociedade" e o segundo como "o sujeito das relações sociais, que conduz ao pólo tradicional do sistema". Esclarece também que o indivíduo tem como espaço a rua, onde cada um se torna desconhecido e as regras valem para todos, e o espaço da pessoa é a casa, onde as relações de familiaridade, amizade e vizinhança estabelecem diferenças entre cada um frente aos demais. Sintetiza sua explanação, afirmando que "o jeitinho" seria uma articulação entre esses dois universos; um jeito ou estilo profundamente original do brasileiro viver e, às vezes, sobreviver em meio às dissonâncias de sua realidade.

Perguntamo-nos, então, quais seriam as conseqüências dessa articulação. Para DaMatta (1984), existem duas conseqüências: a primeira seria a manutenção de determinada situação, sendo o "jeitinho" o mantenedor de determinada situação; a segunda trata do questionamento das leis que, sobrepostas pelo "jeitinho", se tornam mais desacreditadas. Uma vez desmoralizadas essas leis formais, abre-se espaço a outras leis, tais como "a lei do mais forte", "a lei do salve-se quem puder" ou "a lei do princípio do prazer".

Matheus (1977), dentro dessa linha, acredita que o resgate de nossa auto-estima como brasileiros nos tornaria mais orgulhosos do Brasil e de nossa nacionalidade. Havendo investimento da libido na nação, salienta o autor, os egos se deparam com outra perspectiva, favorável à reconstrução de ideais coletivos, pautados no princípio de realidade e, aí, as defesas narcisistas tendem a perder sua força, deixando mais espaço para o comprometimento com a coletividade. O autor constata que, com a implantação do real, o Brasil projetou-se como alternativa viável a um maior número de investidores internacionais, e o atual presidente conquista espaço na política internacional. Segundo ele, pouco tempo antes de o Brasil conquistar o tetracampeonato mundial de futebol, assistia-se à comoção mundial frente ao herói brasileiro morto nas pistas de automobilismo.

Ressalta Matheus (1977), ainda, que o restabelecimento do elo de confiança demora a ocorrer e a economia psíquica não muda de um ano para outro. Por isso, esclarece: "a cultura de cada grupo social é resultado de um longo processo histórico, desta forma, não se pode falar em transformação da cultura brasileira". Conclui, finalmente, que a auto-estima pode permitir ao ego narcisista fragilizado acreditar que possui alguma potência, mas não necessariamente ao ponto de considerar o resto do grupo — o outro brasileiro — como parte do investimento.

2. O desafio proposto às organizações brasileiras

Nesta seção buscamos analisar o teor do desafio proposto às organizações brasileiras para a alavancagem competitiva nos moldes de um mercado emergente, onde as turbulências ocorridas no Brasil, na última década, tiveram o efeito de dirigir nossas empresas para mudanças consideráveis, com todas as conseqüências, positivas e negativas.

Iniciamos com a análise de Fleury (1993), que constata que o Brasil é um país emergente, relatando, porém, que são significativos os obstáculos para a adoção de mudanças nas organizações e no sistema produtivo. Fleury (1993) nos alerta que as transformações nas regras do jogo dos mercados internacional e nacional vêm provocando o fim das reservas de mercado, o rompimento de situações oligopolísticas, as intervenções "neoliberais" do Estado, a ação dos movimentos sindicais, o questionamento sobre as condições e relações de trabalho, os movimentos ecológicos, a pressão por novas formas de interação com o ambiente e o surgimento de novas tecnologias. Esses obstáculos existem, salienta a autora, devido ao baixo nível educacional da população brasileira, quando comparado ao de países do Primeiro Mundo, e ao escasso dinamismo tecnológico das empresas brasileiras, através da persistência de processos, condições e relações de trabalho tradicionais e predatórios (em alguns setores, como no da construção civil, qualificados como pré-

tayloristas). Entretanto, expressa a autora que, em razão da própria heterogeneidade do tecido empresarial brasileiro, a reação das empresas aos desafios e obstáculos tem-se mostrado das mais variadas formas: algumas se antecipam às mudanças, outras apenas reagem e outras, ainda, se fecham.

Dentro desta mesma análise, identificamos o relato de Moggi e Burkhart (1996), esclarecendo que no mercado extremamente fechado em que se encontrava a economia brasileira, pelo menos até o início dos anos 1990, as organizações que se esforçaram para mudar perderam uma década, tentando imitar os japoneses com seus instrumentos de qualidade. Os autores acreditam que, dessa forma, estávamos cometendo um grande erro em querer aplicar conceitos fora do nosso contexto cultural e de fazê-lo de forma isolada do contexto da empresa. Sem uma visão integradora e utilizada a partir de uma visão mecanicista, essa estratégia é própria para organismos mortos, e não para organismos vivos e dinâmicos como as organizações. Somente uma profunda mudança cultural, que envolve a empresa toda, independentemente do seu porte, ramo e histórico, pode atingir patamares definitivos de qualidade, produtividade e competitividade.

Por outro lado, Srour (1994) enriquece a discussão indagando se realmente a cultura brasileira seria um empecilho para a competitividade, constatando que, se esta hipótese for verdadeira, toda reestruturação organizacional estaria fadada ao desastre. Concorda com Fleury, ao afirmar que o capitalismo periférico brasileiro, com seus caracteres cartoriais, protecionistas e oligopolistas, imprime a todas as organizações suas marcas indeléveis. Porém, questiona se esse tipo de capitalismo realmente poderia condenar a absorção de tecnologias ou a adoção de formas de gestão já testadas no Primeiro Mundo. Responde à sua própria indagação, ressaltando que, se assim fosse, o Brasil não teria realizado uma revolução industrial em 40 anos. Salienta também que o verdadeiro fator que constitui um sério empecilho para a consecução de práticas gerenciais mais avançadas é a inexistência de cidadania no seio das empresas, o que impede as pessoas de terem iniciativas e criatividade, e, assim, se tornarem parte integrante da empresa. Com essa força de trabalho abundante, desqualificada e intercambiável, possivelmente descartável, ainda calcada nos princípios do tipo taylorista-fordista, Srour (1994) enfatiza, a sociedade brasileira tem grande parcela de culpa por esse *status quo*, por ser autoritária, discriminatória, envergonhadamente racista, patriarcal, hierarquizada, centralizadora, predatória e desperdiçadora, além de tecnologicamente "atrasada", o que repercute sobremaneira no desempenho das gestões das nossas organizações.

E, nesse ponto, Srour (1994) pergunta se um povo educado, sem a "sem-vergonhice dos brasileiros", conduziria a um cenário favorável ao desenvolvimento das organizações. Tentando justificar seu otimismo analítico sobre a questão proposta, Srour (1994), afirma: "o que importa não é tão-somente a 'educação do povo', mas sim a forma como se gerenciam as empresas brasileiras, principalmente as de serviço público". E salienta que quando

os brasileiros são tratados como gado, eles "mugem", mas, se tratados como cidadãos, agem com responsabilidade. Resumindo, então, toda sua exposição das causas de nossos insucessos, no tocante a um padrão competitivo internacional, Srour (1994) aponta para a necessidade de buscarmos tecnologias que permitam incorporar, criativamente, as experiências que foram bem-sucedidas nos centros dinâmicos do capitalismo mundial. Para ele, as formas de gestão que inibem as empresas de competirem de forma inovadora no mercado mundial devem ser mudadas urgentemente, pois a dificuldade para realizar mudanças neste país é menos cultural do que política, embora a dimensão cultural deva ser ampla e competentemente administrada.

Moura (1990), por sua vez, constata também a importância gerencial de o Brasil enfrentar os desafios com soberania. Para o autor, é absolutamente crucial compreender a evolução do cenário global e encontrar meios efetivos para a inserção do Brasil em um mundo que se transforma a cada dia. Para melhor avaliar a dimensão do desafio imposto ao nosso país, o autor recorre à história e verifica que, por volta dos anos 1960, parecia que a América Latina se transformaria no novo centro dinâmico da economia mundial. Mas isto não se concretizou, devido a problemas internos (essencialmente de natureza política), agravados pela questão do endividamento externo. Desta forma, a América Latina perdeu duas décadas de desenvolvimento, apresentando a menor taxa de crescimento econômico.

Moura (1990) apresenta um padrão de classificação de desenvolvimento dos países proposto por Alexander King, que define uma nova posição relativa dos países, segundo um duplo critério: sua potencialidade, de acordo com os recursos de que cada país dispõe, e seu nível atual de desenvolvimento global. Baseado nesse critério, o autor afirma que o Brasil é tipicamente um país de altos recursos e de um nível geral de desenvolvimento, que está na fronteira entre o mundo subdesenvolvido e o desenvolvido; países nesta faixa seriam uma atração natural para cooperação e investimentos de países em estágio mais avançado de desenvolvimento. Conclui, então, o autor que, em 10 anos (convém salientar que seu livro foi editado em 1990), teremos de encontrar solução para nossos graves problemas. Considerando que estamos num ponto crítico de nossa história, Moura (1990) acredita que, dependendo dos rumos dos problemas e das soluções, poderemos tanto recuperar nosso potencial de integração e desenvolvimento, quanto nos condenar a sermos um país secundário, capaz, inclusive, de se destruir pelas contradições internas.

Já para Fleury e Arkader (1996), as empresas brasileiras já foram impulsionadas para a alavancagem competitiva dos anos 1990. Salientam os autores que as ameaças e oportunidades advindas do ambiente que as circundam são as principais motivadoras de mudanças estratégicas e gerenciais. Acentuam também que as turbulências ocorridas no Brasil na última década, principalmente na primeira metade dos anos 1990, tiveram o efeito de dirigir

nossas empresas para mudanças consideráveis, com todas as conseqüências, positivas e negativas.

Endossando essa análise, Gonçalves (1995) enfatiza que muitas empresas estão se dando bem no Brasil, a despeito de todas as incertezas e complicações de nosso quadro econômico. O autor enriquece sua argumentação afirmando que as empresas que estão dando certo provavelmente souberam enfrentar a situação e tirar proveito de suas características. Finaliza afirmando que, mantida a competência, é improvável que tais empresas venham a passar pelas dificuldades que assustam as outras, exatamente porque estão preparadas para enfrentar adversidades.

Para exemplificar essa constatação de Gonçalves (1995), recorremos ao artigo da jornalista Sonia Araripe (*Jornal do Brasil*, 1996), que nos mostra que estudiosos econômicos apontaram os bancos como um dos segmentos que mais se destacam no cenário econômico nacional. Mesmo com o desaparecimento de grandes bancos desse universo, este foi, sem dúvida, o segmento que apresentou melhor rentabilidade nos últimos 10 anos. Afirma a jornalista que o Brasil trocou de presidente cinco vezes nesse período, mas, curiosamente, foram poucas as mudanças de *performance* dos melhores e piores setores da economia.

Porém, em entrevista à revista *Veja* (1996), o banqueiro Olavo Setúbal nos surpreende com suas declarações, mesmo participando do segmento que mais prosperou com o advento do Plano Real, conforme constatação da jornalista Sonia Araripe. Afirma ele: "os empresários não fazem as grandes mudanças, quem as faz são os políticos. Empresário é conservador e tem medo de mudança. Quer manter sempre tudo como está. No Brasil isso também é muito claro. Quem fez as mudanças foram os políticos. Foi o Fernando Collor e foi o Fernando Henrique. Se dependesse dos empresários, a mudança seria lenta, muito lenta. O empresário, em qualquer país do mundo, teme o desconhecido".

Em certo momento da entrevista, Setúbal dirige sua atenção à formação do empresariado brasileiro, enfatizando que o problema nasce nas escolas de administração de empresas, onde os alunos passam quatro anos voltados para o estudo de casos absolutamente inúteis para o Brasil, como a compra, pela Nestlé, de uma fábrica de chocolate na Inglaterra para ter o domínio da marca, e os sucessos e insucessos de empresas como a General Motors e a Mitsubishi. Finaliza afirmando que esses casos são mais atraentes para debates, segundo a preferência dos professores das nossas escolas de administração, do que os casos nacionais.

De posse dessas análises, preocupados com os fatores que impedem as empresas brasileiras de apresentarem um perfil competitivo, recorremos a alguns autores que discorrem bem sobre esses impedimentos. Encontramos Dertouzos (1989), que nos apresenta cinco conjuntos de filosofias e práticas gerenciais que justificam esta *performance*:

- estratégias ultrapassadas, fortemente influenciadas pelos princípios da produção em massa e por um arraigado paroquialismo;
- tendência a uma ênfase exagerada nos aspectos de curto prazo, em prejuízo dos de longo prazo;
- fragilidade tecnológica no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos e de processos;
- negligência com os recursos humanos;
- falhas generalizadas na cooperação, tanto interna quanto externa, vertical e horizontal.

Dertouzos (1989) não só nos aponta as causas como também nos fornece uma grande contribuição, agrupando em seis características básicas o que chama de "padrões emergentes", saídas para a era da competitividade:

- um esforço permanente para a melhoria simultânea da qualidade, dos custos e dos serviços de entrega;
- grande proximidade com os clientes, para entender suas necessidades e ser capaz de se adaptar para satisfazê-las;
- busca de uma maior aproximação com os fornecedores;
- utilização estratégica da tecnologia, visando à obtenção de vantagens competitivas;
- utilização de estruturas organizacionais mais horizontalizadas e menos compartimentalizadas;
- utilização de políticas inovadoras de recursos humanos.

Os trabalhos de Porter (1992) fornecem também contribuições conceituais interessantes para a interpretação do que está acontecendo na indústria brasileira contemporânea. Trata-se dos conceitos das "cinco forças", de barreiras de entrada e de poder de barganha entre clientes e fornecedores, descritos a seguir:

- A competitividade é um alvo móvel, e a única maneira de se manter competitivo ao longo do tempo é através de um processo de inovação permanente.
- As organizações tendem a resistir às inovações, principalmente quando estão indo bem e, portanto, com os recursos e o tempo necessários para implementá-las. A melhor solução para forçar a constante inovação é criar deliberadamente pressões externas (e/ou internas) sobre a organização.

Isto porque as empresas se mobilizam muito mais para atuar sobre pontos fracos, a fim de neutralizar ameaças, do que para maximizar pontos fortes, a fim de explorar oportunidades surgidas no ambiente.

- O ambiente econômico e social de uma dada região ou país induz a um comportamento empresarial mais ou menos inovador, através de quatro componentes básicos, denominados "diamante competitivo" de um determinado setor: condições de demanda, indústrias relacionadas e de suporte, condições de fatores, estrutura, rivalidade e postura estratégica das firmas. Políticas governamentais influenciam fortemente as características deste diamante.

- Competir com base em diferenciação agrega mais valor e enriquece mais a empresa e a nação do que competir com base em baixos custos, principalmente se estes advêm de baixos salários, abundância de recursos naturais ou favores do governo. A agregação de valores depende crescentemente da criação de fatores especiais e avançados, em vez de fatores naturais, genéricos e herdados. Hoje em dia, não existe vantagem competitiva mais volátil do que aquela advinda de mão-de-obra barata.

- O conceito de *cluster* é a cada dia mais fundamental na obtenção de vantagem competitiva sustentável. Neste mundo crescentemente globalizado e inovador, é cada vez mais difícil para uma empresa atuar isoladamente na busca de competitividade.

A fim de entender melhor o quadro desenhado pelos autores que estudamos até aqui, no tocante às capacitações das empresas brasileiras, recorremos aos resultados da pesquisa realizada por Abranches e Amadeo (Possas, 1996), comparando as empresas brasileiras às de outros 19 países. Essa pesquisa observou o grau de adoção e a intensidade de uso de um conjunto de 27 modernas técnicas e princípios ligados ao novo "paradigma" gerencial. Verificou-se, segundo os autores, que o Brasil teve um grau de adoção maior que a média dos demais países. Dos 27 programas listados, o Brasil teve maior grau de adoção em 21. Os cinco programas com maior *gap* de adoção em favor do Brasil foram: Kanban, análise de valor, desdobramento das funções de qualidade, ISO 9000, controle estatístico de processo.

Esses dados nos deixam mais confiantes quanto ao alinhamento das empresas brasileiras com o mundo desenvolvido.

Possas (1996), por sua vez, também relata uma pesquisa referente às motivações do ajuste empresarial, cobrindo o período 1990-93. Embora com menor amostra de empresas, a pesquisa aponta para uma combinação de ações defensivas (voltadas ao corte de pessoal e redução de custos) e modernizantes (atualização dos padrões de gestão e produção) como principais vetores desse ajuste.

O autor constata, através dos dados apresentados, que, com a pressão e o ambiente competitivos como elementos centrais entre os fatores sistêmicos de estímulo à competitividade, as empresas brasileiras vêm reagindo a contento, adaptando-se a um contexto em mutação, potencialmente adverso e excludente. Possas apresenta como agravantes uma notável heterogeneidade estrutural e muitos anos de relativa acomodação a um ambiente protegido e de baixa pressão competitiva.

Kanitz (1994) nos alerta que, para que os cenários otimistas visualizados por Abranches e Amadeo e por Possas (1996) se concretizem, o Brasil tem de deixar de ser uma orquestra regida pelo ministro da Fazenda. Ele declara, ainda, que "não adianta mais agradar o governo, como muitos empresários vinham fazendo, e sim agradar o cliente". Por outro lado, o autor salienta que as empresas brasileiras já não se encontram tão endividadas como antes e estão prontas para um novo ciclo de crescimento. Continua o autor: "verifica-se que é crescente o número de empresas com certificações 'ISO' para controle de qualidade, e com isso há uma preocupação maior em se aprimorar os processos e técnicas de gestão".

Com a mesma visão de Kanitz (1994), Eugenio Staub (1995), presidente da Gradiente e do Conselho de Administração da EAESP/FGV, faz um pequeno histórico de como as empresas brasileiras se prepararam para enfrentar o fenômeno da globalização. Relata ele: "Só no início da década de 90, é que foi promovida a abertura da economia, 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". Revela também que 10 foram os principais ajustes realizados pelas indústrias brasileiras: 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. Continuando seu relato, Staub afirma que o mais impressionante 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", conclui.

Fleury e Fleury (1995) concordam com Staub e complementam essa análise informando que as empresas brasileiras vêm desenvolvendo esforços crescentes para vencer os desafios da competitividade num contexto de mercados abertos. Segundo os autores, trata-se de um processo de modernização que se iniciou na década de 1980, após as crises do petróleo dos anos 1970, num ambiente de abertura política e sob a égide da automação de base microele-

trônica. Caracterizou-se, segundo os autores, pelo movimento dos CCQs (círculos de controle de qualidade), de grande intensidade no início dos anos 1980, seguido pela adoção, ainda que precária, da idéia de *kanban*, mas já considerando mudanças no plano organizacional. Salientam que, a partir dos anos 1990 (neste ponto estão bem afinados com Staub), com a liberalização dos mercados, esse processo de mudanças assumiu proporções dramáticas, demandando das organizações saltos de produtividade em curto espaço de tempo. Qualidade e produtividade tornaram-se palavras de ordem. Os autores esclarecem que inúmeras técnicas e conceitos foram adotados no Brasil, na busca de melhor posição competitiva: TQC (*Total Quality Control*), TQM (*Total Quality Management*), ROQ (*Return on Quality*), ABC (*Activity Based Costing*), ABM (*Activity Based Management*), ISO (*International Standardization Organization*), reengenharia e outras propostas. Como essas técnicas vêm-se sucedendo de maneira vertiginosa, salientam os autores: "essas histórias de sucesso e de fracasso se alternam, descritas por estudiosos, como um quadro difícil no que diz respeito à real implantação dessas técnicas e à eficácia de seus resultados".

Continuando nessa análise, retornamos a Possas (1996), que constata que as empresas brasileiras já apresentam um esgotamento de uma era industrial ou de um padrão de industrialização. Acrescenta ele que este padrão está totalmente voltado para a "internalização", deixando como herança negativa (a ser enfrentada na presente transição estrutural) vários fatores de fragilidade sistêmica. O autor nos apresenta alguns desses fatores: "o baixo grau de competitividade dos mercados habituados ao protecionismo; a reduzida capacitação tecnológica e o insuficiente esforço para lográ-la; o uso predatório dos recursos humanos e naturais, levando tanto à degradação do meio ambiente, quanto à dependência extrema da capacidade competitiva da empresa ao baixo custo da mão-de-obra, criando-se uma perversa e desnecessária oposição entre competitividade e eqüidade".

Referindo-se ao contexto econômico nacional como um grande fator impeditivo à competitividade das empresas brasileiras, Possas (1996) nos alerta para o contexto macroeconômico recessivo e sua relação com o eterno inimigo: a inflação alta (que, mesmo controlada pelo Plano Real, ainda subsiste na mente de alguns empresários). Além disso, Possas afirma que a própria política de estabilização em curso inevitavelmente coloca restrições às variáveis macroeconômicas que mais diretamente afetam a competitividade, como é o caso das taxas de juros e de câmbio e o da receita pública.

Entretanto, adianta o autor, existem fortes sinais de que pelo menos as grandes empresas — as que exercem liderança efetiva — nos últimos anos, no Brasil, têm direcionado sua estrutura para uma postura competitiva. Assim, Possas nos apresenta uma análise recente, baseada numa subamostra de 104 grandes empresas — 63 delas de capital nacional — da pesquisa de campo do Ecib (Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira), que cobre cerca de

25% do faturamento da indústria do país entre 1990 e 1992. Apresentamos aqui os fatores revelados por Possas (1996) nesta pesquisa:

- mudanças estratégicas no escopo das firmas — redução de pessoal e terceirização de serviços, desverticalização e redução de linhas de produção;
- redução de custos (inclusive estoques), incremento de produtividade e reforço da qualidade como estratégias predominantes quanto à eficiência produtiva;
- desempenho crescentemente favorável quanto a produtividade e custos, tempo de entrega, taxas de defeitos e de retrabalho, rejeição de insumos, introdução do *just-in-time*, círculos de controle de qualidade, qualidade assegurada e células de produção;
- em contraste negativo, redução dos gastos em P&D e engenharia, em parte provavelmente devido à profunda recessão e perda de rentabilidade verificadas no mesmo período.

Ressaltando a importância do governo brasileiro para a alavancagem da competitividade do empresariado brasileiro, Waterman[1] sugere que o governo tenha uma postura de parceria com as empresas brasileiras, como ocorreu no Japão. Porém, alerta que é preciso ver se essa intervenção ajuda ou atrapalha em cada caso, dependendo, evidentemente, do governo do dia e da política adotada, e, aí, poderemos verificar se o Estado se alinha com as empresas ou luta contra elas. Waterman conta que os EUA já se prejudicaram bastante, por isso alguns países latino-americanos parecem ter progredido e cultivado essa esperança, depositada no Brasil, para se movimentar nessa direção.

Dados, apurados pelo quarto painel Andersen Consulting/Exame, em outubro de 1996 (*Exame*, 1996), resultado de uma pesquisa feita semestralmente com um grupo selecionado das 500 maiores empresas privadas e estatais e dos 50 maiores bancos do país, mostram que, depois de um ano difícil (1995) para os negócios, a economia voltou a se firmar (1996). Segundo a pesquisa, no trimestre julho-setembro de 1996, 65% das empresas consultadas dizem ter aumentado as vendas em relação ao mesmo período do ano anterior. O quadro registrado no painel anterior era menos positivo: menos da metade afirmava ter crescido no primeiro trimestre de 1996 em relação ao terceiro trimestre de 1995. Verificou-se nessa pesquisa que o investimento em tecnologia foi o mais privilegiado na destinação dos recursos das empresas,

[1] Entrevista com Robert Waterman, consultor de empresas e autor do livro *In search of excellence*, juntamente com Michael Porter (*Exame Especial*, 1995:114-7).

crescendo em 63% das empresas pesquisadas e mantendo-se ao menos constantes em outras 23%. Os gastos com treinamento, segundo o painel, não acompanharam o ritmo da área de sistemas, tendo em vista que menos da metade disse que eles estavam aumentando em relação a 1995.

Um documento divulgado pela CNBB (1994) apresenta uma radiografia do modelo econômico adotado no Brasil: "O neoliberalismo não propõe mais o sonho da inclusão de todos no mercado e, sim, a reciclagem e diversificação da produção para provocar o consumo dos que já estão no mercado". Os outros, segundo o documento, os que sobram, devem ser mantidos a distância, controlados, eventualmente assistidos até que desapareçam e, em decorrência disso, instala-se uma dinâmica da desordem em todas as instâncias da vida: na escola, nos partidos, nas associações, no Estado.

O documento da CNBB declara, ainda, que "o Brasil é a nona economia do mundo, sendo que o PIB brasileiro chegou, em 1993, a US$446 bilhões". Contudo, os bispos, continuando sua análise, afirmam: "o Brasil caiu do 50º para 70º lugar na classificação mundial das condições de vida". Segundo a FAO, declaram os bispos, dos 15 milhões de brasileiros, só 30% da população estão integrados no mercado formal de trabalho; dos 70% expulsos da produção, 30% não trabalham, 22% são subempregados e 18% são desempregados. "Enquanto isso, os bancos tiveram ganhos superiores a 30% acima da inflação em 1993 e as bolsas de valores vivem em festa", denuncia a CNBB.

Numa outra visão, Caixeta (1996) enfatiza que viver hoje, em nosso país, tornou-se mais previsível. Assegura que, uma vez que a moeda não mais se desvaloriza todos os dias, o brasileiro resgatou uma prática há muito tempo perdida: a capacidade de planejar melhor o que fazer, ao longo do próximo mês, seis meses ou um ano. O autor recorre a estatísticas, afirmando que mais de 30 milhões de aparelhos eletroeletrônicos foram vendidos no país nos últimos dois anos, sendo o Brasil, hoje, o terceiro maior mercado mundial de televisores. "O brasileiro do pós-real é aquele sujeito que vê televisão, comendo frango assado no microondas", diz o economista Roberto Macedo, presidente da Eletros, entidade que congrega as grandes indústrias do setor eletroeletrônico. "De fato, nos dois primeiros anos do 'Real', o brasileiro passou a consumir 18 quilos de aves por ano, índice próximo aos recomendados pela Organização Mundial de Saúde", complementa o autor.

Após estudarmos as diversas visões sobre os fatores dos panoramas político, econômico e social do país que aceleram ou atravancam a entrada das empresas brasileiras na era da competitividade, recorremos agora a Thiry-Cherques (1995), que nos auxilia a entender o porquê dessas diversas correntes de interpretação, ou melhor, o que há por trás de cada visão desses estudiosos do assunto. O autor enumera alguns fatores: o contraste entre as transformações da sociedade e da economia e o anseio pela preservação dos métodos administrativos; o desacordo entre a valoração da competitividade e o receio das incertezas das transformações; a descontinuidade das relações que mantemos com as orga-

nizações; o divórcio entre os valores das culturas onde se originam as formas contemporâneas de administrar e traços da nossa cultura. Enfatiza ele que o resultado visível é a subsistência de duas forças antagônicas: uma, conservadora, quer preservar a organização após ou apesar das transformações nas condições socioeconômicas; e outra, progressista, quer transformar a organização, no sentido do que é, ou do que imagina ser, o processo de transformação socioeconômica.

A conseqüência disso é, ou parece ser, declara o autor, um compromisso entre o discurso e a prática. Verifica também que, do lado positivo, temos a atenuação dessas contradições por uma aculturação, um "abrasileiramento" dos aspectos mais desumanos das técnicas gerenciais; do lado negativo, o convívio doentio entre duas formas de administrar distintas, uma anulando a outra e ambas anulando a individualidade e, por conseqüência, edificando um progresso econômico perverso e socialmente doloroso.

Finalizamos esta seção fazendo nossas as palavras de Thiry-Cherques (1995): "abandonar o padrão de racionalidade, a lógica que faz as nossas organizações funcionarem, significa abrir mão de todo o esforço de séculos e de conquistas nos campos da solução de problemas práticos da humanidade, como o da fome, o da doença, o da ignorância". E continua sua análise: "abandonar o padrão cultural que nos individualiza significa destruirmo-nos, enquanto seres morais, transformarmo-nos em máquinas, em engrenagens". Conclui afirmando que, entre as alternativas, "talvez o caminho mais seguro para a atualização dos sistemas administrativos das nossas organizações seja o do esforço da aculturação deliberada, não circunstancial das técnicas gerenciais".

3. Uma análise do aprendizado das organizações brasileiras

Nesta seção fazemos uma análise da experiência brasileira no campo do aprendizado organizacional e identificamos as dificuldades e os sucessos atingidos. No Brasil, apesar do tema "organização aprendiz" já ter despertado grande interesse, ainda são poucos os que o exploraram a fundo, conforme verificado em nossa resenha bibliográfica.

Ratificando esse ponto de vista, Wood Jr. (1996) salienta: "adotar a trilha do aprendizado organizacional pode não ser apenas uma oportunidade, pode também ser um caminho obrigatório". Assim, garante Wood Jr. que, no Brasil, algumas empresas de escopo multinacional, como a Ericsson, a Rhodia e a Gessy, têm aplicado o conceito de *learning organization*, em geral, em conjunto com outros processos de mudança organizacional, como a "reengenharia" e os programas de "qualidade total". Porém, afirma o autor que este conceito e os princípios a ele associados dão sustentação conceitual aos processos de mudança, pois a tentativa de transformar empresas tradicionais em "empresas de conhecimento intensivo" torna-se o reflexo do "espírito da época" e

do pressuposto de que o conhecimento é de crucial importância para a prosperidade das organizações e fator de bem-estar material para as sociedades.

Nascimento e Ferreira (1996), jornalistas brasileiros, esclarecem em seu artigo que o impulso pela modernização chamou a atenção para um problema que não está sendo discutido a sério no Brasil: os padrões educacionais. Os autores afirmam que a educação está melhorando em comparação ao que era há algumas décadas, com mais alunos matriculados em cursos do 2º grau ou em universidades e o número de analfabetos caindo ano a ano. Porém, salientam que apenas 23% dos jovens brasileiros com idade entre 15 e 19 anos estão matriculados no 2º grau, em comparação com a Coréia do Sul (94%), Taiwan (91%) e, mesmo, o México (55%). Isto significa, segundo os autores, que toda uma geração de trabalhadores brasileiros apanhará de operários coreanos, tailandeses e mexicanos em termos de treinamento. Conseqüentemente, as empresas em que trabalham também serão surradas. Os autores não param por aí, afirmando que o Brasil tem uma população com idade de trabalhar estimada em 71 milhões, sendo que, desta massa, apenas 5 milhões têm curso superior. Afirmam Nascimento e Ferreira: "somente 20 milhões completaram o 2º grau, sobrando 46 milhões de pessoas com educação precária, incapazes de operar eficientemente em economias modernas, incluindo-se nesse contingente cerca de 19 milhões de analfabetos".

Porter (*Exame Especial*, 1995:82-5) afirma que o Brasil não vai tornar-se uma Coréia do Sul, ou uma Cingapura, ou um Japão, se não se mover da posição de competir apenas com trabalho barato. Salienta que a razão do sucesso da Coréia do Sul e de Cingapura é que ambos os países elevaram seu nível de especialização e de tecnologia. Continua a sua análise revelando que esses países agora não fazem mais tecidos e roupas. Produzem videocassetes e carros e o fazem de maneira muito eficiente, sendo esta a maneira de tornar uma economia próspera.

Nessa mesma direção, declara o economista Claudio de Moura Castro (1996), especialista em educação: "sabemos muito bem que as máquinas e tecnologia não funcionam bem com cérebros mal preparados e, por isso, a educação torna-se o grande gargalo da nossa economia, sendo, então, um fator decisivo para o nosso desenvolvimento". Salienta o autor que qualquer grande empresa analisa em detalhes os indicadores de educação de um local antes de fazer investimento.

Em face dessa constatação e enquanto o governo não se mexe, as empresas partiram para programas de treinamento de funcionários, conforme nos asseguram Nascimento e Ferreira (1996). Esses autores revelam que, em 1991, a Caraíba Metais promoveu um censo para avaliar o nível de escolaridade de seus 1,4 mil funcionários e descobriu que 30% não estavam qualificados para as funções que exerciam. Atualmente, segundo os autores, esses trabalhadores assistem a aulas de 1º e 2º graus, recebendo instruções até nos ônibus da empresa, em telas de vídeo. Nascimento e Ferreira descrevem tam-

bém outras empresas que estão se mexendo nessa direção, como a Mercedes-Benz, que tem uma escola com 1,1 mil alunos, e a Fiat, que montou um curso de pós-graduação em engenharia automotiva.

Este artigo apresentou os traços fundamentais marcantes da cultura brasileira e os obstáculos a serem superados para a adoção de mudanças organizacionais. Estudou o desafio proposto às organizações brasileiras, para a alavancagem competitiva nos moldes de um mercado emergente, nesta era de turbulências. Por fim, analisou as experiências de algumas organizações brasileiras no campo da aprendizagem, desenvolvidas independentemente das ações governamentais.

Referências bibliográficas

Caixeta , Nely. Quem é e o que pensa esse cidadão? *Exame* (625), dez. 1996. (Ed. Especial: Exame & The Economist Publications.)

Castro, Claudio de Moura. Ponto de vista. *Veja*, *29*(47), 20 nov. 1996.

CNBB. Brasil: alternativas e protagonistas. In: Semana Social Brasileira, 2. *Anais*. Brasília, 1994.

DaMatta, R. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro, Rocco, 1984.

Dertouzos, Michael L.; Lester, Richard K. & Solow, Robert. *Made in America: regaining the productive edge*. Boston. MIT Press, 1989.

Exame. Painel Andersen Consulting, *30*(25), 4 dez. 1996.

Exame Especial. São Paulo, Abril, dez. 1995.

Fleury, Afonso Carlos Corrêa & Fleury, Maria Teresa Leme. Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. *RAE Light.* São Paulo, FGV, *2*(5):14-20, 1995.

Fleury, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração Brasileira*, *33*(2):26-34, mar./abr. 1993.

Fleury, P. Fernando & Arkader, Rebecca. Ameaças, oportunidades e mudanças: trajetórias de modernização industrial no Brasil. In: Possas, Mario Luiz; Castro, Antonio Barros de & Proença, Adriano. *Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1996. p. 253-86.

Freitas, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, Fernando C. Prestes & Caldas, Miguel P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1977. p. 38-54.

Gonçalves, José Ernesto Lima. Vencendo o desafio da incerteza. *RAE Light*. São Paulo, FGV, *2*(6):12-6, 1995.

Jornal do Brasil. 6-5-1996. Negócios & Finanças, p. 10.

Kanitz, Stephen Charles. *O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1994-2000*. 7 ed. São Paulo, Makron Books, 1994.

Matheus, Tiago Corbisier. Inverno social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. In: Motta, Fernando C. Prestes & Caldas, Miguel P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas, 1977. p. 129-42.

Moggi, Jair & Burkhart, Daniel. A essência da transformação. *RAE Light*. São Paulo, FGV, *3*(4):8-18, 1996.

Moura, Paulo C. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus,1989.

———. *O Brasil e a empresa nos anos 90*. São Gonçalo, Laboratório B. Braun, 1990.

Nascimento, Antenor & Ferreira, Roger. O funil estreitou. *Veja, 29*(49), 4 dez. 1996.

Porter, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

Possas, Mario Luiz. Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial. Implicações para o Brasil. In: Possas, Mario Luiz; Castro, Antonio Barros de & Proença, Adriano. *Estratégias empresarias na industria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1996. p. 71-115.

Srour, Robert Henry. Formas de gestão: o desafio da mudança. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, FGV, *34*(4):31-45, jul./ago. 1994.

Staub, Eugenio. As quatro faces do ano 2000 agora. *Rae Light de Administração*. São Paulo, EAESP/FGV, *2*(3):66-7, maio/jun.1995.

Thiry-Cherques, Hermano Roberto. A rebeldia conservadora: aspectos da resistência à modernização nas organizações brasileiras. *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo, FGV, *35*(1):30-37, jan./fev. 1995.

Veja. Mudança radical. São Paulo, Abril, *29*(47):9-11, 20 nov. 1996.

Wood Jr., Thomas. Aprendendo a aprender. *Carta Capital*. 12 jun. 1996. p. 74-7.