



Estudos de  
Administração e  
Sociedade

ISSN 1516-4004

*Administração  
& Sociedade*

V. 1, n. 2, jul./dez. 1999

Revista do Mestrado em Administração da  
Universidade Federal Fluminense

*Edição Especial  
Comemorativa  
20 anos da Revista A&S*

Revista EAS. Niterói – RJ, v.3, nº2, julho-dezembro, 2018  
[www.revistaeas.uff.br](http://www.revistaeas.uff.br)

## **DIREITOS**

---

Os textos publicados na revista são de inteira responsabilidade de seus autores.

Permite-se a reprodução desde que citada a fonte.

## **DISPONIBILIDADE**

---

A Revista Estudos de Administração e Sociedade está disponível

em: <http://revistaeas.uff.br>

## **CATÁLOGO**

---

Revista Estudos de Administração e Sociedade – v. 3, n. 2, (2018)  
– Niterói Universidade Federal Fluminense, 2017

Frequência: Semestral

ISSN: 2525-9261

## **INSTITUIÇÃO RESPONSÁVEL**

---

Publicação do Programa de Pós Graduação em Administração –  
PPGAd Universidade Federal Fluminense

(<http://www.adm.uff.br>)

## **INFORMAÇÕES DA EDIÇÃO ATUAL**

---

Sigla e Nome do Periódico	Cidade de Edição	Volume (Edição Atual)	Número (Edição Atual)	Ano (Edição Atual)
EAS – Revista Estudos de Administração e Sociedade	Niterói/ Rio de Janeiro	v.3	n.2	Jul. Dez. / 2018

**EDITOR-CHEFE**

---

FREDERICO LUSTOSA DA COSTA

**EDITOR DA SEÇÃO: ADMINISTRAÇÃO BRASILEIRA**

---

PAULO EMÍLIO MATOS MARTINS

**EDITOR DA SEÇÃO: ESTADO, ORGANIZAÇÕES E  
SOCIEDADE**

---

CLÁUDIO ROBERTO MARQUES GURGEL

**COORDENADORA EDITORIAL**

---

GUSTAVO DE OLIVEIRA ALMEIDA

DÉBORA BOGÉA COSTA TAYT-SON

**ASSISTENTE EDITORIAL**

---

IGOR CATALDI E CAVALCANTI

YAMILE LINED RAMOS MAHECHA

SÉRGIO AUGUSTO DA MOTTA (PARTICIPAÇÃO ESPECIAL)

**COORDENADOR DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM ADMINISTRAÇÃO – PPGAd UFF**

---

EDUARDO CAMILO DA SILVA

## COMITÊ EDITORIAL

---

- Prof. Antonio de Araujo Freitas Junior, Fundação Getulio Vargas - FGV, Brazil
- Prof. Bianor Scelza Cavalcanti, Fundação Getulio Vargas - FGV
- Prof. Cláudia Souza Passador, FEARP/USP, Brazil
- Prof. Claudio Marques Gurgel, UFF - Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Clezio Saldanha dos Santos, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brazil
- Prof. Elvia Mirian Cavalcanti Fadul, Universidade Salvador - UNIFACS, Brazil
- Prof. Fernando de Souza Coelho, Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP), Brazil
- Prof. Florence Pinot de Villechenon, ESCP Europe, France
- Prof. Francisco César Pinto da Fonseca, Centro de Estudos de Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP) e Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Brazil
- Prof. Frederico Lustosa da Costa, Universidade Federal Fluminense, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis., Brazil
- Prof. Freddy Mariñez Navarro, El Colegio de Jalisco, Mexico
- Prof. Javier Jasso Villazul, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, México.
- Prof. Joel de Lima Pereira Castro Junior, Programa de Pós-graduação em Administração - PPGAd / Universidade Federal Fluminense - UFF
- Prof. José Antonio Gomes de Pinho, Escola de Administração/UFBA, Brazil
- Prof. José Walkimar de Mesquita Carneiro, Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Juan Mozzicafreddo -ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Portugal (*In memoriam*)
- Prof. Maria Arlete Duarte de Araújo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Brazil
- Prof. Marco Aurélio Marques Ferreira, Universidade Federal de Viçosa
- Prof. Paulo Emílio Matos Martins, Universidade Federal Fluminense, Brazil
- Prof. Paulo Roberto de Mendonça Motta, Fundação Getulio Vargas/EBAPE
- Prof. Sergio Azevedo Fonseca, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - Unesp, Brazil
- Prof. Sonia Maria Fleury Teixeira, Fundação Oswaldo Cruz, Brazil

## SUMÁRIO – TABLA DE CONTENIDOS – CONTENTS

---

### Editorial:

- pp. 01 - 02

*Frederico Lustosa da Costa?*

### 1. Ética Nas Organizações: O “Xeque-Mate” do Futuro

- pp. 03 - 19

*Maria Cidália Tojeiro*

---

### 2. - Porque as Empresas Devem Educar

- pp. 20 - 27

*Anna Maris Pereira de Moraes*

---

### 3. A Qualidade no Ensino da Administração: Um Modelo Para a Melhoria Contínua

- pp. 28 - 40

*Carlos Alberto Campelo Ribeiro*

---

### 4. Pessoas e Tecnologia na Qualidade em Serviços

- pp. 41 - 46

*Luiz Perez Zotes  
Pedro Serafim Filho*

---

### 5. Redes Neurais Artificiais (RNA), Algoritmos Genéticos (AGs) e de Retropropagação do Erro (BP)

- pp. 47 - 54

*Cláudio Ferreira da Silva  
Carlos Thompson*

---

### 6. Crises do Capital e Administração Flexível

- pp. 55 - 80

*Cláudio Gurgel*

---

### 7. Entrevista: Os Caminhos Para o Desenvolvimento do Brasil Avaliados Por Theotônio dos Santos

- pp. 81 - 86

*Theotônio dos Santos*

---

### 8. Resenha: A Globalização na Encruzilhada

- pp. 87 - 89

*Carlos Eduardo Martins*

## EDITORIAL

---

### Estudos de Administração e Sociedade ontem e hoje

A revista *Estudos de Administração e Sociedade* é uma retomada do projeto da antiga revista *Administração & Sociedade*, criada em 1999, para dar visibilidade ao trabalho do primeiro programa de pós-graduação em Administração instituído no âmbito da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFF. É, portanto, parte do resgate de dois projetos promissores, prematuramente abortados face às circunstâncias restritivas que impediam a consolidação e expansão dos cursos de mestrado e doutorado nas universidades públicas brasileiras. O primeiro Mestrado em Administração da UFF foi extinto antes de formar muitos egressos e ganhar visibilidade no campo científico da Administração.

Passados 20 anos desde esse momento inaugural, o PPGAd (Programa de Pós-graduação em Administração) e sua revista (EAS) reencontram nesta edição histórica suas atuais vocações programáticas e editoriais, que se manifestam na perspectiva crítica, na interdisciplinaridade, na internacionalização e na priorização do pensamento social brasileiro e latino-americano. Estão aqui presentes temas e abordagens que em nada diferem das publicações mais recentes.

Por esta e por outras razões é que é fundamental resgatar esta data comemorativa para republicarmos e trazer a lume esta edição história que reúne os textos publicados no segundo número da revista *Administração & Sociedade*. A escolha deste segundo número se deve à coincidência da data e à importância dos textos publicados na edição original.

Com efeito, o artigo *Ética nas organizações*, de Maria Cidália Tojeiro, introduzia o debate sobre a ética na gestão dos negócios no contexto brasileiro, em época de crescente competitividade, e procurava mostrar como uma postura ética pode ser funcional ao aumento da produtividade e, conseqüentemente, do lucro. Tratava-se de um estudo bastante denso e completo.

Em dia com o então palpitante debate sobre organizações de aprendizagem, Anna Maris P. de Moraes explicava *Porque as empresas devem educar*, chamando a atenção para o papel social e funcional que a empresa contemporânea deve desempenhar na superação dos déficits educacionais dos trabalhadores brasileiros.

O professor Carlos Alberto Campelo contribuiu com ideias para elevar *A qualidade no ensino da Administração*, em um momento em que as avaliações do MEC, essencialmente baseadas em números e quantidades, começavam a ser questionadas.

Luiz Perez Zotes e Pedro Serafim Filho trabalharam juntos na discussão sobre *Pessoas e Tecnologia na qualidade em serviços*, tratando de uma velha e instigante questão da administração da produção – a harmonia entre tecnologia e gestão de pessoas, para produzir qualidade nos serviços.

Claudio Ferreira da Silva e Carlos Thompson destacaram o papel da matemática e da estatística na teoria racionalista da decisão, tratando da *Escola Matemática da Administração, redes neurais artificiais (RNA), algoritmos genéticos e de retropropagação do erro (BP)*.

Eram estudantes e professores, alguns associados e temas de comum interesse, que traziam assuntos ainda atuais na Administração em geral e na gestão dos negócios em particular.

Reiterando sua vocação interdisciplinar e seu vínculo com as Ciências Sociais aplicadas, a revista trazia ainda um ensaio de Claudio Gurgel, *Crises do capital e administração flexível*, em que investigava a relação da administração com as crises do capital, no século XX, tema emergente naquele momento e ainda muito atual. O ensaio faz uma análise crítica e profunda da teoria da *administração flexível*, ponto de partida e fonte das transformações na gestão contemporânea.

Enriquecendo esse número, o professor Theotônio dos Santos, da Pós-graduação em Economia da UFF, Secretário de Estado e cientista social mundialmente reconhecido, concedeu uma substancial entrevista sobre os caminhos para o desenvolvimento.

Finalmente, antes das *Notícias* que fechavam a revista, Carlos Eduardo Martins fez uma oportuna resenha do livro *Los retos de la globalización – Ensayos en Homenaje a Theotônio dos Santos*, obra publicada pela UNESCO. Trata-se de, como diz o subtítulo, uma homenagem, a que nos associávamos, pela passagem dos 60 anos do professor Theotônio dos Santos, precisamente o entrevistado daquela edição.

Boa leitura.

Frederico Lustosa da Costa

Editor-chefe

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade.

## Ética nas Organizações: O “Xeque-Mate” do Futuro

*Nome: Maria Cidália Tojeto<sup>1</sup>  
Universidade Federal Fluminense*

### Resumo

O objetivo desse trabalho é o estudo de um modelo ético organizacional. O modelo ético foi elaborado com base no estado da arte sobre o assunto. Tal modelo ético quando praticado pela empresa como rotina operacional dispensa um estatuto avulso para consultas nos momentos decisórios. Dessa forma, conclui-se que um modelo ético é pertinente, porém carece de revisão permanente, podendo ser ampliado ou reduzido de acordo com o contexto no qual a empresa esteja inserida.

**Palavras chave:** ética; modelo ético; funcionários.

### Abstract

The objective of this work is the study of a ethical standard in organizations. The ethical standard was elaborated with base in the state of the art on the subject. This ethical standard is practiced by the company as operational routine and dismisses a statute for consultations in the critical moments. In that way, it is ascertained that the proposed ethical standard is pertinent, though requires thorough revision, in order to be enlarged or reduced in agreement with the context in which the company will be inserted.

**Keywords:** ethics; ethical standard; employees.

[Artigo Publicado Originalmente na Revista Administração & Sociedade, v.1, n.2, jul/dez 1999.]

<sup>1</sup> Mestrado em Administração (UFF).

## Introdução

Hoje, existe uma grande quantidade e variedade de livros, artigos e entrevistas, que têm invadido o mercado recentemente, sobre ética nas organizações.

Sendo um assunto fascinante e ao mesmo tempo polêmico, porque padrões éticos são inerentes aos seres humanos e não às organizações diretamente, o dilema sobre o melhor modelo ético organizacional a ser adotado permanece.

Tendo a realidade paradoxal brasileira como pano de fundo para este artigo, tentamos demonstrar que a aplicação de valores éticos nas organizações proporciona o aumento da produtividade e, conseqüentemente, o lucro nas empresas além de promover justiça social e a preservação do meio ambiente.

Ao adotar uma postura ética, as organizações retomam a valorização do ser humano e a preservação de sua existência; e ao mesmo tempo redimensionam o trabalho, que passa a ser considerado uma consequência, e não a causa, para a sobrevivência do homem. Tais organizações têm nos seus funcionários, seu maior patrimônio.

Diante disso, a implantação de um modelo ético que valorize o ser humano e seu *habitat*, além de promover o crescimento da empresa, torna-se vital em um país como o Brasil, de grandes contrastes e, por isso, mesmo tão fascinante e promissor.

## Os conceitos de moral e ética

Ao longo da história da humanidade, os conceitos morais e éticos, sempre estiveram relacionados com a religiosidade, visto que envolvem critérios sobre o certo e o errado, o bem e o mal no comportamento do homem em sociedades ou grupos sociais.

Percebe-se claramente, mesmo entre os grupos sociais mais primitivos, a preocupação com o bem comum e as diferentes disposições para o alcançar. O homem, através de regras, normas, costumes, hábitos e tradições, tentava estimular ou coibir certos atos que não levassem em conta o bem-estar do grupo. Dessa forma, o maior referencial para impedir as ações humanas, bem como para incentivá-las, era a crença em algum tipo de divindade, o que explicava as limitações do homem para compreender algumas coisas e justificar a única certeza que possuía – a morte.

A partir dessa crença em algum tipo de divindade, formulou-se o protótipo do homem ideal – inteligente, bondoso, amoroso, paciente (qualificações consideradas de excelência) –, representando o bem, em oposição ao homem mau – desqualificado ou com qualificações antônimas.

Todos esses pormenores nos colocam diante do comportamento humano, como observadores e atores, numa ciranda de interações e integrações sociais. É com esse contexto que uma sociedade codifica seus valores morais e estabelece uma ética para a prática social. É essa ética que permeia o comportamento social e que foi tão amplamente estudada, reprovando ou aprovando ações, quando não somente as justificando, que vigora em todas as áreas do conhecimento humano.

Hoje, beirando o século XXI, como se nos apresenta a moral e a ética? O que

concentram em seus conceitos? Qual direcionamento nos sugerem?

*Moral e ética*, ao longo do tempo, não foram usadas de maneira uniforme: ora eram sinônimas, ora tinham significados diferentes (LOGOS..., 1962).

Hoje, percebemos a moral com um caráter de universalidade e a ética como uma espécie de codificação localizada e específica da moral. Vejamos.

A palavra moral origina-se do latim. Diz respeito às ações praticadas por hábito e aos costumes em geral, o que privilegia o lado pelo qual a ação é ainda exterior ao sujeito; esta exterioridade reenvia então para a lei e a regra. A conformidade com a lei domina, mas, ao mesmo tempo, a lei é considerada como a cristalização do hábito.

A palavra ética origina-se do grego, analisa a dimensão pessoal da ação, mostrando que o modo de agir surge da própria interioridade da pessoa que age. Já não é a conformidade com a lei, que é a primeira na consideração da ética, mas com a fidelidade ao centro pessoal do qual a ação humana emana. Ainda, recolhe a dupla significação *éthos e êthos*, visto que a segunda teria derivado da primeira. *Éthos* referência o costume, uso, maneira (exterior) de proceder; e *Êthos*, a morada habitual, toca, maneira (interior) de ser, caráter<sup>1</sup>.

Uma outra abordagem ligeiramente diferente diz que a moral considera o agir na sua relação com a lei, a constituição da regra e o juízo prudencial da consciência, ao passo que a ética trata do fundamento da moral e inclui, por conseguinte, uma reflexão<sup>2</sup>.

Foi adotado neste artigo, como sugerem as definições acima, o conceito de moral referenciando a universalidade e o conceito de ética referenciando a codificação localizada. Para exemplificar: é proibido matar, em qualquer sociedade humana, isto é um conceito moral, pela sua abrangência. Agora, como cada sociedade humana irá codificar tal conceito, estabelecendo instrumentos que limitem a ação individual para evitar que seja violado (proibindo, criando exceções, punindo etc), isto é a ética.

Tal assunto tem sido, há muito, motivo de discussão, muitas delas entre grandes personalidades importantes da história universal. Percebemos, pela história, que ora estabeleciam-se limites para o homem, ora esse homem era ilimitado. Tudo isso com base na observação de seu comportamento em sociedades.

Dentro de um contexto de insatisfação, a humanidade, dividida entre os princípios morais teológicos e o pragmatismo que garantia a sobrevivência, tem escrito sua história e codificado seus valores morais em um tipo de ética, local e restrita, que envolve todos os aspectos de sua existência, desde os laços familiares (e primários) até aqueles que definem e separam os homens em grupo, sociedade, nação.

Sendo o homem um *ser-em-situação*, sua moral jamais pode significar o esforço para adotar padrões universais de conduta, permanecendo uma ética estreitamente ligada às noções de risco e de responsabilidade, uma ética do relativo e não do absoluto.

Temos, então, a moral, como a teoria do ideal. E a ética como um código de conduta simplificado, de aplicação restrita e localizada dentro do vasto universo dos valores. Dessa forma, conceitos como liberdade, responsabilidade, autonomia, igualdade, limite, honestidade, entre outros, misturam a denotação com a conotação que adquirem pelo uso.

Muitos autores da atualidade costumam selecionar tais conceitos para exemplificar uma postura ética de quem os pratica e qualificando como antiéticos os que não o fazem.

Examinamos os conceitos de liberdade e igualdade, por serem estes os mais citados e comentados, e porque em suas essências concentram vários outros conceitos.

Em nossa cultura ocidental, embasada no código judaico-cristão, a Bíblia Sagrada é a principal fonte de tal código, onde observa-se que a formação de um conceito moral se dá por normas. Como trata-se de normas de conduta para os homens, conclui-se que o conceito de liberdade nunca foi considerado de maneira absoluta e sim, de maneira parcial e contingencial. De fato, as Escrituras Hebraico-Aramaicas (usual e erroneamente chamadas de Antigo Testamento) em momento algum sugerem que os homens teriam liberdade absoluta. Antes, permitem aos homens a “liberdade parcial” de efetuar uma escolha e exigiam deles a responsabilidade pelas conseqüências desta escolha - o livre arbítrio.

A liberdade, nesse contexto, é parcial. Vinha acompanhada de limites, responsabilidades e, principalmente, de igualdade.

Quando falamos num contexto menos teológico e apostamos na racionalidade humana e seu pragmatismo para entendermos a lógica social, verificamos que o conceito de liberdade, em sua forma “absoluta” é inversamente proporcional ao conceito de igualdade. Isto é, quanto maior a liberdade absoluta, menor a igualdade. Agora, se considerarmos uma liberdade parcial e contingencial, com limites e responsabilidades, a igualdade torna-se possível, na medida em que derivará do bem comum – aquela ciranda de interações e integrações sociais que envolve todos os homens, onde você não pode ter tudo sempre, custe o que custar, porque, de uma certa forma, o resultado de suas ações retornará a você, já modificado pelo grupo ao qual você pertence.

Exemplo: O *apartheid* na África do Sul. Uma grande parte desejava a liberdade. Mas, que liberdade? A liberdade contingencial, que acabaria com a segregação racial. Eles não queriam a liberdade de se matarem uns aos outros. Por incrível que pareça, eles queriam a liberdade de ter mais igualdade. Se esta liberdade fosse absoluta, eles se destruiriam.

Outro exemplo, ainda, é a liberdade de expressão. Pode-se falar tudo o que se deseja realmente? A resposta é não! Todos estão passíveis de processo judicial por calúnia, falsas acusações, entre outros.

De que liberdade devemos falar? De uma liberdade absoluta, utópica, que não existe para os seres humanos exceto em sua imaginação? Ou de uma liberdade parcial, que permita a vida em sociedade porque estabelece limites e responsabilidades entre os homens e abre caminho para o bem comum? Que tal começarmos a discutir a sobrevivência do homem no planeta, com uma vida harmoniosa e satisfatória, mais igual? Devemos ainda manter acesa a discussão capitalismo/socialismo às vésperas do III Milênio, onde existe uma economia globalizada e cada vez mais os seres humanos ficam em segundo plano? Para isso temos de abandonar uma visão de liberdade absoluta e passarmos a nos conscientizar de que somos limitados, finitos e, principalmente, iguais aos outros homens.

## **O contexto social brasileiro**

Na Idade Média, os países emergentes e, conseqüentemente, desbravadores de continentes desconhecidos travavam verdadeiras batalhas pelo que seriam suas futuras

colônias. Entre tais países, destacam-se Portugal, Espanha e Inglaterra.

No final do século XIV, Portugal descobre o Brasil. Desenvolve-se, aí, a colonização de exploração.

Do Descobrimento à Independência, o Brasil viveu um processo colonizador de exploração, isto é, seus colonizadores não ocuparam o território pessoalmente, apenas enviavam emissários com ordens para retirar daqui tudo o que significasse riqueza na Europa. Nessa fase do descobrimento, a exploração se caracterizava pela utilização de mão-de-obra escrava e produção de bens que interessavam ao nosso colonizador – Portugal. Logo, aqui ocorreu o contrário do que aconteceu no território norte-americano, onde a colonização deu-se através da ocupação, ou seja, seus colonizadores transferiram-se para a nova terra com a intenção de construir um novo país sem os erros de seu país de origem. Convém acrescentar que a similaridade climática contribuiu bastante para tal feito, visto que o Brasil, localizado no hemisfério sul, com clima tropical, representava uma substancial diferença relação ao clima que seus colonizadores conheciam.

Dentro desse quadro de exploração, só produzindo o que era do interesse de Portugal, nosso país passa por um período de estagnação que durou cerca de 100 anos. Mesmo com todas as tentativas administrativas, o Brasil permanecia atado, sem autonomia.

Com a transferência da família real para cá, novas alternativas são tentadas, mas somente após a Independência o país procura seu próprio rumo de desenvolvimento e crescimento, no qual o processo de exploração se deu durante as negociações para o reconhecimento externo de nossa Independência. Por exemplo, os EUA foram os primeiros a reconhecer-nos como país independente, porém, para isso, o Brasil teve de assinar um tratado comercial através do qual os Estados Unidos fortalecer-se-iam economicamente perante a Inglaterra.

Mas, tem tal processo de exploração apenas uma aplicação? Existe somente um tipo de exploração? A Independência trouxe alguma modificação a este processo, por ter como objetivo seu próprio rumo de desenvolvimento e crescimento? A resposta a essas perguntas é “não”.

Mais tarde, orientado pela Inglaterra, Portugal reconheceu a independência do Brasil, mas estabeleceu um preço que nosso país deveria pagar. Com isso, percebe-se a gradativa passagem da condição de “explorado” – como colônia, para a condição de “dependente econômico” – como país independente.

Tais fatos, embora decididos no primeiro escalão, repercutiam diretamente sobre a população, visto que, a cada alteração econômica e política, as orientações sociais eram desviadas para um lado ou outro.

A partir daí e posteriormente com a Proclamação da República, os problemas só se agravaram. Ora os problemas de ordem política eram priorizados, ora eram os econômicos que ocupavam o primeiro lugar na ordem das preocupações.

Dentro desse contexto se desenvolveu a sociedade brasileira, com períodos de grande prosperidade econômica e, também, com períodos de extrema recessão.

Durante a República, em meio a discursos progressistas, liberais ou socialistas, a dívida externa brasileira aumenta vertiginosamente até que um Golpe Militar (1964) parece, à primeira vista, ser a solução para estabelecer a ordem. Nesta época, o país vive um sentimento nacionalista crescente e se consegue estabelecer uma ordem aparente.

Porém, já não se pode mais esconder o processo inflacionário crescente no qual o país estava mergulhado.

Quando a presidência retorna às mãos civis, a sucessão de presidentes promove simultaneamente uma sucessão de planos econômicos para conter a inflação, retomar o crescimento do país e estabelecer justiça social, com homens públicos fazendo da máquina governamental a extensão de suas propriedades privadas; das contas públicas, uma conta corrente conjunta com as suas próprias, lançando mão do bem público para fins de interesse particular, ora beneficiando a eles próprios, ora beneficiando a terceiros – um sistema patrimonialista.

Em síntese, até agora, o país passou por 16 planos econômicos; nove unidades monetárias e seis diferentes moedas, uma inflação que chegou a 84% ao mês; um Golpe de Estado, um Golpe Militar, leis trabalhistas protecionistas, uma espantosa quantidade de impostos e vários outros problemas de ordem social, econômica e política.

Podemos, em algum grau, atribuir nossa formação social ao contexto histórico em que nos desenvolvemos. Em alguns aspectos, a interferência de tal contexto histórico fortaleceu, modificou ou inverteu valores éticos.

Assinalamos alguns aspectos sociais/comportamentais que tiveram sua origem na formação histórica, mas que hoje fazem parte de nossa cultura e outros aspectos como consequência que influenciam a cultura organizacional de nossas empresas:

a) *Dependência econômica.* Com uma dívida externa volumosa, contraída durante vários governos, a situação interna no Brasil sofre drásticas consequências. A cada suspensão de pagamento de juros, surgia uma nova negociação na qual vinham embutidos novos empréstimos. Quando o Brasil recorre ao Fundo Monetário Internacional - (FMI), a população e as organizações sentem o efeito através de um arrocho salarial que diminuía o poder de compra das pessoas; taxas de câmbio elevadas que encareciam a importação e inviabilizavam o investimento das empresas em maquinário e/ou tecnologia para a geração de empregos e, conseqüentemente, riquezas para o país, entre outras medidas determinadas pelo FMI para a consolidação da democracia e estabilização da economia, exigências essas *sine qua non* para a garantia de novos empréstimos.

b) *Emissão de moedas.* Foram nove as moedas brasileiras. Cada uma delas contém uma história triste de inflação e gastos governamentais, além do sofrimento da população.

c) *Inflação.* Como um jogo de azar, a inflação no Brasil foi alimentada por três setores que ganharam com ela: os bancos, o governo e alguns investidores menores. Tal situação desestimula o investimento nas empresas, porque essas ganhavam, numa aplicação financeira por mês, o que levariam mais de oito meses (no mínimo) para ganhar através de sua produção. Os trabalhadores assalariados viviam na corda bamba, sempre tendo que optar entre morar ou comer, vestir ou estudar.

d) *Planos econômicos.* Quase a totalidade dos planos econômicos lançados em vários governos fracassaram porque tinham como alicerce o congelamento de preços e salários, ou seja, uma tentativa de fazer baixar a inflação por Decreto. Em nenhum desses planos que fracassaram percebeu-se a importância de manter elevada as reservas cambiais e a importância de se fazer as reformas administrativa e tributária.

e) *Reformas.* As reformas administrativa e tributária fazem-se urgentes no nosso

país. O Brasil gasta mais do que arrecada e, até o atual governo, desempenhava também o papel de empresário, mantendo empresas estatais com excesso de funcionários e, em sua maioria, sendo subsidiadas com dinheiro transferido de outros setores para não apresentarem prejuízos. Quanto aos impostos, o Brasil está entre os países com o maior número deles – são mais de 50 impostos diferentes, o que contribui para a estagnação econômica, pois se torna inviável a qualquer organização absorver tais impostos sem repassá-los para o seu produto final.

f) *Privatizações, crises políticas e escândalos.* Os anos 90 para o Brasil têm sido realmente um período de grandes mudanças. E no início dessa década que o governo faz uma abertura ao capital estrangeiro, começa a fazer reservas cambiais e a retirar-se do mercado como empresário. É também nesse período que se deflagram grandes escândalos com denúncias gravíssimas dos homens que compõem o governo. Uma delas culmina com o *impeachment* do então presidente Fernando Collor de Mello.

Mas, de uma certa forma, isto contribuiu para uma mudança no comportamento da população que:

- a) Não se vê mais obrigada ao silêncio diante dos fatos;
- b) Passa a formar grandes grupos de mobilização nacional, que atuam política e socialmente em assuntos polêmicos, restritos ao governo anteriormente;
- c) Amplia sua conscientização política;
- d) Reivindica uma educação de qualidade;
- e) Como classe trabalhadora, se torna mais participativa e também mais cúmplice das empresas nas quais trabalha.

Poderíamos ainda enumerar centenas de outras situações, porém isso não constitui o objetivo desse trabalho. O que de fato nos interessa aqui é saber que todos esses fenômenos sociais interferiram e alteraram questões valorativas de certo e errado, justo e injusto. E aí entramos na ética.

A ética como a teoria do ideal não é mais uma desconhecida das pessoas e das organizações. Percebeu-se, ao longo da história e a duras penas, que a ausência de valores éticos torna impossível qualquer relação humana. Seja nos relacionamentos pessoais mais íntimos – família, grupos sociais etc.. - seja nas organizações - patrões, empregados, órgãos fiscalizadores, sindicatos, etc.

Uma sociedade acostumada com a injustiça, o descaso, a desigualdade tornou-se “a sociedade do jeitinho”. Contrariando nossa Constituição que garante direitos individuais iguais para todos os brasileiros, vivemos, na prática, uma “constituição relacional”, ou seja, temos direitos personalizados, já que o relacionamento com as pessoas certas para cada ocasião fornece a um determinado indivíduo mais direitos do que têm os outros.

O mais grave, porém, é que, além desse problema, nosso país possui alguns núcleos de grande desenvolvimento econômico e alta tecnologia funcionando a todo vapor em contraste com grandes campos periféricos subdesenvolvidos e miseráveis, tornando mais desigual, ainda, o contexto social. Eis o grande paradoxo! Existem dois “Brasis”: o primeiro é rico, próspero, criativo, competitivo, com conhecimento tecnológico de ponta, educação primorosa, infra-estrutura e assistência médica eficiente. De maneira otimista, é composto por cerca de 20% dos nossos 160 milhões de habitantes. O segundo, com cerca de 128 milhões de pessoas que oscilam entre a miséria absoluta e a sobrevivência, enfrenta dificuldades para tudo. Seus habitantes não possuem moradias adequadas; não

têm garantia de atendimento médico; enfrentam sérias dificuldades para conseguirem vaga numa escola, cujo ensino é precário em função de professores mal remunerados, prédios destruídos, conteúdos programáticos ultrapassados e desinteressantes etc; enfim, debatem-se entre essas e outras mazelas que afligem a maioria da população brasileira.

O primeiro Brasil já é Primeiro Mundo e, conseqüentemente, dono do poder. O segundo Brasil esconde-se sob a capa de "país em desenvolvimento", tendo as mazelas da população como justificativa para seus medíocres projetos sociais e como poço sem fundo para investimentos econômicos, que nada resolvem exceto garantir o monopólio da riqueza e do poder a quem já os possui.

Nesse ambiente singular e paradoxal em seus aspectos sociais, políticos e econômicos, as organizações foram instituídas e se desenvolveram sob distúrbios sociais, planos econômicos atabalhados e diversas crises políticas. É dentro deste contexto paradoxal que os executivos brasileiros devem fazer as empresas obter sucesso, sendo competitivas em nível mundial. Dentro desse contexto, nascem as empresas. Cada uma nasce da ideia de uma pessoa, ou de um grupo limitado de pessoas, que decide produzir produtos ou serviços tendo como finalidade a lucratividade.

Mas, à medida que uma empresa cresce, a contratação de pessoal para as funções que não são mais executadas pelos proprietários, e para as demais funções que vão aparecendo para que a empresa se torne competitiva e lucrativa, avançando a cada dia no mercado, torna-se um grande problema. Não raro, observa-se que algumas empresas, ao se decidirem pelo crescimento, alguns anos depois, encontram-se em situação difícil.

Tentando resolver essas situações difíceis para as empresas, muitos pesquisadores desenvolveram inúmeras teorias que "garantem" a ela a retomada do crescimento. Dentro desse contexto, surgiram: qualidade total, reengenharia de processos, *just in time*, etc.

A questão é: pode alguma dessas tentativas inovadoras garantir o sucesso da empresa somente pela decisão da diretoria dessa mesma empresa de implantar uma dessas teorias como solução administrativa?

E as pessoas que fazem a empresa? Como elas são envolvidas nos processos de mudança? Como conseguir que um trabalhador defenda firmemente os interesses da empresa onde trabalha, se sua vida pessoal não interessa à mesma? Como programar uma empresa para a qualidade total, por exemplo, se os executores de tal programa serão, em essência, os funcionários operacionais, os quais não possuem um referencial pessoal do que seja qualidade de vida, ou possuem algum grau desse referencial que apenas lhe possibilite o entendimento do assunto, mas não a sua plena execução?

Consideremos, então, uma empresa com objetivos bem definidos. Ela oferecia o máximo de informação a todas as pessoas, a partir de seus interesses pessoais, e cada indivíduo desenvolveria sua criatividade para o bem da empresa e, conseqüentemente, para o seu próprio bem. Essa empresa estaria envolvida não só no trabalho de seus funcionários, como também, em suas vidas pessoais – seus anseios, dificuldades e realizações. Estabelecer-se-ia que o critério de crescimento dessa empresa estaria diretamente ligado ao crescimento individual de cada membro desta.

Nesse sentido, teríamos o homem como ponto de partida. A visão holística – em que se pode ter o todo em cada parte e cada parte no todo, as idéias antagônicas de especialização/generalização, a idéia de redundância (no sentido de que a repetição leva à perfeição pelo aprendizado decorrente) e de integração e auto-afirmação do indivíduo -

permite uma reviravolta nos atos administrativos, pois destinam ao indivíduo a prioridade.

Porém, na maioria dos livros disponíveis sobre recursos humanos, a valorização das pessoas ocorre no contexto “trabalho”, isto é, só há preocupação com o indivíduo dentro da organização, enquanto que seu aspecto pessoal – O homem em relação aos seus semelhantes, ao meio ambiente e a ele próprio (espírito) – não merece atenção, nem das organizações nem dos pesquisadores.

Há disciplinas que se propõem a entender e explicar o homem, como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a filosofia. Por que não usarmos todas para concluir que o homem (indivíduo) tem quatro dimensões com as quais mantém interação e integração permanentes? São elas: a) a relação do indivíduo com os seres de sua própria espécie (família, amigos, sociedade); b) o indivíduo com relação a si mesmo (seus valores morais, seus dotes artísticos, seu direito a gastar tempo consigo mesmo, seu espírito); c) o indivíduo em relação ao meio ambiente, que também é sua responsabilidade; e d) o indivíduo como produto cultural, onde estão as organizações e, conseqüentemente, o trabalho.

O respeito por essas quatro dimensões faz com que uma empresa se aproxime de padrões éticos considerados elevados, ao passo que a desconsideração dessas dimensões distancia a empresa de tais padrões.

### **A ética nas organizações**

De acordo com a visão contingencial de administração, é impossível compreender a organização dentro de uma teoria única e imutável. A própria existência humana percebeu mudanças drásticas, ao longo de seu desenvolvimento, que deram margem a retificações e ratificações nas atitudes, comportamentos e, até mesmo, no pensamento humano.

A visão sistêmica e a visão contingencial, inter-relacionadas, possibilitam a busca de um caminho ideal para as organizações, se houver uma inversão do seu objetivo final. Isto é, em vez de o objetivo ser a organização, o homem passaria a ser esse objetivo. Absurdo? Nem tanto se considerarmos que as organizações existem pelo homem e para o homem. Portanto, é natural que, na tentativa de retomar a essência do pensamento humano, as organizações passem a ser estudadas em função do homem, e não como vem se dando - o contrário.

Falando dessa maneira, imagina-se uma aventura – uma utopia, a teoria das organizações trilhar tal caminho. Talvez se pense que se trata de uma visão romântica e incosequente. E mesmo que esta *novíssima* abordagem não daria resultados.

Mas, o que dizer sobre o fato de que essa mesma idéia já fazia parte do pensamento de Max Weber? Ele diz:

[...] a resposta seria simplesmente que os negócios com seu trabalho contínuo tornaram-se uma parte necessária de suas vidas (dos homens). É esta, de fato, a única motivação possível, mas, ao mesmo tempo, expressa o que, do ponto de vista da *felicidade pessoal*, é tão irracional acerca deste tipo de vida, *em que o homem existe em razão de seu negócio, ao invés de se dar o contrário* (1974, p. 200, grifo nosso).

As teorias são necessárias para sairmos do empirismo – a intuição, os palpites, a esperança -, mas, atualmente, devido à complexidade das organizações, elas se tornam cada vez mais limitadas. Além disso, as teorias possibilitam a existência de um campo científico, onde, por experimentação, elimina-se grande porcentagem de erros, em determinados eventos, pois se estabelece, de uma forma mais pura e exata, a correta tomada de decisões para a solução dos problemas gerados por estes eventos.

Na administração, não é diferente. E, desde que passou a ser estudada cientificamente, grandes escolas de pensamento administrativo foram desenvolvidas. Embora cada uma dessas escolas tenha propostas diferentes para a definição e solução de problemas, estas não têm mais sido suficientes diante da complexidade atual das organizações.

A partir dessas escolas do pensamento administrativo, foram desenvolvidas duas orientações de administração que visam a integrar as diversas escolas - a visão dos sistemas e a visão contingencial.

A visão sistêmica faz parte da administração operacional. “Um sistema é qualquer unidade cujos vários fatores se encontram em processo de interação”, ou ainda, “um conjunto de variáveis interagindo entre si” (GUIDA, 1980, p. 210).

A visão dos sistemas, para Stoner, que para tal referencia Ludwig von Bertalanffy, Carl G. Hempel, Robert E. Bass e Hans Jonas, é:

A visão da administração baseada nos sistemas procura ver a organização como um sistema unificado, voltado para um fim, formado por partes inter relacionadas. Em vez de ter uma visão separada das várias partes de uma organização, a visão dos sistemas é, para os administradores, uma forma de se considerar uma organização como um todo e como parte do meio exterior mais amplo. Assim fazendo, a teoria dos sistemas nos diz que a atividade de qualquer parte de uma organização afeta a atividade de todas as outras partes (STONER, 1985, p. 35).

Para Frederico A. Guida, a abordagem contingencial

fundamenta-se no princípio ou na concepção de que é desaconselhável adotar uma única teoria ou técnica, sob a presunção de que seria a melhor de todas para obter êxito na gestão de um empreendimento coletivo humano (1980, p. 280).

Para Stoner, a visão contingencial percebe que

o trabalho dos administradores é identificar a técnica que, em determinada situação, em certas circunstâncias e em determinado momento, dá melhor contribuição para a consecução dos objetivos da administração (1985, p. 37).

Ainda Stoner, diante da indagação sobre por que um programa de desenvolvimento organizacional foi brilhante em uma situação e fracassou totalmente em outra, afirma:

a visão contingencial tinha uma resposta única e lógica para estas perguntas: os resultados são diferentes porque as situações são diferentes. Uma técnica que dá certo em um caso não dá, necessariamente, certo em todos os casos (1985, p.37).

Existe uma possibilidade de se criar uma técnica que sempre dê certo. Acredito que, quando o homem passar a ser prioridade nas organizações, seja lá por que caminhos forem, as organizações ganharão sempre, pois estarão valorizando o que é imprescindível para sua existência – o homem.

Faremos, então, o esboço de um “modelo ético organizacional”, que viabilize a proposta de criação de uma teoria administrativa que tenha como objetivo o homem e não mais a organização. Para isso, é fundamental saber que existem termos usados em ética que não estão presentes em muitas teorias da administração. *Valores, liberdade, regras morais e relacionamentos* são alguns dos termos éticos que merecem consideração por acreditarmos que desses podem derivar outros, ou se chegar a outras conotações, dependendo da cultura em que são verificados.

*Valores.* De caráter avaliativo, revela a estima ou apreço que se tem por alguma coisa ou que se atribui a alguma coisa – o desejo. Alguns valores têm caráter permanente como a paz, a boa vontade. Outros têm caráter temporário como objetos, conhecimento. Sabe-se que tratam de valores as respostas cujas perguntas são iniciadas com “por que”. Exemplo: por que uma pessoa faz uma faculdade? Por que o diploma é importante? Essa pessoa poderia responder que faz faculdade para conseguir um diploma e que este é importante para o mercado de trabalho. Por que melhoraria seu salário? Poderia, desta forma, aumentar seu consumo? Certamente a resposta seria “sim”. E essas perguntas prosseguiram até que se chegue ao ponto em que não se deseje mais alguma coisa por causa de outra. Esses valores também são encontrados nas empresas como qualidade dos produtos, lucro, crescimento, posição no mercado, entre outros.

*Liberdade.* Lidamos, aqui, com a “liberdade parcial”, porque, dito de outra forma, estamos lidando com “direitos”, isto é, o espaço de ação de cada pessoa – sua autonomia. Convém salientar que o exercício dessa liberdade parcial está diretamente ligado aos deveres - que abordaremos no próximo tópico.

*Regras Morais.* São fórmulas que indicam ou prescrevem o modo correto de falar, de pensar, de raciocinar e de agir, e que estão determinadas pela razão, pela lei ou pelo costume, tornando-se uma forma de princípios valorativos individuais e intrínsecos – regras de comportamento. Algumas regras morais mais comuns:

a) *Dever.* É uma obrigação. Respeitar os direitos de outra pessoa, por exemplo. O dever é o inibidor de sua liberdade – seus direitos –, tornando-a parcial e possibilitando a convivência com outros seres humanos.

b) *Coerência.* É essa regra moral que exige o cumprimento das promessas, no âmbito individual. De fato, ninguém pode obrigar a outrem o cumprimento de suas promessas. No âmbito empresarial e/ou comercial de qualquer natureza, tais promessas são formalizadas em contratos sociais, de modo que o não-cumprimento deles pode resultar em processo judicial e punição de acordo com a Lei.

c) *Respeito pelas pessoas.* Essa regra moral encontra-se respaldada no código judaico-cristão, no qual a cultura ocidental está embasada e sugere que devemos fazer aos outros o que gostaríamos que fosse feito a nós mesmos. Dessa forma, em uma aplicação mais empírica, não devemos usar as pessoas como meios para atingirmos nossos objetivos. Antes, devemos concebê-las como semelhantes e isto implica levá-las a sério, considerando importantes seus desejos e opiniões e aceitando como legítimos os seus interesses.

d) *Ajuda mútua.* Essa regra trata da, já mencionada, dinâmica social na qual todos

estamos inseridos. Refere-se ao campo das interações e integrações sociais onde as ações individuais afetam o grupo, e esse grupo, já modificado por tal ação, afeta o indivíduo que a praticou. Nessa regra, prevalece a conscientização de que o indivíduo deve não somente buscar seus interesses pessoais, mas também o interesse de todo o grupo.

e) *Respeito pela propriedade.* Essa regra moral é disciplinadora. Requer do indivíduo o cuidado e a proteção dos bens coletivos e/ou públicos – de monumentos ao meio ambiente; dos bens de sua propriedade temporária - sua sala, seus móveis e demais utensílios no local de trabalho, e dos bens de sua propriedade permanente – sua casa, sua vida em família. Neste caso, o indivíduo não danificará, não desperdiçará e nem destruirá, contribuindo com as instituições governamentais, como a empresa onde trabalha e com sua família.

*Relacionamentos.* Esse termo mostra nossa interdependência de outros seres humanos. Precisamos uns dos outros para realizarmos nossos objetivos. Os relacionamentos são um aspecto que permeia a vida moral e constantemente nos confrontamos com a decisão de estabelecê-los, mantê-los, ampliá-los, restringi-los, cultivá-los ou terminá-los.

Não é uma tarefa fácil tentar desenvolver um modelo ético organizacional, visto que tal modelo permeia o campo dos valores, o que trás à tona conceitos filosóficos cujo complicador é o consenso.

Ao considerarmos uma empresa podemos estabelecer três focos onde é possível o questionamento da ética.

*Âmbito de Política Interna.* Esse é o campo do discurso moral da empresa. Como a empresa se relaciona com seus funcionários? Que tipo de contrato é justo? Quais os deveres e as obrigações entre empregados e administradores? Quais os direitos dos empregados? Como a empresa lida com demissões, gratificações, promoções, regras de trabalho, motivação, liderança, trabalho em equipe, participação nas decisões etc. ? Qual a orientação da empresa para com os funcionários que lidam com os grupos externos (fornecedores, clientes, acionistas, entre outros) afetados por suas decisões? Como esse grupo externo lida com a empresa? O que a empresa entende como autonomia e responsabilidade? O desenvolvimento de produtos está dentro das normas de proteção ao meio ambiente? Há informação ao consumidor sobre os produtos que ofereçam algum tipo de perigo? A empresa possui algum tipo de atendimento ao consumidor? Existe a participação da empresa na vida da comunidade na qual está inserida? A empresa tem consciência de sua responsabilidade social?

*Âmbito das Pessoas.* Esse é o campo do discurso moral no qual o indivíduo, como emissor e receptor na dinâmica social, codifica e desenvolve valores éticos. Como os funcionários se relacionam com a empresa na qual trabalham? Consideram justo e claro o contrato de trabalho que assinam? Empenham-se no cumprimento de seus deveres e de suas obrigações da mesma forma com que reivindicam seus direitos? Como encaram demissões, advertências e suspensões? O que acham de gratificações, promoções, regras de trabalho e trabalho em equipe? Sentem-se motivados? Desejam maior participação nas decisões e maior autonomia? Sentem-se responsáveis? O que acham do produto que fabricam? Sentem-se à vontade para sugerir métodos alternativos no processo de produção que reduziriam custos e aumentariam a produtividade? Como lidam com seu representante legal – o sindicato? O que acham de greves e paralisações? Aprovariam uma sabotagem no processo de fabricação? Vêem a empresa como aliada ou oponente? São condescendentes com a ideologia vigente na qual a empresa representa a exploração

e a opressão e em que eles são os “coitadinhos” (o que podemos chamar de uma versão nova para definir “escravos”), carecendo de uma Lei trabalhista protecionista? Até que ponto percebem que o crescimento da empresa está diretamente ligado ao crescimento individual de cada um deles? A empresa, de alguma forma, tem participação em suas vidas pessoais?

*Âmbito Social.* Esse é o campo que serve como pano de fundo para as relações sociais em que as empresas e as pessoas estão inseridas. É nesse contexto que se dá a discussão ideológica da qual derivam: sistemas e formas de governo; convenções sociais; leis, regras e normas de conduta; religião; partidatismo político; todas as formas de lazer; saúde; educação formal; acesso à informação; entre tantos outros, que influenciam diretamente tanto o posicionamento das empresas, como o comportamento das pessoas, sejam elas funcionários ou não. Quando funcionário e empresa sofrem, em aspectos diferentes, a influência de um mesmo fenômeno social, seja este positivo ou negativo, toda a relação de trabalho fica afetada. No caso de um fenômeno social positivo de qualquer ordem, há benefícios para ambos, pois, com respeito aos funcionários, este serve de estímulo para aumentar a produtividade, com respeito à empresa, esta se flexibiliza para fazer algumas concessões ou ceder a alguma reivindicação antiga. Pode também ocorrer o contrário – um fenômeno social negativo influenciar de tal forma funcionários e empresa que torne difícil qualquer tipo de negociação, deflagrando, por exemplo, uma greve, com grandes prejuízos para ambos.

A resposta adequada a essas perguntas e a outras que destas se originem permite a elaboração de um “código de ética” que será percebido na rotina operacional da empresa, não carecendo da presença de uma equipe específica para assuntos éticos no seu interior.

A empresa deve procurar conhecer seus funcionários como seres humanos, não se preocupando apenas com seu desempenho profissional. E, para isso, hão de se fazer treinamentos, acompanhamentos e, até mesmo, campanhas de conscientização, para que cada indivíduo traga para o interior da empresa, além do seu lado profissional, também o seu lado humano. Dessa forma, as relações tornar-se-ão mais subjetivas, dinâmicas e menos conflituosas, pois serão vistas também com humanidade e não apenas com a objetividade profissional. Seguindo esse caminho, a empresa estará valorizando o homem à frente do empregado, promovendo uma administração cujos objetivos finais são as pessoas. Aí sim, poderemos falar em qualidade de vida - a felicidade, como queria Max Weber.

## **Conclusão**

Como abordamos na introdução, o estudo da ética nas organizações é relativamente novo e, embora se tenham hoje, disponíveis no mercado, artigos, revistas e livros sobre o assunto, ainda é preliminar a elaboração de um modelo ético organizacional. Isso porque estamos lidando antes, com seres humanos e depois com organizações, o que esclarece a complexidade do assunto. As pessoas mudam o comportamento do grupo onde estão inseridas – mesmo sendo esse grupo seu ambiente de trabalho -, e são mudadas por ele – esta é a dinâmica social.

Nessa linha de pensamento, é impossível prever, a curto prazo, a existência de um modelo ético organizacional único e aplicável a todas as empresas, visto que a

operacionalização de tal modelo varia de acordo com a cultura, tradições, costumes, hábitos, legislação local de cada sociedade onde as empresas estão inseridas, e varia também no tempo em que é proposto.

Entretanto, a observação de conceitos éticos e morais no ambiente empresarial é fundamental para a vida das pessoas que compõem qualquer empresa.

O respeito, a liberdade parcial, os deveres e obrigações, os direitos e, como queria Max Weber, a felicidade são conceitos imprescindíveis para o que chamamos qualidade de vida. Dessa forma, teremos pessoas melhores que, conseqüentemente, trabalharão melhor, mais produtivamente nas empresas.

As empresas, por conseguinte, não terão dificuldades em alcançar seus patamares de crescimento previstos em seus planejamentos estratégicos.

Em outras palavras, a implantação de um modelo ético nas organizações promove o crescimento econômico, afetando diretamente a economia do país onde estão inseridas, e também a justiça social, que estabelece maior igualdade entre os homens, fazendo-os sentirem-se importantes e úteis.

## Notas

1 Aristóteles, em sua obra, refere-se a *éthos*. Heidegger prefere, com o perigo de reduzir a ética à ontologia, *êthos*.

2 Metafísica. : Conceito filosófico calcado no estudo do ser enquanto ser. Estudo onde se procura assinalar o conceito do ser, uma vez que obter uma definição do ser é impossível. Apresenta-se sob um corpo de conhecimentos racionais não revelados ou empíricos e a especulação em torno dos primeiros princípios e das causas primeiras do ser, a saber: "*Quem somos? Onde estamos? Para onde vamos?*"

## Referências bibliográficas

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

\_\_\_\_\_. *Metafísica*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. Livros I e II (Os pensadores).

BACON, Francis. *Novum organum*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

BENDIX, Reinhard. *Construção nacional e cidadania*. São Paulo : Ed. Da Universidade de São Paulo, 1996.

BENTHAN, Jeremy. *Uma introdução aos princípios da moral e da legislação*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

BERGSON, Henry. *Conferências*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

BOCHENSKI, Innocentius Marie. *Diretrizes do pensamento filosófico*. Tradução de Alfred Simon. 6. ed. São Paulo : EPU, 1977.

COMTE, Auguste. *Discurso sobre o espírito positivo*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho : estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. ampl. São Paulo : Cortez-Oboré, 1992.

DESCARTES, René. *Discurso do método*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

\_\_\_\_\_, *Meditações*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

\_\_\_\_\_, *Objecções e respostas*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

\_\_\_\_\_, *As paixões da alma*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

DURKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

EPICURO. *Antologia de textos : IV Ética*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

ESPINOSA, Baruch de. *Ética*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

\_\_\_\_\_, *Pensamentos metafísicos*. São Paulo : Abril Cultural, 1973 (Os pensadores)

\_\_\_\_\_, *Tratado político*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

FAORO, Raymundo. *Os donos do poder*. 11. ed. São Paulo : Globo, 1997. V.1 e 2.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1987.

GUIDA, Frederico Antonio. *Panorama geral da Administração*. São Paulo: Campus, 1980.

HEGEL, Georg W. F. *Estética : a idéia e o ideal*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

\_\_\_\_\_, *Fenomenologia do espírito*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

\_\_\_\_\_, *Introdução à história da Filosofia*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

HEIDEGGER, Martin. *Conferências e escritos filosóficos*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

INTERNATIONAL CONFERENCE. *Ethics of future* : UNESCO . Rio de Janeiro : Universidade Cândido Mendes, 1997.

KANT, Immanuel. *Crítica da razão prática*. Rio de Janeiro : CBAG, 1976. V. 1: Iniciação à Filosofia, p. 122-123.

\_\_\_\_\_, *Crítica da razão pura*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores)

LARMORE, Charles. *The morals of modernity*. Cambridge : Cambridge University Press, 1996.

LEIBNIZ, Gottfried W. *Discurso de metafísica*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

\_\_\_\_\_, *A monadologia*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

LEVINAS, Emmanuel. *Ethics as first philosophy*. New York: Routledge, 1995.

LEVINAS, Emmanuel. *The teory of intuition in Husserl's phenomenology*. Translated by André Orianne. Illinois : Northwestern University Press, 1995.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *Antropologia estrutural*. Tradução Chaim Samuel Katz e Eginardo Pires. 4. ed. Rio de Janeiro : Tempo Brasileiro, 1965.

\_\_\_\_\_, *Raça e história*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

LOGOS : Enciclopédia Luso - Brasileiro de Filosofia. Lisboa : Verbo, 1962.

MARX, Karl. *O capital*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

\_\_\_\_\_, *Manuscritos econômicos filosóficos*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

MORENTE, Manuel Garcia. *Fundamentos de filosofia*. Tradução de Guilherme de La Cruz Coronado. 7. ed. São Paulo : Mestre Jou, 1079.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea : a ciência e a arte de ser dirigente*. 7. ed. Rio de Janeiro : Record, 1996.

\_\_\_\_\_, *Transformação organizacional : a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997.

OLIVEIRA, Manfredo A. de. *Ética e racionalidade moderna*. São Paulo: Loyola, 1993.

PAIM, Antônio. *Modelos éticos : introdução ao estudo da moral*. São Paulo : Ibrasa ; Curitiba : Champagnat, 1992.

PLATÃO. *Mênon, diálogos de Platão*. Tradução direta do grego por Jorge Paleikat. Rio de Janeiro : Ediouro, 1972.

\_\_\_\_\_, *Político*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

POPPER, Karl R. *A lógica da investigação científica*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

RIFKIN, Jeremy. *O fim dos empregos*. Tradução Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 1995.

SANTO AGOSTINHO. *Confissões*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

SANTO TOMAS DE AQUINO. *O ente e a essência*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

SARTRE, Jean-Paul. *O existencialismo é um humanismo*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

\_\_\_\_\_, *A imaginação*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

SINGER, Paul. *Economia política da urbanização*. 13. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SÓCRATES, *Por Platão: defesa de Sócrates*. São Paulo: Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

\_\_\_\_\_, *Por Xenofonte : ditos e feitos memoráveis de Sócrates*. São Paulo : Abril Cultural, 1973. (Os pensadores).

STONER, James A. F. *Administração*. Traduzido por José Ricardo Brandão Azevedo. 2. ed. São Paulo : Prentice Hall do Brasil, 1985.

FREEMAN, R. Edward. *Administração*. Tradução Alves Calado. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.

WEBER, Max. *A ética protestante*. São Paulo : Abril Cultural, 1974. (Os pensadores).

ZAJDSZNAJDER, Luciano. *Ser ético no Brasil*. Rio de Janeiro: Gry Gryphus, 1

Artigo – Administração Brasileira.

## Porque as Empresas Devem Educar

*Nome: Anna Maris Pereira de Moraes<sup>1</sup>  
Universidade Federal Fluminense*

### Resumo

O artigo expõe a situação da educação no país buscando demonstrar a necessidade do engajamento das empresas no processo educacional. A função educacional merece adesões de mais empresas por contribuir para incrementar o seu capital intelectual, facilitando desta forma o crescimento e desenvolvimento sustentado.

**Palavras chave:** educação; desenvolvimento; competitividade.

### Abstract

This work reveal the educational situation in our country demonstrating the necessity of company's involvement on educational process. The educational function deserves adhesions of more companies for it contributes to increade its intellectual capital, making easy our growth and sustainable development.

**Keywords:** education; development; competitivite.

[Artigo Publicado Originalmente na Revista Administração & Sociedade, v.1, n.2, jul/dez 1999.]

<sup>1</sup> Mestrado em Administração (UFF).

## Introdução

Na década de 50, início da industrialização no Brasil, as empresas não faziam qualquer exigência quanto à escolaridade para admitir novos funcionários. Entretanto, a partir da década de 80, passaram a dar preferência aos candidatos que tivessem, pelo menos, o primeiro grau completo.

A capacidade de aprender está se tornando um requisito para o emprego, e um requisito que exige a atenção deliberada e o compromisso de todos.

Como diz Peter Senge em *The Fifth Discipline: The Art and Practice of - the Learning Organization*:

O verdadeiro aprendizado nos remete ao âmago da condição humana. Por meio do aprendizado, nós reciamos. Por meio do aprendizado, tornamo-nos capazes de fazer algo que anteriormente não conseguíamos. Por meio do aprendizado, *adquirimos uma nova percepção do mundo e de nossa relação com ele. Por meio do aprendizado, ampliamos nossa capacidade de criar, de ser parte do processo gerador da vida* (1990, p. 14).

Aprender não é apenas uma atividade desinteressada. Em geral, as pessoas buscam a educação sistemática porque conseguem resultados financeiros e psicológicos que podem ser medidos. O aprendizado no trabalho é importante porque: pode representar a diferença entre ser promovido, permanecer na empresa ou ser demitido; quem aprende intencionalmente fica capacitado a enfrentar as tarefas mais complexas que se apresentam; e desenvolve um senso de controle mais apurado, adequado ao trabalho em equipe.

O aprimoramento educacional dos funcionários significa para a empresa a diferença entre uma posição medíocre no mercado e uma posição de liderança entre os concorrentes. Significa também a capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças ambientais, ampliando as possibilidades de aproveitar as oportunidades que lhe oferece a adoção de tecnologia nova e mais avançada.

Este cenário leva a algumas questões básicas, a saber:

· Até que ponto é função das empresas privadas, preocupadas com o lucro, e sem dúvida também preocupadas com sua imagem institucional, suprir a falta da educação básica de seus funcionários?

· A promoção do processo educacional pelas empresas será suficiente para suprir a necessidade de mão-de-obra qualificada que o Brasil demanda, como condição essencial para o seu desenvolvimento?

· A educação deve ser fator indispensável em qualquer plano estratégico de crescimento e/ou desenvolvimento da empresa?

A educação deve ser aqui discutida num contexto amplo, demonstrando sua influência na mudança do comportamento, interno e externo às organizações.

O conceito de educação será associado à geração do conhecimento, constituindo a principal via para alcançar o desenvolvimento da Nação e do espírito de cidadania, a competitividade e o consequente retorno do investimento na atividade empresarial, por constituir-se no instrumento ou matéria-prima básica da inovação.

Deve-se procurar, cada vez mais, a integração empresa/educação como binômio indispensável à geração do conhecimento, entendendo que o treinamento puro e simples não se coaduna com a época em que vivemos por ser necessária a iniciativa e a criatividade para resolver os problemas complexos com os quais os administradores se defrontam. A educação deve substituí-lo, pois somente assim consegue-se evitar o efeito domesticador do treinamento cuja tendência é formar fiéis seguidores e não gente competente, capaz de criar e de pensar.

Daí a necessidade de a empresa no Brasil suprir a deficiência da educação básica como condição para tornar-se competitiva. Somente desta forma, a participação do homem no processo produtivo far-se-á por inteiro, não separando os seus músculos do seu cérebro e da sua emoção.

### **A situação atual da educação no Brasil**

Estudo patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) prevê estagnação na economia da América Latina no próximo século em consequência do péssimo ensino oferecido nas escolas públicas do continente. A má qualidade da educação produzirá um impacto negativo no crescimento e será o maior obstáculo para a região reduzir suas desigualdades sociais. Segundo o estudo, o Brasil tem o pior desempenho: 53% das crianças repetem a primeira série do primeiro grau, quando a média no continente é de 42% e somente 1% dos alunos brasileiros consegue completar a sexta série, sem repetir um único ano – taxa só equivalente à do Haiti.

O relatório chama atenção para o fato de que apesar de ser a educação o mecanismo mais importante para reduzir as desigualdades sociais, quando o sistema educacional é muito ruim, produz resultado oposto, isto é, aumenta as desigualdades.

Na década de 60, o Brasil se comovia com as reportagens que mostravam filas nas portas das escolas, na luta por uma vaga. Ainda hoje esta situação se repete e o país, às vésperas do ano 2000, se encontra com um contingente de analfabetos maior, em números absolutos, que o existente no início do século.

A situação, efetivamente, não é boa. O ano de 1998 começou com cerca de 2% das crianças brasileiras entre 10 e 14 anos longe dos bancos escolares. Isto representa algo em torno de 3,1 milhões de crianças.

O quadro torna-se mais alarmante quando se considera um total acumulado de 20 milhões de analfabetos absolutos. Deve aqui ser considerada a definição que a Unesco adota para analfabetos, desde 1978, qual seja: “É analfabeto funcional aquele que não consegue desempenhar funções na comunidade ou no grupo em que a escrita é necessária, nem consegue melhorar seu meio através de recurso à leitura e da habilidade de fazer contas”.

Portanto, o indivíduo que apenas desenha o seu nome num título de eleitor ou numa carteira de trabalho é considerado analfabeto, apesar de estar apto a votar (até os

analfabetos absolutos votam atualmente) e poder trabalhar (resta saber se conseguirá emprego).

Assim, Ib Teixeira afirma que: “De fato, o número de analfabetos funcionais existentes no país pode chegar hoje a 30% do total da população brasileira” (1998, p. 33).

Convém lembrar que na sociedade do conhecimento, conforme Peter Drucker denomina a atual era que vivemos, o nível de empregabilidade do analfabeto funcional é quase nulo e o conceito é variável de país para país. Na Polônia e no Canadá, por exemplo, é considerado funcionalmente analfabeto todo adulto com menos de oito anos de escolaridade.

Entretanto, o quadro até agora delineado torna-se catastrófico se considerarmos a qualidade do ensino. Num comentário crítico sobre o assunto, Ib Teixeira afirma que:

Pesquisa recente evidencia que 70% dos alunos nas séries finais do 1º e 2º graus não sabem resolver problemas de matemática, o que, aliás, não deve riar causar muita estranheza ao Ministério de Educação, uma vez que milhar de escolas públicas brasileiras não dispõem de professores para a matéria (1998, p. 33).

A situação do ensino médio que deveria ser, por força da lei, até 1997, profissionalizante, também é desoladora. O Brasil conta com apenas 12.603 escolas desse nível para uma população, entre 10 e 15 anos, de cerca de 25 milhões de crianças. Estão aí matriculados apenas 4,2 milhões de jovens, ou seja, 16% da faixa respectiva. Só para uma comparação, a Coréia do Sul tem 90% desta faixa etária no curso secundário; o Chile, 80%; o Uruguai, 84%. Até o Egito, considerado um país pobre, tem 80% de sua população jovem na escola secundária; o Sri Lanka tem 74%, o Togo tem 23%, e Bangladesh, 19% TEIXEIRA, 1998,p. 34).

Maria Helena Guimarães de Castro, presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério de Educação e Desportos apresenta, por outro lado, uma visão mais otimista com os seguintes dados retirados do diagnóstico que fez da população escolar brasileira, em 1998, para explicar as soluções propostas pelo governo brasileiro para os problemas educacionais:

O Brasil tem hoje em torno de 51,5 milhões de estudantes, o que equivale a cerca de um terço de sua população, com a seguinte distribuição: 34,2 milhões no ensino fundamental; 5,7 milhões na pré-escola ou em classes de alfabetização; 6,4 milhões no ensino médio; 0,3 mil na educação especial; 2,9 milhões no ensino supletivo e 1,9 milhões no ensino superior. Portanto, é um sistema de massa, que exige vultosos investimentos e responde por 89,3% das matrículas do ensino fundamental; 80,2% do ensino médio e 38,35% do ensino superior (1998).

Em termos percentuais, cresceu o número de crianças de sete a 14 anos que estão na escola de 1950 para cá: em 1950, eram 36,2%; em 1960, 45,4%; em 1970, 67,1%; em 1980, 80,4%; em 1991, 86,1%; em 1996, 90,8% e em 1997,93%. Como se pode constatar, segundo dados do Ministério da Educação, nunca na história brasileira tantas crianças frequentaram os bancos escolares. Em dez anos, de 1960 para 1970, houve um salto de 48% na taxa de escolarização – no mesmo período, o crescimento populacional foi de 28%.

Com relação ao ensino médio, Cláudio de Moura Castro faz uma lúcida análise no

Seminário Internacional de Avaliação da Educação, promovido em 1998, da qual convém destacar alguns aspectos. Segundo o autor, a escola básica é uma só em termos de currículo e conteúdo programático a ser trabalhado com os alunos, variando, claro, a qualidade do ensino ministrado. Já o ensino superior é completamente segmentado, havendo uma escola para os médicos e outra para os advogados. Em contraste, o ensino secundário é objeto de muitas versões percebidas já nos objetivos que pretende alcançar que compreendem: preparar cidadãos para viver em uma sociedade moderna, preparar os alunos para a educação superior e treiná-los para o mercado de trabalho.

Os dois últimos objetivos, como pode ser constatado, competem entre si, quando nada, pelo tempo requerido para dominar corretamente os respectivos conteúdos que necessariamente deverão ser diferentes. Escolas técnicas requerem conteúdos programáticos e ambientes físicos distintos daqueles onde prospera o estudo da matemática moderna, da ortografia e dos verbos irregulares. Há que conciliar, então, as tarefas de preparar para o ensino superior e as de preparar para o trabalho. Considerando a proporção gigantesca de alunos que não alcançaram o terceiro grau pela necessidade de ingressar no mercado de trabalho, não faz sentido adiar a oferta de cursos profissionalizantes. É preciso oferecer preparação para o trabalho para os que vão atolando na escola formal e acabam desistindo.

Recebendo alunos com níveis de aptidão muito diferentes, o segundo grau tem que oferecer-lhes as opções de ir trabalhar ou de entrar no ensino superior, colocá-los todos juntos não pode dar certo. Assim, é necessário acomodá-los em lugares diferentes e em programas diferentes.

A maior necessidade das próximas décadas será de técnicos, principal mente no Brasil. Entretanto, os técnicos de que necessitamos para promover o crescimento brasileiro não são os sucessores dos operários de ontem. Eles são os trabalhadores bem qualificados que possuem também grande conhecimento e capacidade de aprender continuamente.

### **A influência da educação no mercado de trabalho**

E simplificar muito o problema do desemprego responsabilizar-se a tecnologia por suas altas taxas. A esse respeito, o professor José Pastore declarou em entrevista recente a Eliana Simonete da *Revista Veja*:

Há países avançados que usam intensamente a tecnologia e têm desemprego baixo. Outros têm desemprego alto. E todos têm mais ou menos a mesma taxa de crescimento e são similares em termos educacionais [...]. A explicação que está surgindo da pesquisa é a seguinte: quando a tecnologia cai num ambiente com crescimento e educação baixos e legislação trabalhista inflexível, provoca desemprego. Quando a legislação é flexível, os trabalhadores são educados e a economia cresce, o efeito no desemprego é desprezível (1998, p. 11).

O Brasil encontra-se na primeira situação: crescimento baixo, educação ruim e legislação trabalhista inflexível. A tecnologia aqui desemprega, e o trabalhador pouco qualificado, com educação baixa e, portanto, reciclagem difícil tem dificuldade de encontrar outra colocação.

Temos, então, problemas de difícil solução entre os quais a educação se destaca, pois qualificar mão-de-obra para novas e complexas tecnologias tem solução demorada, por não poder restringir-se apenas a mero adestramento; mas sim a educação.

Qual seria, então, o perfil do profissional necessário na produção, neste momento, no Brasil? Deve ser um trabalhador que tenha bom senso, lógica de raciocínio, entendimento do que lhe é dito, capacidade de se comunicar, de transferir conhecimentos de uma área para outra e de trabalhar em grupo. É, portanto, um trabalhador com um perfil diferente do profissional de 30 anos atrás que somente precisava ser capaz de realizar bem tarefas específicas. Há, portanto, que se melhorar a qualidade da formação educacional no Brasil. Não há nada pior do que a obsolescência humana.

Vontade política, recursos adequados e controle de qualidade são remédios infalíveis para a doença crônica da ignorância, do atraso e da servidão. Parece cada vez mais claro que os países que almejam algum crescimento econômico e melhoria na qualidade de vida da população estão valorizando mais o ensino porque a economia está cobrando cada vez mais capacitação e cultura da mão-de-obra. Está ficando muito claro que a educação é o maior fator de mobilidade social que existe, simplesmente porque sem ela aumenta a dificuldade de encontrar e/ou manter um emprego.

Nota-se o estrangulamento de um sistema educacional, quando a demanda de pessoal qualificado pelo setor produtivo passa a não ser suprida, entendendo-se, entretanto, que, apesar da ansiedade gerada por tal situação, pode-se vislumbrar na crise/conflito uma oportunidade única de mudança.

Como se pode deduzir, não se trata apenas de um problema exclusivamente social, mas se deve perceber a educação como uma questão econômica, essencial para redução de custos e aumento de produtividade. Os trabalhadores já entenderam que devem engajar-se aos programas educacionais promovidos pelas empresas pois hoje eles representam a principal e única garantia de seus empregos, na medida em que guardam relação direta com seus conhecimentos e a competência necessária para mantê-los.

Em função da precariedade da educação na América Latina, uma parceria com as empresas asseguraria uma melhoria significativa para as escolas na região. Essa experiência foi muito positiva no Canadá e Estados Unidos. Há 30 anos não havia interesse das empresas em desenvolver essa parceria. A situação mudou a partir de 1980, nos Estados Unidos e na Europa. As empresas começaram a interessar-se pelas mudanças na educação em todos os níveis, sendo hoje, nos Estados Unidos, a força mais importante para promover a reforma educacional. Entretanto, a motivação das empresas não foi, inicialmente, idealista. Elas não tinham ideologia nem diletantismo para promover mudanças na educação. Passaram, num primeiro momento, a se preocupar com a qualificação da mão-de-obra, com a concorrência numa economia global, com a melhoria da produção, com funcionários melhores com capacidade para decidir de forma autônoma no chão da fábrica. Descobriram que a boa educação pública é importante para manter a competitividade internacional.

Os países desenvolvidos e, também, alguns países emergentes já perceberam que a educação é o elemento propulsor do desenvolvimento tecnológico e da modernização de sua economia, daí porque consideram a educação como investimento estratégico para o desenvolvimento, a inserção soberana nos blocos econômicos e a participação ativa no comércio mundial com a integração nos mercados globalizados.

O trabalho de boa qualidade, eficiente e eficaz, só se tornará possível numa

comunidade que possuir como pré-requisito uma sólida educação básica. Para tanto é indispensável investir constantemente na qualificação da mão de-obra, via aplicação de recursos em educação.

Desta forma, a visão do empresário brasileiro deve mudar, e cada funcionário deve ser visto não mais como um componente de custo, mas sim como um recurso, fonte de conhecimento para o aprimoramento do processo produtivo que almeja alcançar índices internacionais de qualidade, produtividade e competitividade.

## **Conclusão**

A importância do conhecimento no atual contexto mundial e da educação como a principal fonte de desenvolvimento sustentado perpassou os aspectos aqui apresentados.

O interesse em discutir essa questão surge da constatação do baixo nível de escolaridade da população brasileira e do entendimento de que o crescimento econômico, a produtividade, a justiça social e a qualidade de vida são partes indivisíveis do processo de desenvolvimento que deve ser global, sustentado e centrado nas pessoas.

Sem o investimento em educação, necessário ao desenvolvimento da capacidade humana e da cidadania, impossibilita-se o país de ocupar o lugar que lhe cabe no contexto internacional.

Empresas de todos os portes e empresários de todas as nacionalidades e tendências, políticas ou ideológicas, deverão incorporar aos seus negócios esta maneira de pensar, sob pena de adotarem a tática mais rápida para o fracasso empresarial.

A administração tradicional precisa dedicar a maior parte de sua energia, tempo e recursos, na busca do verdadeiro valor das organizações: sua inteligência competitiva, ou seja, o seu ativo intangível.

Se a educação continuar abandonada pelo setor público deficitário, será impossível almejar o desenvolvimento, fundamental para a justiça social e para a qualidade de vida.

Naturalmente, a ação individual dos empresários não será suficiente para suprir a necessidade de mão-de-obra qualificada que o Brasil demanda, como condição essencial para o seu desenvolvimento.

A tarefa é gigantesca e a posição estratégica que a educação ocupa no desenvolvimento nacional determina ser esta uma política do governo e sua ação precípua, entretanto, com certeza, a parceria iniciativa privada/ poder público é imbatível no combate ao atraso e ao subdesenvolvimento.

Convém também ressaltar nesta parceria o aspecto extremamente positivo do comprometimento que gera, entre os empresários, a idéia de que não devem esperar que o governo faça toda a tarefa sozinho e sim procurar contribuir com a sua parte, em auxílio da construção nacional.

Sem dúvida alguma, não é o espírito humanitário, unicamente, que deve mover as empresas no desempenho da função educacional. A atividade empresarial precisa ser geradora de lucro, até para manutenção do equilíbrio dinâmico necessário à busca dos objetivos traçados.

Por outro lado, uma cultura sólida, com alinhamento de valores e princípios,

clareza de missão e a determinação de uma visão compartilhada será, cada vez mais, fator de diferenciação competitiva das organizações.

### **Referências bibliográficas**

SENGE, P. *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York : Doubleday/Currency, 1990.

CASTRO, C. MOURA. O secundário : esquecido em um desvão do ensino? In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO, 9., 1998. [S.1 : s.n.]. *Anais...* 1998.

PASTORE, José. É hora de acordar. Entrevista a Eliana Simonete, *Veja*, São Paulo, 1998.

TEIXEIRA, Ib. *A educação de cabeça para baixo?* São Paulo : Conjuntura Econômica, 1998.

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade.

## A Qualidade no Ensino da Administração: um modelo para a melhoria contínua.

*Nome: Carlos Alberto Campello Ribeiro <sup>1</sup>  
Universidade Federal Fluminense*

### Resumo

A qualidade no setor educacional, especialmente no ensino superior, vem sendo alvo de uma série de medidas por parte das autoridades governamentais. No entanto, tais medidas estão privilegiando ações sobre os resultados, distantes, portanto, dos princípios norteadores da melhoria contínua especificados no KAIZEN, base para a implementação da qualidade total, que apregoam a ação sobre os processos, na perspectiva do atendimento às necessidades e desejos dos clientes. Considerando o KAIZEN, o presente trabalho apresenta um modelo para a implementação da melhoria contínua no ensino da Administração, em instituições de ensino superior.

**Palavras chave:** KAIZEN; melhoria contínua; ensino superior; qualidade; administração.

### Abstract

The quality on educational sector, especially at superior teaching, has been the target of a series of measures by the governmental authority. Nevertheless, these measures are privileging actions out of the results, distants, therefore, of the guidings principles of continuous improvement specified at Kaizen, base to execution of the total quality, that proclaim the action out of processes, in the perspective of attending the necessities and desires of clients. Considering the KAIZEN, the present study shows a model for an execution of continuous improvement in the teaching of *administration*, at the institutions of superior teaching.

**Keywords:** KAIZEN; *continuous improvement; superior teaching; quality; administration*

[Artigo Publicado Originalmente na Revista Administração & Sociedade, v.1, n.2, jul/dez 1999.]

<sup>1</sup> Mestrado em Administração (UFF).

## **Introdução**

Na virada do milênio, as organizações terão de modificar suas estruturas e suas estratégias. A flexibilidade, o trabalho em equipe e o compartilhamento de responsabilidades serão fundamentais e permitirão a adequação imediata às mudanças dos cenários, que estão cada vez mais inconstantes. A globalização e a interdependência mudarão permanentemente as relações entre os países e organizações do mundo inteiro.

Para que se alcance o sucesso na modernização nas instituições é importante o conhecimento da empresa como um todo, considerando-se fatores como a missão e cultura da organização. Tal conhecimento permite a identificação dos processos, dando uma visão completa de integração e de definição das prioridades.

No setor educacional, em face da velocidade das mudanças que vêm ocorrendo em todo o mundo, as instituições de ensino superior de qualquer porte, sejam elas públicas ou privadas, necessitam de adequação permanente e rápida às necessidades e exigências do mercado e da sociedade em geral.

Principalmente por serem organizações prestadoras de serviço, as instituições de ensino necessitam utilizar, de forma permanente, instrumentos que permitam identificar o nível de satisfação dos seus clientes. Além disso, torna-se importante a transformação da estrutura piramidal numa estrutura plana, onde são privilegiados os valores convergentes das pessoas para que as metas sejam atingidas, tornando a organização sadia, produtiva, criativa e competitiva.

Por isso, é fundamental a visão sistêmica da organização, o estabelecimento de indicadores e revisão constante dos processos de trabalho, além da intensa participação de todos visando à satisfação plena dos desejos do cliente.

## **A qualidade no ensino superior**

As Instituições de Ensino Superior (IES) são organizações prestadoras de serviço e, como tal, seus clientes avaliam o grau de qualidade daquilo que é oferecido, a partir de suas necessidades e expectativas. Para alcançar o objetivo de satisfazer o cliente, essas organizações precisam monitorar, através de pesquisas regulares, a forma como eles estão percebendo a prestação dos serviços.

Segundo Heskett, Sasser Jr. e Hart (1994), em serviços, o cliente é que define a qualidade, visto ser um assunto altamente subjetivo.

Portanto, o foco da prestação de serviços é o cliente, sendo necessária uma base de dados voltada para ele, com objetivo de constante avaliação e de melhoramento.

Não se deve esquecer de considerar como clientes todas as pessoas afetadas pelos processos ou produtos (bens ou serviços), podendo ser internos ou externos. Albrecht (1994, p.3) formula a seguinte frase que traduz perfeitamente o que se pode conceber como cliente interno: “se você não está servindo ao cliente, seu trabalho é servir a alguém que esteja.”

Para Albrecht (1993), as organizações que possuem serviços em forma de arte são aquelas que focam corretamente seus clientes e definem aquilo que tem valor para eles. Para que se adote a qualidade total como forma de alcançar tal estágio, as organizações devem passar por uma transformação, mudanças de fachada não adiantam, *slogans* a respeito da qualidade não irão funcionar, o que vai dar resultado, se aplicado corretamente, com energia, continuidade e determinação, é a revolução no modo de pensar em todos os níveis da organização.

Transformar é preciso, especialmente no setor público, onde as instituições estão em crise, sem verbas para promover a manutenção e ampliação das suas atividades, com uma política de recursos humanos inadequada e sem investimentos na modernização dos processos de trabalho.

Sobre a crise da escola, Freire diz:

Fala-se da crise da escola como se ela existisse desgarrada do contexto histórico-social, econômico, político da sociedade concreta onde atua; como se ela pudesse ser decifrada sem a inteligência de como o poder, nesta ou naquela sociedade, se vem constituindo, a serviço de quem e desservindo a quem, em favor de que é contra que (1991, p.7).

Pode-se afirmar que a crise na educação só será superada através de uma série de medidas, aplicadas de forma inter-relacionada e melhoradas continuamente.

Toffler (1998) considera que, para a melhoria da educação, é fundamental que se observem os cinco pontos descritos a seguir:

1) expansão de equipamentos de informática ligados em rede nas residências, permitindo a utilização pela família, ao contrário da instalação maciça de computadores na escola;

2) utilização plena dos meios de comunicação e não apenas a distribuição de televisores pelas salas de aula;

3) participação dos pais no processo educacional, pois sem eles a crise da educação não será afastada;

4) integração com a sociedade, através da visitação das empresas pelos alunos e crescimento da prestação de serviços à comunidade;

5) participação dos professores no processo educacional como um todo, sendo libertados da escola-fábrica.

Para que se possa partir rumo à excelência, torna-se imperativa a observação da satisfação das pessoas atendidas pelo serviço da educação. Por isso, segundo definição de Barbosa et al. (1995), deve-se considerar:

a) os alunos e respectivas famílias, que são os principais clientes do serviço oferecido pela escola, devem ser atendidos em suas necessidades de aprendizagem, formação de habilidades e de caráter, com a capacidade para exercer a cidadania;

b) a sociedade, como segundo cliente mais importante, espera receber da escola pessoas com capacidade de aprender e trabalhar;

c) os professores e funcionários que, como clientes internos, esperam o atendimento de suas necessidades básicas de remuneração, boas condições de trabalho, possibilidade

de educação continuada para o exercício da profissão e chance de desenvolverem potencialidades como seres humanos;

d) a administração do sistema escolar, que espera da escola a realização dos compromissos assumidos com a sociedade.

Hoje, os diversos cursos oferecidos pelas instituições de ensino, sejam elas públicas ou privadas, têm de acompanhar a nova tendência do mercado e do processo de aprendizado, em que o tempo de aula e o número de créditos não são mais indicadores legítimos do conhecimento. O aprendizado deve acontecer a todo momento, seja em sala de aula ou não, como uso de fitas de áudio e vídeo, Internet e outras formas de adquirir conhecimento, que deve ser constantemente estimulado.

Por exemplo, a visão da biblioteca tem de mudar, segundo Shiwazawa (1993), pois esta é a principal ferramenta pedagógica para o desenvolvimento do aluno e da aprendizagem. Além disso, o bibliotecário, no atual contexto da sociedade do conhecimento e da informação, adquire o papel de consultor, auxiliando os usuários a encontrar os assuntos solicitados. A informatização da biblioteca ajuda, sem dúvida, o bibliotecário no desenvolvimento desse papel.

Outro ponto importante para reflexão é a questão que envolve a relação entre a teoria e a prática. Sobre a questão, Melo (1998), professor titular da área de comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, diz que as disciplinas optativas permitem a melhor articulação entre a teoria e a prática e, que as instituições que conseguirem esta performance garantirão aos alunos uma formação sólida e ampla.

A respeito da organização dos currículos, Ramos (1995) considera que é necessário o equilíbrio entre os aspectos humanísticos e tecnológicos, com a transformação da visão de disciplinas isoladas com conteúdos fragmentados para a busca de uma maior integração e interdisciplinaridade.

Torna-se, portanto, cada vez mais importante a reunião dos alunos e segmentos da sociedade para, juntamente com os profissionais das instituições de ensino, atualizarem constantemente os currículos dos diversos cursos.

A atuação do professor em sala de aula e a forma de relação com o aluno é ponto importante para reflexão e análise por parte dos responsáveis pela área pedagógica dos cursos.

Trevisan (1997), diretor-presidente da Trevisan Auditores Consultores, cita que ter habilidade para trabalhar em colaboração com outras pessoas faz parte do profissional do século XXI, por isso recomenda que a sala de aula seja um laboratório para tarefas em grupo.

Sobre o trabalho em grupo, Johnson (1997) cita que as escolas devem criar exercícios de formação de equipes, e Bertelli (1997) observa que a preferência das empresas recai sobre os estudantes que apresentam capacidade de interagir em grupo.

Continuando a citar aspectos da relação professor-aluno, é importante que seja demonstrada, pelo professor, a aplicação prática da disciplina. Sobre o assunto, Toffler (1998) afirma que “um dos objetivos primordiais da educação é o de simular, na classe, a vida real dos alunos no futuro”.

Cunha (1996), por sua vez, cita que os alunos querem sentir a relação entre a teoria e a prática, afirmando que se nem o professor consegue ver significado no que ensina, o que restará para o aluno.

Para atender às necessidades apontadas acima, a forma como o professor se relaciona com sua própria área é fundamental sendo necessária, portanto, a prática profissional extra magistério.

O momento é difícil para todo o magistério superior e vários motivos contribuem para isso. A relação do emprego do professor enquanto trabalhador é a de assalariado que vende seu serviço, além disto, exercer a docência como fator de satisfação exige estímulo e, muitas vezes, a garantia de sobrevivência sobrepõe os valores da relação afetiva, fator necessário ao bom exercício do magistério.

Por outro lado, o corpo docente pouco participa da solução dos problemas, inclusive na construção dos currículos, programas e desenvolvimento das disciplinas, com as mudanças sendo, normalmente, impostas de cima para baixo.

No que concerne à infra-estrutura para o exercício do magistério no setor público, nos últimos anos o quadro vem-se agravando, com cortes de verba e, em decorrência, pouco investimento em instalações necessárias para o bom desenvolvimento da atividade docente. Salas apertadas, falta de material didático de qualidade, acervo informativo deficiente e laboratório desatualizado são problemas com que o professor do ensino público superior convive no dia-a-dia.

Com relação à atualização de conhecimento do professor, as IES pouco investem nisto, visto que não costumam promover um programa de reciclagem do corpo docente. O pagamento de inscrições em Congressos e outros eventos do gênero normalmente é negado, alegando a falta de verba. O alto custo e baixo salário impedem o autodesenvolvimento do profissional de ensino.

O exercício do magistério deve ser valorizado e a relação professor-aluno cada vez mais interativa e democrática, sem autoritarismo. Labegalini (1996) cita que o novo perfil do professor conta com uma postura crítica e criativa diante da realidade, com o núcleo da didática de aprender a aprender e atuação como facilitador e estimulador do processo de aprendizagem.

Sobre o professor e sua forma de atuação, Freire afirma:

[...] não se pense que a prática educativa vivida com afetividade e alegria, prescindida da formação científica séria e de clareza política dos educadores ou educadoras. A prática educativa é tudo isso: afetividade, capacidade científica, domínio técnico a serviço da mudança ou, lamentavelmente, da permanência do hoje (1996, p.161).

O aspecto do autoritarismo no ensino é destacado por Camargo (1976) quando afirma que a educação é obra que se realiza gradativamente no transcurso da vida. O ensino por autoridade avilta o caráter e neutraliza as potencialidades individuais, e a educação, como processo natural, conduz o educando à liberdade, faz dele um homem que pensa, sente e age por conta própria.

Resumindo, para uma educação de qualidade é preciso que se faça uma reflexão sobre a maneira de ensinar, em que estimular o aprender a aprender seja o mais importante na formação do aluno.

Os professores devem incentivar, motivar, afastar o medo, ensinando tendo em vista os objetivos da disciplina e educando para a formação do caráter e da cidadania.

Outro ponto importante para reflexão está na questão que envolve a relação entre

as instituições de ensino superior e a sociedade. Essa relação é comentada por Johnson (1997) quando indaga se as faculdades estão equipadas para ensinar o necessário para o futuro e se as empresas transmitem suas necessidades? O próprio autor responde: Não.

Na realidade, para que se possam atingir os patamares exigidos pela sociedade, os cursos necessitam de investimentos, especialmente em tecnologia da informação, reciclagem constante do corpo docente e recursos instrucionais modernos.

Portanto, para que se possa implementar a melhoria contínua nas instituições de ensino superior, é fundamental que se estimule o processo participativo que garanta um amplo debate sobre os aspectos estratégicos, respeite os valores culturais, conquiste o comprometimento de todos, ouça o cliente e promova a transformação.

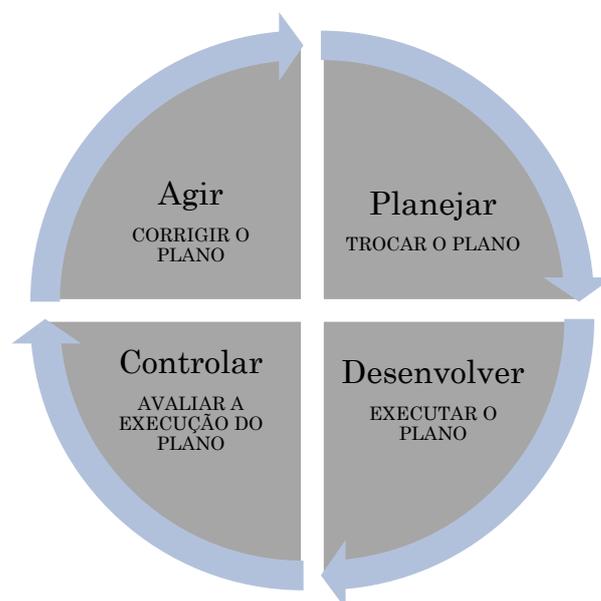
### O princípio básico da melhoria contínua: KAIZEN

KAIZEN, termo japonês que significa melhoria contínua, é uma filosofia que procura unir processos e ferramentas para solução de problemas visando à satisfação plena do cliente. No KAIZEN, é estimulada a participação de todos os envolvidos no sistema, independentemente de grau hierárquico ou de estruturas departamentalizadas, e seu efeito é sentido a longo prazo, visto que o ritmo é ditado por pequenos progressos feitos de forma incremental.

Sobre a melhoria contínua, Romm cita:

faça mudanças aos poucos, mas faça sempre, ser sistemático com o tempo significa ser dinâmico em vez de ser estático, antecipar o futuro e aceitar que as mudanças nunca terminam. As únicas empresas que terão sucesso serão as comprometidas com mudanças constantes e com a melhoria contínua dos incrementos (1996, p.59).

De acordo com seus princípios, o KAIZEN adota fundamentalmente o chamado “ciclo PDCA” do processo em estudo.



O início do ciclo tem como base a situação atual e a formulação do plano de melhoria que, após implantado, recebe a utilização de instrumentos de controle para verificar se foram obtidos os melhoramentos previstos.

Se houve sucesso é feita a padronização através de normas, visando a assegurar a manutenção daquela melhoria, caso contrário, o ciclo se repete.

Para Imai:

o ciclo PDCA gira sem parar. Assim que um melhoramento é feito, ele se torna o padrão que será desafiado com novos planos de mais melhoramentos. O processo do KAIZEN foi realizado ao máximo (1992, p.54).

Somente a partir da filosofia da melhoria contínua é que podemos pensar em desenvolver e aplicar a qualidade total nas organizações. Portanto, não podemos considerar a qualidade como um “programa”, pois não tem prazo para terminar. Segundo Imai (1992), os benefícios do KAIZEN só aparecem efetivamente após três anos do início do processo.

Diversas são as definições existentes sobre qualidade, que vão desde a conformidade do produto até o sentido mais amplo, ou seja, como sendo qualquer coisa que pode ser melhorada.

A partir dos princípios da melhoria contínua, da importância da participação humana, da crescente evolução da tecnologia e da necessidade de satisfazermos as necessidades e desejos dos clientes, conceitua-se a Qualidade Total como:

iniciativa da melhoria contínua dos processos, através da reformulação dos procedimentos e da modernização tecnológica, contando com a participação de todos (fornecedores, alta administração, gerentes e funcionários da organização), visando capacitar um produto (bem ou serviço) para a satisfação plena do cliente.

Além do KAIZEN, outros fatores são importantes para a implantação da iniciativa da qualidade.

### **Outros fatores importantes para a melhoria contínua**

Para a implementação da melhoria contínua, é fundamental a observação de determinados fatores sem os quais, não será possível se adotar a melhoria da qualidade nas organizações. São eles:

a) observação da cultura organizacional: cada organização possui uma cultura própria, não se devem importar modelos sem a devida adequação. Imai (1992 ) afirma que a participação positiva de todos no processo de melhoria contínua necessita da cultura certa da organização. A importação de modelos sem fazer uma análise e as adequações necessárias acarreta o descrédito.

b) comprometimento da alta direção: condição primária para a implementação de

qualquer iniciativa de melhoria da qualidade. O compromisso é tão importante que Denton (1990) chega a afirmar que o compromisso com a qualidade assumido pela alta direção é essencial e necessário, não devendo ficar somente nas palavras, mas demonstrado através das ações de apoio.

c) processo participativo: o estilo gerencial normalmente em vigor nas organizações, calcado na hierarquia e rigidez de ordens, perde espaço para o verdadeiro sentido da liderança, que é o de descobrir o desejo do grupo.

d) comunicação: os clientes devem ser estimulados a participar no processo de melhoria contínua, através das reclamações sobre as falhas apresentadas. Os clientes que reclamam dão à organização oportunidades de melhoria. Como diz Barlow e Moller (1996, p.22) [...]”uma reclamação é uma declaração de expectativas não-satisfeitas. É também, e talvez isto seja mais importante, uma oportunidade para uma empresa satisfazer um cliente frustrado” [...].

e) planejamento estratégico: primordial para o sucesso das iniciativas da qualidade, em função da importância do processo participativo. Atua como fase para o melhoramento dos serviços prestados por uma instituição, sendo necessário, ainda, para a sua implementação, um diagnóstico situacional da organização, visando a identificar o atual estágio de qualidade em que se encontra, principalmente na visão dos seus clientes.

f) padrão: através do processo participativo, consiste na sistematização - dos processos da organização, possibilitando o acompanhamento dos resultados e a busca da melhoria contínua. Imai (1992) afirma que não pode haver melhoramento se não existir padrão, pois a organização só vai saber exatamente onde está, a partir do conhecimento dos seus padrões para, aí sim, introduzir a melhoria, estabelecendo novos padrões. A padronização é um dos pilares mais importantes da qualidade total.

g) norma: possibilita a garantia do cumprimento dos padrões estabelecidos e, na sua elaboração, deve contar sempre com a participação dos envolvidos no processo, visando a conseguir o compromisso de todos e a adequação à realidade de cada segmento da organização.

h) medição: o estabelecimento de instrumentos de medição e o registro dos respectivos resultados são fundamentais para que possamos aferir o desempenho e identificar a evolução da aplicação da qualidade nas organizações. Brown (1996) cita que todas as organizações devem dispor de formas de medir a qualidade de seus serviços e que os mesmos atendam aos clientes, sejam eles internos ou externos. Para isso, é necessário que cada um meça os resultados do trabalho realizado e avalie a repercussão junto ao cliente.

i) sistemas de informação: a necessidade da informação nas organizações atuais é inquestionável. Pode-se dizer, sem medo de errar, que sem informação não existe administração eficaz.

j) avaliação: é comum que as formas de avaliação apresentadas através de indicadores concentrem-se nos resultados, dando pouca atenção aos processos e à opinião dos clientes, não permitindo, portanto, oportunidades de melhoria durante o desenvolvimento das atividades.

Para Labegalini (1996), a avaliação tem de ser motivadora, fazer do erro um passo para progredir e não servir de apoio para o castigo. Muitos dos desacertos em termos de

qualidade podem ser debitados à fragilidade ou à ausência de avaliações sistemáticas, que devem ser buscadas quando ainda há tempo suficiente para evitar o fracasso.

A respeito dos indicadores de qualidade, eles devem espelhar, acima de tudo, a satisfação do cliente, através de instrumentos que possam medir o desempenho dos processos.

Conforme se pode observar, o estabelecimento de indicadores que não refletem os processos e nem são definidos a partir das necessidades dos clientes não pode ser considerado como base para a melhoria da qualidade.

k) ferramentas da qualidade: existem diversas ferramentas aplicadas à melhoria contínua, das mais simples a algumas que possuem certo grau de complexidade. Para a escolha do ferramental adequado, é importante uma avaliação da instituição e, por isso, sugere-se que a definição seja feita no momento do planejamento para a implementação do modelo.

## O modelo

O modelo proposto para a implantação da melhoria contínua em instituições de ensino superior não é imutável, podendo mesmo ser considerado um protótipo, visto ser importante o seu próprio aprimoramento, através de revisões e adaptações permanentes.

Considera-se fundamental para o sucesso do modelo a formação do que se chama de “Colegiado”, composto de representantes dos diversos segmentos da Instituição, coordenado pelo agente responsável pela implementação do modelo, com apoio técnico e logístico de um agente externo.

O “Colegiado” tem como principal atribuição discutir o modelo, apoiar disseminação e prosseguir com o processo de trabalho, visto que a qualidade, como já *foi amplamente demonstrado no presente texto, requer um aprimoramento* contínuo.

Para a implementação da presente proposta, considera-se necessária a adoção dos seguintes princípios:

- 1 Considerar que o valor da qualidade na prestação de serviços está na relação direta daquilo que é percebido pelos clientes.
- 2 Promover a sensibilização para a melhoria contínua.
- 3 Respeitar a cultura organizacional.
- 4 Ter, de forma permanente, o comprometimento da alta administração.
- 5 Adotar o processo participativo.
- 6 Adotar o planejamento estratégico.
- 7 Definir os padrões.
- 8 Normalizar os novos procedimentos.
- 9 Estabelecer o processo de avaliação constante.
- 10 Implementar o sistema de informações.
- 11 Estabelecer canais de comunicação permanentes.

12 Instituir treinamento contínuo.

13 Implementar o Modelo.

14 Revisar o Modelo.

O modelo conta com as seguintes fases:

#### Fase 1 - Sensibilização

Esta fase consiste na aplicação de palestras visando a sensibilizar a todos para a melhoria contínua, tendo como participantes todos os segmentos envolvidos.

#### Fase 2 - Comprometimento da alta direção

Nesta fase, procura-se obter o compromisso da alta administração, esperando que a mesma já esteja sensibilizada para a necessidade da implementação da melhoria contínua.

#### Fase 3 – Processo participativo

O sucesso da adoção da melhoria contínua está no ser humano. Por isso, o Modelo requer o estabelecimento do processo participativo, onde devem estar representados todos os segmentos envolvidos.

Como forma de operacionalização da fase, deve-se instituir os Círculos de Qualidade, que serão responsáveis pelo planejamento, desenvolvimento, controle, avaliação e revisão das fases seguintes e do próprio Modelo.

#### Fase 4 – Planejamento

O Planejamento estabelece a missão, visão, objetivos e metas do Curso, além de identificar e priorizar os processos que serão objeto das ações de melhoria, considerando os valores culturais da organização, e utilizando-se, para isso, as ferramentas apropriadas.

#### Fase 5 – Estabelecimento dos padrões

Estabelecidos os processos prioritários, deve-se estabelecer os padrões, através de reuniões dos Círculos de Qualidade.

#### Fase 6 - Estabelecimento de indicadores

Após o estabelecimento dos padrões, os Círculos de Qualidade devem criar e aprovar os indicadores de qualidade.

#### Fase 7 – Estabelecimento dos instrumentos e forma de medição

De posse dos padrões e dos indicadores, os Círculos de Qualidade estabelecem os instrumentos e forma de medição, sem perder de vista a necessidade permanente de obter-se o *feedback* dos clientes.

#### Fase 8 - Elaboração de normas

Como ação decorrente desta fase, são elaboradas as normas relativas aos processos padronizados. Deve ser formado um grupo de, no máximo, três pessoas para a redação da norma, cujo prazo depende do número de passos do processo.

#### Fase 9 – Implementação dos padrões

Esta fase requer um exaustivo processo de treinamento dos envolvidos no processo, procurando obter o comprometimento e tirando qualquer dúvida a respeito da importância de ter-se padrões estabelecidos.

#### Fase 10 – Aplicação dos instrumentos de medição

Aplicação dos instrumentos de medição estabelecidos na fase 7.

#### Fase 11 - Avaliação dos resultados.

Através da análise dos indicadores, pode-se avaliar os resultados da iniciativa de melhoria, promovendo os ajustes e estabelecendo novos patamares, utilizando, para tal ação, as ferramentas apropriadas.

#### Fase 12 – Revisão do modelo

Com objetivo da melhoria constante, deve-se revisar todo o Modelo, promovendo os ajustes necessários.

### **Conclusões**

O modelo proposto admite as seguintes conclusões:

a) por dar atenção aos anseios do cliente, permite que a instituição atenda à exigência dos clientes e do cidadão, que clama por melhores serviços;

b) por introduzir o processo participativo, propõe a adoção de uma nova filosofia gerencial em que o ser humano é considerado fator fundamental, permitindo a melhoria da qualificação e da motivação do corpo funcional e estimulando a integração das pessoas;

c) por respeitar os valores culturais e estimular a constante avaliação e reformulação do próprio modelo, permite que se desenvolva um trabalho dentro das características institucionais, favorecendo, assim, a possibilidade de sucesso na implementação da melhoria contínua;

d) por favorecer a discussão sobre as mudanças, atende ao contexto atual, em

função do cenário calcado numa economia globalizada e numa sociedade altamente competitiva;

e) por possuir uma fase de planejamento, permite que seja rediscutida a missão institucional da organização e a identificação de cenários futuros, dando condições de competitividade permanente;

f) por identificar oportunidades para a captação de recursos, permite a viabilidade econômica e financeira da instituição;

g) por priorizar os processos, atende aos princípios da melhoria contínua e do “ciclo PDCA”.

Finalizando, para Hamel e Prahalad (1997) qualquer empresa que queira captar uma fatia do mercado de amanhã precisa desenvolver competências que contribuirão para o valor futuro do cliente. Como tal liderança pode levar cinco, dez, ou mais anos, a empresa precisa conhecer, hoje, as competências essenciais que precisam ser desenvolvidas no futuro. As empresas que não têm esse ponto de vista provavelmente serão dominadas nos mercados do futuro.

Afirmam, ainda, os autores (HAMEL, PRAHALAD, 1997, p.24): "Nenhuma empresa pode escapar à necessidade de reabilitar seu pessoal, reformular seu portfólio de produtos, redesenhar seus processos e redirecionar recursos. A transformação organizacional é imperativa em todos os empreendimentos."

### Referências bibliográficas

ALBRECHT, Karl. *Serviços internos: como resolver a crise de liderança do gerenciamento de nível médio*. São Paulo : Pioneira, 1994.

\_\_\_\_\_, *A única coisa que importa : trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa*. São Paulo : Pioneira, 1993.

BARBOSA, Eduardo Fernando et al. *Implantação da qualidade total na educação*. Belo Horizonte : UFMF, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

BARLOW, Janelle, MOLLER, Claus. *Reclamação do cliente? : não tem melhor presente*. São Paulo : Futura, 1996.

BERTELLI, Luiz Gonzaga. Auxiliar a administração. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 29 set. 1997. Cotidiano, p. 2

BROWN, Mark Graham, HITCHCOCK, Darcy E., WILLARD, Marsha L. *Por que o TQM falha: e como evitar isso*. São Paulo : Nobel : Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1996.

CAMARGO, Pedro de. *O mestre na Educação*. Brasília, DF: Federação Espírita Brasileira, 1976.

CUNHA, Maria Isabel da. *O bom professor e sua prática*. Campinas: Papirus, 1996.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em serviços : o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo : Makron Books, 1990.

FREIRE, Paulo. *Cuidado escola*. São Paulo : Brasiliense, 1991.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia : saberes necessários à prática educativa*. São

Paulo: Paz e Terra, 1996.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

HESKETT, James L., SASSER JR., W. Earl, HART, Christopher W.L. *Serviços revolucionários : mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. São Paulo : Pioneira, 1994.

IMAI, Masaaki. *KAIZEN: a estratégia para o sucesso competitivo*. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

JOHNSON, Mike. *Administrando no próximo milênio : uma coleção de insights dos melhores comentaristas gerenciais do mundo*. São Paulo : Pioneira, 1997.

LABEGALINI, Paulo Roberto. Educação de qualidade I a X. *Administração de Negócios*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18-27, 1996.

MELO, José Marques. Mentalidade terá de mudar. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 30 mar. 1998. Cotidiano, p.2.

RAMOS, Cosete. *Sala de aula de qualidade total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

ROMM, Joseph J. *Um passo além da : como aumentar seus lucros e produtividade através de uma administração ecológica*. São Paulo : Futura, 1996.

SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacesse. *Qualidade no atendimento e tecnologia da informação*. São Paulo : Atlas, 1993.

TOFFLER, Alvin, TOFFLER, Herdi. Ensinar o século XXI. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 8 mar. 1998. Mais, p.8.

TREVISAN, Antoninho Armo. Profissionais do século XXI. *Temas : Revista de Administração e Tecnologia*, Itu, 2. sem. 1997.

Artigo – Seção Administração Brasileira.

## Pessoas e Tecnologia na Qualidade em Serviços

*Nome: Luis Perez Zotes<sup>1</sup>*  
*Universidade Federal Fluminense*  
*e-mail: lpzotes@gmail.com*

*Nome: Pedro Serafim Filho<sup>2</sup>*  
*Universidade Federal Fluminense*

### Resumo

Este artigo aponta para conduzir a consideração de novas tecnologias que são usadas em empresas de serviço e o impacto que elas têm sobre as pessoas, independente de serem clientes ou funcionários.

**Palavras chave:** Serviço de qualidade; Administração de Qualidade Total; Serviço.

### Abstract

This article aims to lead to consideration new technologies being used in service corporations and the impact they have over people, no matter if they are customers or personnel.

**Keywords:** Quality Service; Total Quality; Management; Service.

[Artigo Publicado Originalmente na Revista Administração & Sociedade, v.1, n.2, jul/dez 1999.]

<sup>1</sup> [Graduação Engenharia Civil PUC RJ (1973). Mestrado Engenharia Civil UFF (1992); Doutorado Engenharia de Produção UFRJ (1994)].

<sup>2</sup> [Graduação Administração UFF (2000). Mestrado em Administração UFF (2003)].

## Introdução

É senso comum, de alguns anos para cá, que a qualidade é feita pelas pessoas e para pessoas. Equipamentos, instalações e tecnologia são comodidades que podem ser obtidas por qualquer organização que disponha de recurso financeiro para isso. O diferencial acaba sendo como as pessoas criam soluções de forma a superar concorrentes. A pessoa da organização assume um papel estratégico na competitividade da mesma.

Também de alguns anos para cá, o crescimento tecnológico não tem sido nada desprezível. Pelo contrário, tem sido veloz e... Facilitador. Já não são poucos os autores a decantar o caráter estratégico do uso da tecnologia e como a mesma pode ser um diferencial na competitividade da organização. Temos, então, duas questões antagônicas:

- O que torna a organização competitiva: as pessoas, evidentemente educadas e treinadas, *ou* o uso maciço de novas tecnologias?
- Para ser competitivo, é preciso ter pessoas educadas e treinadas e usar maciçamente a tecnologia, certo?

Em qual você apostaria? No E ou no OU?

Neste artigo, mostraremos nossa visão sobre o assunto, entendendo que, como tudo em administração, a busca é sempre pela justa medida. Este caso não é diferente. Não se pode desprezar nenhuma das duas variáveis. Cuidados devem ser tomados, pois excessos podem produzir efeitos colaterais muito danosos para as pessoas: clientes e fornecedores.

Nos concentraremos nas organizações de serviço onde, a nosso ver, a relação PESSOA x TECNOLOGIA ainda é inicial. O enfoque será predominante na área de tecnologia de informação (informática, telecomunicações), que, por simplificação denominaremos tecnologia.

### O papel das pessoas na prestação do serviço

O ato de prestar/receber um serviço é fortemente influenciado pela percepção humana. Especialistas nessa área enfatizam aspectos que exemplificam a importância da pessoa no processo. Pessoa, aqui, inclui o prestador de serviço e seu cliente. Vejamos alguns dos exemplos:

- a prestação do serviço e o seu recebimento é simultâneo, cara a cara;
- o cliente é parte do processo;
- a qualidade é vinculada ao prestador do serviço, não à organização;
- uma falha pode ser considerada uma ofensa pessoal;
- a satisfação ou insatisfação do cliente pode ser percebida na hora.

Aspectos psicológicos como simpatia e empatia, cortesia, boa aparência assumem um caráter dramático. São aspectos de interpretação muito pessoal, de cliente para cliente. E, como, se trata, normalmente, de experiências únicas, no sentido de que o

serviço prestado não volta atrás, o aprendizado é sempre posterior.

O que se depreende de tamanha complexidade é que em serviços a percepção de um funcionário pode fazer (e faz, muitas vezes) a diferença na hora de se perder ou ganhar um cliente.

Portanto, organizações de serviços não podem abrir mão de investimentos em educação e treinamento de seus funcionários. O desenvolvimento deles confunde-se com o desenvolvimento da organização. A qualidade deles, idem.

### **O papel da tecnologia na prestação de serviços**

Sem querer ser redundante, uma organização de serviços tem por objetivo servir ao cliente. Seus funcionários devem estar imbuídos deste espírito. Seus equipamentos e suas instalações devem estar adequados para o mesmo objetivo. E a tecnologia? Claro, a tecnologia deve ser utilizada para servir às pessoas: clientes e funcionários.

Embora pareça óbvio, poderíamos perder horas lembrando exemplos de organizações que levam funcionários e clientes à loucura com suas inovações tecnológicas. Contas de bancos fechadas indevidamente, cobranças de prestações em duplicidade, sistemas de informação fora do ar ou que fazem o funcionário perder mais tempo do que se fizesse manualmente a tarefa. Não é por aí.

Lembrar sempre do objetivo faz bem: ATRAIR E MANTER CLIENTES.

Alguns autores fazem considerações importantes sobre o assunto:

As pessoas são mais importantes para os serviços, mas isso não implica em ignorar a tecnologia. Uma companhia pode não precisar fazer uso de tecnologia de ponta, mas a mesma deve ser, pelo menos, atualizada (DENTON, 1991).

Enquanto a inovação tecnológica na manufatura provém dos materiais ou métodos, em serviços a principal fonte é a informação. E como os benefícios das novas tecnologias de informação em geral são mais difíceis de estimar, sua aplicação pode exigir maiores quantidades de 'fé' ou estimativas maiores de eventual retorno financeiro (HESKETT, 1990).

A informatização é a parte mais visível da gestão da tecnologia, mas não se podem informatizar os erros - o resultado seria a execução mais rápida do errado. Tentar dar uma roupagem high-tech às tarefas medievais da empresa serve para esbanjar dinheiro onde o correto seria eliminar tais tarefas (SOARES, 1994).

A utilização da tecnologia, de modo a torná-la uma arma competitiva, deve ser resultado de esforço sistemático e inteligente na busca do objetivo do negócio.

### **O impacto das novas tecnologias**

O impacto nas pessoas ocorre sempre que há um processo de mudança. É uma mudança de estado que tira a pessoa de sua zona de conforto. São reações que seguem alguns passos desde o medo/desconfiança, passando por uma adaptação, até a confiança e uso pleno, quando se cria uma nova zona de conforto. Culturalmente, as mudanças

tecnológicas levam muito tempo no passo do medo/desconfiança. Por exemplo, muitas pessoas de bom nível cultural não aceitam executar transações bancárias do seu computador doméstico. As estratégias de implantação de novas tecnologias devem, portanto, considerar tais impactos e prever aspectos que facilitem a sua assimilação.

### O uso adequado da tecnologia na prestação de serviços

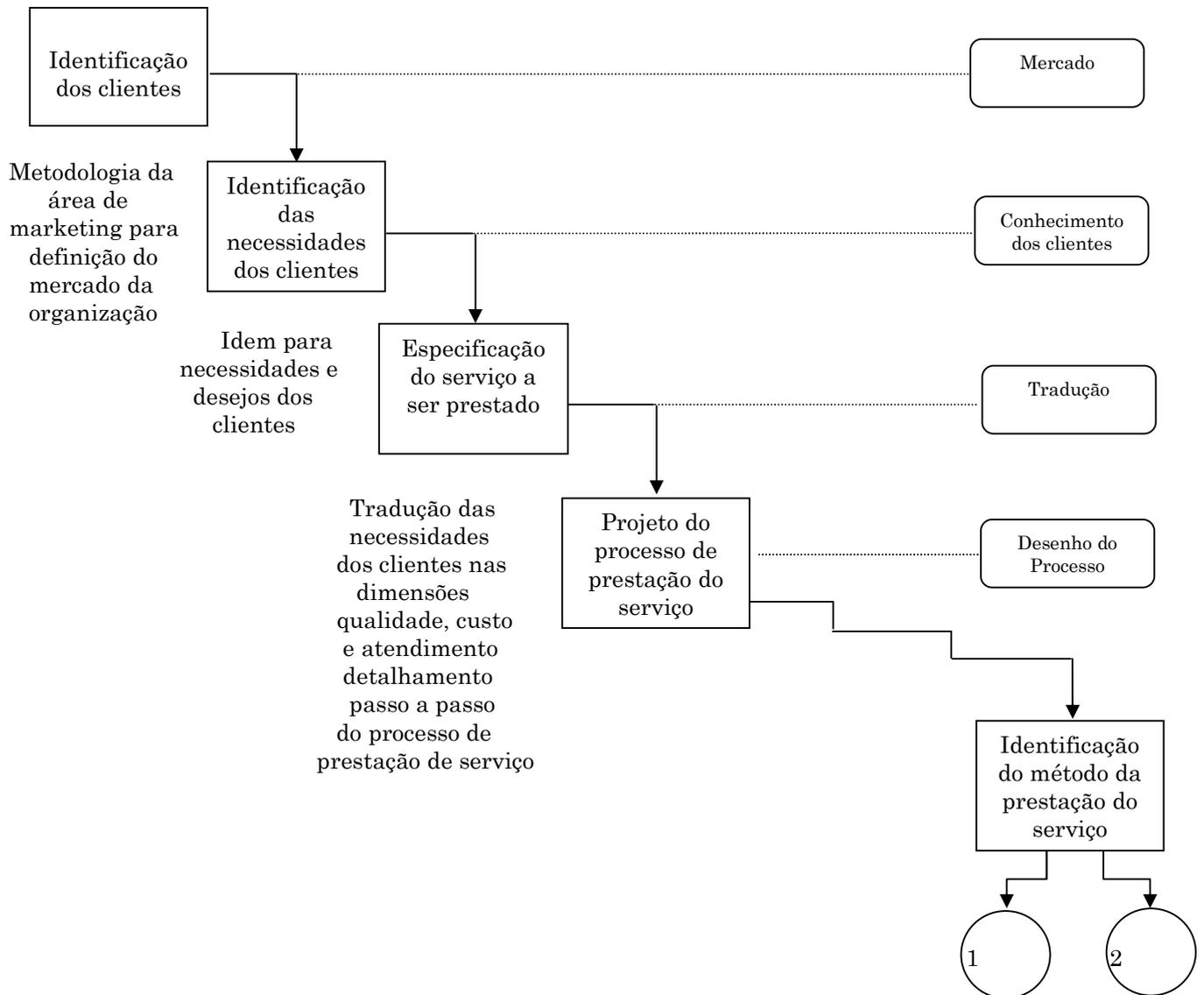
Além de prever o impacto, o uso da tecnologia na prestação de serviços deve estar em sintonia com os objetivos da organização. Para isso, deve estar apoiando os objetivos do negócio e, principalmente, ajudando a atrair e manter clientes. A figura ao final do texto representa o nosso entendimento de como esse alinhamento é garantido:

1 Desenvolvimento das Pessoas	2 Aplicação de Tecnologia
Identificação das necessidades dos funcionários para a execução do processo: → Perfil adequado → Conhecimentos necessários (educação) → Habilidades necessárias (treinamento) → Atitudes adequadas (E&T)	Identificação das oportunidades de aplicação de tecnologia: → Agilização da comunicação → Gargalos burocráticos → Diminuição de tempos de ciclos
Identificação das necessidades dos clientes no recebimento do serviço: → Informações gerais e específicas → Auto treinamento → Apoio permanente	Planejar o caminho crítico da implantação das novas tecnologias: → Implantação gradual → Acompanhamento de perto → Criação de indicadores do progresso

Na identificação do método existem, obviamente, outros recursos a serem planejados. Detivemo-nos nas duas variáveis que vimos estudando neste artigo.

### Conclusão

Na prestação de serviços, o desenvolvimento do ser humano é funda mental. Isto inclui clientes e fornecedores. O peso da percepção humana é fator diferencial no bom ou mau serviço. Quanto à tecnologia, se usada para reforçar o aspecto humano, promovendo, inclusive, o seu crescimento, é sempre bem-vinda e facilita o alcance dos objetivos da organização. Não se deve desconsiderar os aspectos humanos de adaptação ao novo e a tecnologia deve ser fácil, adequada e atrativa. Paralelamente, deve-se prover educação e treinamento aos envolvidos (clientes e fornecedores) e não economizar na disponibilização de informações. Isto porque, já se sabe, cada pessoa desenvolve maneiras distintas de perceber as mesmas coisas. Finalmente, só implante tecnologias que possam garantir segurança, privacidade e que estejam, efetivamente, disponíveis. A perda de confiança pelo cliente praticamente inviabiliza novas tentativas.



## **Referências bibliográficas**

ALBRECHT, Karl. *Serviços internos*. São Paulo: Pioneira, 1990.

DENTON, Keith. *Qualidade em serviços*. São Paulo: Makron Books, 1991.

HESKETT, James L., SASSER JR.W. Earl, HART Christopher W. L. *Serviços revolucionários*. São Paulo: Pioneira, 1990.

SOARES, Fabrício, CORRÊA, Valentino *Serviço 5 estrelas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

Artigo – Seção Administração Brasileira.

## Redes Neurais Artificiais (RNA), Algoritmos Genéticos (AGs) e de Retropropagação do Erro (BP)

*Nome: Claudio Ferreira da Silva<sup>1</sup>*  
*Centro Universitário Augusto Motta*

*Nome: Carlos Thompson<sup>2</sup>*  
*Centro Universitário Augusto Motta*  
*e-mail: [caftompson@gmail.com](mailto:caftompson@gmail.com)*

### Resumo

O objetivo deste artigo é mostrar, à luz da Escola da Administração Científica, algumas das técnicas quantitativas fortemente utilizadas e sua aplicabilidade nas diversas áreas da Administração. Ao longo do artigo, veremos que é possível utilizar Redes Neurais Artificiais para a tomada de decisão na Administração, o que vem sendo feito em muitas empresas por diferentes profissionais bem sucedidos.

**chave:** redes neurais; algoritmos genéticos; retropropagação; previsão; administração científica.

### Abstract

This work deals a quantitative model applied to the scientific administration. The model is constructed based on the Artificial Neural Networks (ANN) technique. The results indicate that the ANN is a powerful tool to make decisions in the Administration area.

**Keywords:** neural networks; genetic algorithm; backpropagation; forecast; scientific administration.

[Artigo Publicado Originalmente na Revista Administração & Sociedade, v.1, n.2, jul/dez 1999.]

<sup>1</sup> [Mestrado Administração].

<sup>2</sup> [Ph.D Engenharia University of Houston (1975)].

## Introdução

### *A Administração como Ciência e Arte*

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), um dos fundadores da Administração Científica, publicou em 1903, nos Estados Unidos da América, seu primeiro livro, *Administração de oficinas*, no qual aborda as técnicas de racionalização do trabalho do operário, através do estudo de tempos e movimentos. O foco era a tarefa realizada pelo empregado, tendo como objetivo principal a eficiência através de ganhos de produtividade. Sua visão era estritamente analítica. Em 1911, publica seu segundo livro *Princípios da administração científica*, tendo como ingredientes 75% de análise e 25% de bom senso.

Paralelamente, Henry Fayol (1841-1925) publica em 1916, em Paris, seu livro *Administração industrial e geral*, no qual enumera 14 princípios. Nestes, Fayol *apud* Koontz e O'Donnell (1974) focaliza a estrutura ideal da organização, de modo a atingir a eficiência produzindo ganhos de produtividade. Ele partiu de uma visão sintética e chegou a uma visão estrutural da empresa.

Uma das mais importantes contribuições de Taylor foi a aplicação do método científico aos problemas de administração. O método científico pressupõe a determinação de fatos por observação contínua de acontecimentos ou objetos. A verificação dessas observações se dá de forma também contínua. Os fatos devem ser classificados e analisados. As relações entre eles chamar-se-ão de hipóteses. Estas, por sua vez, devem ser testadas e, quando verdadeiras, (tornam-se princípios) explicam parcela da realidade, servindo de base para prever o que acontecerá em condições similares.

Devido à necessidade constante de atualização, a Administração tem incorporado várias técnicas, de modo a dar respostas aos novos desafios que se apresentam à organização. Na Administração, empregam-se os métodos qualitativos e quantitativos. Os primeiros baseiam-se, primordialmente, na experiência e no grau de conhecimento do administrador. Por outro lado, os quantitativos utilizam as modelagens matemáticas e estatísticas para descreverem os problemas da Administração. Com o avanço computacional, principalmente nesta década, os métodos quantitativos têm crescido quando comparados aos qualitativos. É importante ressaltar que o *feeling* do administrador é imprescindível para a modelagem e para a interpretação dos resultados obtidos computacionalmente. Nos dias de hoje, são apresentados muitos métodos quantitativos de apoio a decisão. Hoje, o aprendizado destes métodos torna-se condição *sine qua non* a todo administrador que pretenda competir em um mercado globalizado.

Constata-se que empresas e instituições de um modo geral, quando não evoluem frente às novas necessidades do mercado (globalizado), onde estão inseridas, tendem a extinção, assim como os organismos vivos sucumbem quando não se adaptam às modificações do meio em que vivem. Na Teoria Matemática da Administração ou Administração Científica, a ênfase está no processo decisório. Esta teoria se apoia nas técnicas apresentadas abaixo.

A Teoria dos Jogos de Neumann e Morgestern (1947) é uma das técnicas para analisar conflitos ou oposição de interesses. A Teoria das Filas de Espera é uma técnica que busca otimizar condições de aglomeração. A Teoria da Decisão de Simon (1965) se divide em decisões qualitativas ou não programáveis (tomadas pelo homem) e decisões

quantitativas ou programáveis, algumas delas quantificáveis (tomadas pelo homem ou programadas para a máquina), estas últimas decisões podem ser em condições de certeza, risco ou incerteza. A Teoria dos Grafos, que se dedica a problemas de redes, é a técnica de otimização de onde se originaram os métodos CPM (*Critical Path Method*), Pert (*Programm Evaluation Review Technique*) etc. A Programação Linear é técnica empregada em problemas complexos, com inúmeras variáveis porém com objetivo definido. Probabilidade e Estatística Matemática, introduzida em problemas de qualidade industrial pelo físico Shewhart e posteriormente popularizado por Deming na década de 80 em SQC (*Statistical Quality Control*) e Juran em TQC (*Total Quality Control*). Assim aplica-se a estatística para o controle do processo, da qualidade e da produção. A Programação Dinâmica se aplica a problemas com múltiplas fases, sendo elas inter-relacionadas.

Entre as diversas áreas, a Administração Financeira tem recebido grande destaque por parte dos pesquisadores, principalmente no que diz respeito aos Mercados de Capitais. Assim, estudos sobre a tendência, o comportamento e padrões oscilatórios do mercado de títulos motivaram pesquisadores como Charles H. Dow<sup>1</sup> e autores como Ralph Nelson Elliot (1938), a analisar, tecnicamente, o comportamento do mercado. A Análise Técnica tem por objetivo descrever como as distribuições caóticas dos preços se movimentam, independentemente das suas causas. São as chamadas séries temporais caóticas. Pesquisas na área dos escoamentos turbulentos, comprovaram, cientificamente, os comportamentos oscilatórios organizados e a maneira de se extrair os padrões ou estruturas dessas séries não-lineares. Autores como Hussain e Thompson (1975), entre outros, vêm-se destacando com a utilização dos modelos não-lineares e suas analogias com as séries temporais do mercado financeiro. É importante ressaltar que, nesses casos, a análise, passa a ter em vez de técnica, um cunho científico. Thompson (1975) comprovou que num fluxo turbulento, de acordo com dados obtidos em túneis de vento, ocorrem largas escalas (baixas frequências) de estruturas organizadas. Estas estruturas coerentes, num sinal aleatório ao longo do tempo, podem ser obtidas, numericamente, empregando-se a análise de Fourier. A investigação da natureza e função destas estruturas quase determinísticas parece ser crucial para o desenvolvimento de um modelo viável de predição de valores futuros de séries temporais não-lineares. Tem-se, então, a chamada Análise Científica em vez de Técnica. A Análise Científica para séries temporais é fundamental para as previsões. A previsão é definida como o processo no qual o comportamento futuro de sistemas dinâmicos é estimado. Se o sistema dinâmico não for estável, as condições iniciais passam a ser os parâmetros de maior importância numa série temporal. Assim, pequenas modificações nas condições iniciais podem gerar comportamentos distintos ao longo do tempo. Matemáticos provaram, analiticamente, a existência de estruturas organizadas no caos em sistemas dinâmicos. Entretanto, resultados numéricos têm mostrado a presença de caos e atratores com certas condições iniciais, ainda não analisados matematicamente. Por outro lado, resultados numéricos de algumas equações não lineares foram testados experimentalmente e comprovados com relativo sucesso com a teoria. Nesta década, tem sido intenso o emprego de redes neurais artificiais para a identificação de padrões (estruturas organizadas ou coerentes) em séries temporais caóticas que surgem no mercado financeiro. Assim, modelos não-lineares podem ser treinados, na rede neural, para projetar valores passados em futuros, de uma série temporal. As bem conhecidas equações não-lineares propostas por Hénon, Hossler, Makey, Lorenz, etc. são também importantes ferramentas para corrigir programas complexos que usam redes neurais artificiais.

O mercado financeiro é bem conhecido pelas variações de preço em curto e longo prazos. Estas flutuações se devem ao grande número de negócios produzidos pelas diferentes instituições que atuam no mercado independentemente uma das outras. No meio deste mundo quase caótico, existe uma pequena sala nestas instituições, destinada àqueles que trabalham com previsões. Tradicionalmente, estas instituições têm confiado esta tarefa ao chama do grupo de Analistas Técnicos. As análises, para que se possa tomar decisões, são fundamentadas, principalmente, na observação de tendências, médias móveis, e certos padrões gráficos com elevada subjetividade de interpretação. Com a enorme difusão dos computadores de mesa, cada vez mais rápidos, tornou-se viável o desenvolvimento de simulações dinâmicas, constituindo-se, assim, um grande campo para os especialistas e programadores. Os denominados *rocket scientists* vêm-se interessando, a cada dia, pela simulação de novos modelos matemáticos para previsão e movimentos de preço atendendo à demanda das instituições do mercado financeiro.

Segundo Chiavenato a *Teoria Geral da Administração* tem recebido no de correr dos últimos quarenta anos uma infinidade de contribuições da matemática sob a forma de modelos matemáticos capazes de proporcionar soluções de problemas empresariais, seja na área de recursos humanos, de produção, de comercialização, de finanças ou na própria área de administração geral. Boa parte das decisões administrativas pode ser tomada na base de soluções assentadas em equações matemáticas que simulam certas situações reais, que obedecem a determinadas "leis" ou regularidades. A *Teoria Matemática da Administração aplicada aos problemas administrativos* é mais conhecida como *Pesquisa Operacional, P.O.* Na verdade, a P.O. descende da Administração Científica e, em algumas universidades, este curso recebeu a denominação de Engenharia da Produção (1993).

São campos de aplicação da P.O.: organização; absenteísmo e relações de trabalho; economia; decisões individuais; pesquisas de mercado; eficiência e produtividade; organização e fluxo de produção em fábricas; controle de qualidade; inspeção e amostragem; prevenção de acidentes; planejamento e controle de produção; transporte; estoque; distribuição; e manipulação de materiais em produtos (logística); comunicações.

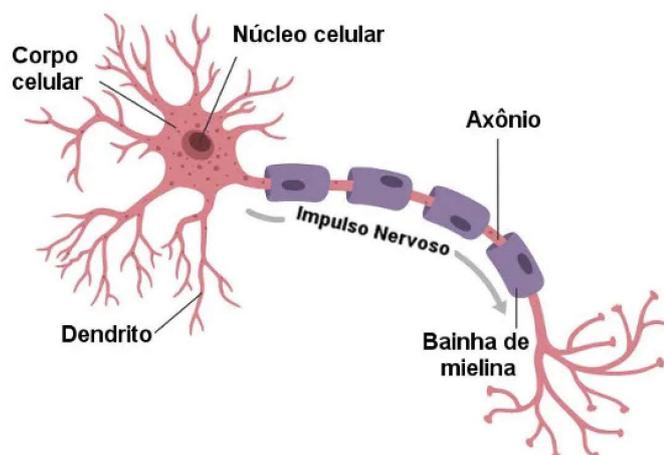
Simon (apud CHIAVENATO, 1993) afirmou que "não se pode mais traçar qualquer linha divisória expressiva para fixar os limites entre a P.O. e a Administração Científica ou entre a Administração Científica e a Ciência da Administração".

Em seu artigo, Hatamian (1997) comenta que modelos não-lineares podem ser analisados como uma extensão, por exemplo, de modelos lineares auto-regressivos de processo estacionário. É importante ressaltar que, embora a simulação seja, por um lado, uma importante técnica, por outro, fica complicada a modelagem e quantificação das emoções e reações humanas em meio a sinais caóticos. Entretanto, a complexidade no mercado financeiro, requer a análise da incerteza e a interpretação cuidadosa dos resultados, considerando se esses parâmetros subjetivos.

Na Administração, é frequente o uso de previsões tanto como insumo de um sistema maior (contábil, financeiro etc.), que poderá fazer uso destas informações para gerar novas informações úteis ao processo decisório, quanto ser esta informação a própria saída do sistema, no caso de empresas que forneçam serviços de previsão (Datafolha, Ibope, Pessoa Física etc.). Somam-se aos métodos clássicos de previsão, na Administração Científica, modelos inspirados nos sistemas biológicos.

## **Redes Neurais Artificiais (RNA)**

As RNAs fazem parte dos sistemas inspirados na biologia e buscam fazer uma mímica da estrutura do cérebro e de suas aptidões com vistas ao reconhecimento de padrões e previsão de séries temporais caóticas.



Fonte: Site Andreia Torres

Figura 2.1 - Esquema simplificado de transmissão de ondas entre neurônios de uma rede biológica.

As RNAs, basicamente, tratam da simulação do sistema nervoso humano o qual contém uma coleção de neurônios que se comunicam via axônios e dendritos. Os dendritos são ramificações destinadas a receber os sinais eletromagnéticos de outros neurônios. Esses sinais são transmitidos pelo axônio, conforme é mostrado na Figura 2.1. A junção de um dendrito com um axônio é denominada de sinapse.

Redes Neurais foram desenhadas originariamente para reproduzir a habilidade do cérebro para o reconhecimento de padrões. Também se verificou sua aplicabilidade em previsões de modo a gerar informações gerenciais.

Pelos dados das pesquisas em anatomia, estima-se que existem mais de  $10^3$  sinapses nas entradas e saídas de um único neurônio. Sabe-se, também, que o cérebro humano contém cerca de  $10^{11}$  neurônios e  $10^{14}$  sinapses. Outro dado importante é que, embora o tempo de resposta dos neurônios seja da ordem de fração do milissegundos, os computadores, em geral, são cerca de um milhão de vezes mais rápidos. O grau de conectividade desses neurônios, por sua vez, são da ordem de mil vezes maior do que o dos computadores. Ainda existem, por parte dos pesquisadores, alguns questionamentos sobre as interações entre os diversos tipos de neurônios. Sabe-se que diferentes tipos de neurônios interagem distintamente.

Rede muito complexa perde a capacidade de generalização (rede rígida) e implica um menor número de iterações para atingir a precisão (acurácia) desejada, enquanto que uma rede menos complexa, ao contrário, aumenta a capacidade de generalização (rede menos rígida) e implica um maior número de iterações para atingir a precisão (acurácia) desejada; aprendizado do sistema é realizado por  $p$  amostras ou padrões (entrada  $k$ , saída desejada  $k$ ), onde  $1 \leq k \leq p$ . Esses padrões provocam mudanças nos parâmetros  $w$  (pesos) da RNA.

Algumas áreas tem-se destacado no uso de Redes Neurais Artificiais, como previsão, reconhecimento de padrões e controle de processos.

Ultimamente, as RNA têm sido usadas em Administração, para a tomada de decisões.

### **Retropropagação**

Retropropagação é um processo pelo qual os pesos são corrigidos pelo método do gradiente decrescente de forma a que o erro seja mínimo. Erro é a diferença entre o desempenho desejado e o obtido na(s) saída(s) da rede neural artificial (RNA). Para uma aplicação em Redes Neurais Artificiais, o algoritmo pode ser enunciado assim:

a) definir o número de neurônios para a camada de entrada, a camada oculta e a camada de saída;

b) iniciar os pesos  $w$ 's e  $b$ 's (aleatoriamente ou não, por exemplo: entre  $-4$  e  $4$ );

c) definir as funções de ativação;

d) para um padrão  $k$ , um vetor de entrada  $x(k)$  e outro de saída desejada  $t(k)$ , relacionar os pares  $x(k)$  e  $t(k)$ ;

e) propagar o sinal de entrada até a camada de saída;

f) calcular o erro na camada de saída ( $e_3(k) = t_3(k) - y_3(k)$ )

sendo  $y_3(k)$  o valor da série na saída da rede;

g) usando a regra da cadeia, relacionar os erros com os dados de entrada e de saída;

h) retorne ao passo d e repita até atingir um dos critérios de parada (número de épocas ou soma dos erros ao quadrado, atingindo um valor preestabelecido).

### **Algoritmos Genéticos (AG)**

Vamos supor que um peixe tenha nascido sem uma de suas nadadeiras. Ele terá maior dificuldade de buscar alimento e de se proteger de predadores da sua espécie. Este peixe (indivíduo) dificilmente irá sobreviver e procriar, como a maioria da sua população. Ao contrário, dois peixes que descendam de ancestrais perfeitos terão uma probabilidade maior de sobreviver e se reproduzir, pois carregam os traços genéticos de seus pais. Estes traços genéticos são transmitidos através dos cromossomos.

Da mesma forma que a natureza resolve os problemas de evolução, os Algoritmos Genéticos vão procurar resolver problemas de otimização, fazendo uso dos processos de reprodução (*crossover*) e mutação (*mutation*) visando à seleção dos mais aptos. Para fazer esta seleção, os cromossomos são avaliados através de uma função, chamada de função de custo (ou função de avaliação). Uma maneira de garantir o não-desaparecimento dos indivíduos mais aptos é guardá-los e, posteriormente, inseri-los na geração seguinte. Na fase de reprodução (*crossover*), tomam-se dois indivíduos, cortando seus cromossomos em

uma partição selecionada ao acaso, de modo a produzir os segmentos anteriores e posteriores. Os posteriores realizam um intercâmbio de modo a obter dois novos cromossomos. A fase de mutação (*mutation*), que também ocorre ao longo da fase de reprodução, possui uma probabilidade de alteração do gene menor do que no *crossover*.

Os Algoritmos Genéticos foram desenvolvidos computacionalmente com o objetivo de fazer uma mímica de alguns processos observados na natureza.

Tanto Redes Neurais como Algoritmos Genéticos participam dos Sistemas que se inspiram na natureza. Ambos simulam os processos naturais e os aplicam na solução de problemas do mundo real. As RNAs baseiam-se no comportamento dos neurônios no cérebro, enquanto que as AGs baseiam-se no princípio básico de Genética Populacional, a variabilidade entre indivíduos em uma população de organismos que se reproduzem sexualmente, o que é produzido pela mutação e pela recombinação dos genes.

AGs computacionais são métodos probabilísticos que, percorrendo todo o espaço de busca, ou seja, todas as possibilidades de solução de um determinado problema, tem por objetivo evoluir de modo a encontrar os cromossomos (amostra ou genótipo) que serão responsáveis pela melhor construção de um organismo (fenótipo) ou solução. Foram inspirados pelos princípios de seleção natural e sobrevivência dos mais aptos, princípios estes que foram tratados no clássico *A origem das espécies* de Charles Darwin. Podemos encontrar em diferentes espécies o fenômeno da competição, que direciona os indivíduos a travar uma luta pelos recursos em disponibilidade na natureza, como água, comida, abrigo etc. Indivíduos com pouco êxito provavelmente terão um número reduzido de descendentes e, adicionalmente, possuirão uma probabilidade maior de não-propagação de seus genes em sucessivas gerações.

Evolução é o processo de funcionamento dos cromossomos propriamente dito, constituindo em essência um progresso contínuo, de um estado para outro mais complexo ou melhor.

John Holland (1975) ficou intrigado com o processo evolutivo. Ele acreditava que se conseguisse um algoritmo computacional com estes princípios, poderia resolver problemas difíceis do mesmo modo que a natureza tem feito como a evolução. Então, começou a trabalhar com cadeias de caracteres e dígitos binários 1's e 0's, que ele chamou de cromossomos. Estes problemas de difícil solução eram, na verdade, de otimização e utilizavam métodos probabilísticos.

Existe uma grande classe de problemas interessantes para a qual não têm sido desenvolvidos algoritmos rápidos. A maioria desses problemas é de otimização, e aparecem em diferentes aplicações. Para alguns problemas da classe não-polinomial (NP), podemos usar algoritmos probabilísticos e, embora estes algoritmos não garantam o valor ótimo, com um número suficiente mente grande de amostras aleatórias num dado espaço de busca, a probabilidade do erro pode se tornar tão pequena quanto se queira. Para pequenos espaços, os métodos de exaustão clássicos funcionam, entretanto, para grandes espaços de busca, técnicas de Inteligência Artificial devem ser empregadas. Os Algoritmos Genéticos (AG) estão entre estas técnicas.

### **Aplicações das Redes Neurais nas áreas de Finanças e Administração**

Edward Gately (1996) lista algumas aplicações de RNA bem-sucedidas como:

fraude de cartões de crédito; previsão de concordata; mapeamento dos perfis de clientes em cartões de crédito, investimentos, padrões de comportamento; garantias de empenho; *marketing* de produtos; qualificação e classificação de títulos corporativos; qualificação e classificação de títulos municipais; previsão do mercado de títulos; previsão de falências de bancos; seleção de títulos para formar uma carteira (quantidades); previsão de preços correntes; tendência de um estado real; previsão de corte (pessoal etc.); achar regras ótimas de negociações com *commodities*; arbitragem em preços; análise da saúde de corporações financeiras; preço de opções (comparações com modelo de *Black-Scholes*, *Parkinson* etc.); seleção de vendas futuras; análise do mercado de capitais; tomada de decisão na administração; separar/proteger comprovantes de viagem; perfil de risco de garantias; previsão de fluxo de caixa; localizar fuga de impostos; seleção de fundos mútuos; previsão de mudanças na tendência do mercado; previsão de requisitos pessoais; previsão de vida útil das ferramentas e funções em máquinas; seleção de títulos para formar uma carteira (qualidades – betas); encontrar as quantidades ótimas para compra e/ou venda de títulos; entrega de títulos ou *commodities* negociados com o menor custo etc.

### Nota

<sup>1</sup> A Teoria Dow (devida a Charles Dow) foi formulada, em sua versão atual, por William P. Hamilton.

### Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, I. *Teoria geral da Administração*. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1993. V.2: Abordagens descritivas e explicativas.
- SILVA, C. F. *Dissertação de Mestrado*, Universidade Federal Fluminense, 1998.
- DAVIS, L. *Handbook of genetic algorithms*. New York : Van Nostrand Reinhold, 1991.
- HAYKIN, S. *Adaptive filter theory*. 3r. ed. [S.l.] : Prentice Hall, 1996.
- \_\_\_\_\_, *Neural Network*. 3r. ed. [S.1], Prentice Hall, 1996.
- SOUZA, R.C, CAMARGO, M.E. *Análise e previsão de séries temporais: os Modelos ARIMA*. Ijuí : SEDIGRAF, 1996.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. Tradução Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo : Atlas 1990.
- THOMPSON, C. A. *Ph.D. thesis*, University of Houston, 1975.
- THOMPSON, C. A., SILVA, C. F. HOCHLEITNER, F. Chaotic prediction applied to the Financial Time Series. *Journal of Computational Intelligence in Finance*, v. 7, n. 1, p. 16-25, Jan./Feb., 1999.
- \_\_\_\_\_, *Neural Network : Dynamic Window to Predict a Chaotic Discrete Time-Varying Data*. In : CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, 7., 1998, Rio de Janeiro.

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade.

## Crises do Capital e Administração Flexível

*Nome: Claudio Gurgel<sup>1</sup>*  
*Universidade Federal Fluminense - UFF*  
*e-mail: claudiogurgel@id.uff.br*

### Resumo

As crises do capital, no século XX, resultaram em duas saídas distintas, que mantiveram o sistema. A primeira, em resposta à Grande Depressão, nos idos de 30, foi o chamado *modelo keynesiano-fordista*, que na verdade foi mais que isto. Além da gestão fordista da produção e da gestão keynesiana da macroeconomia, a saída se compôs ainda do *welfare state* e da gestão burocrática da máquina pública. A segunda saída, em resposta à crise contemporânea deste modelo, é a *administração flexível*, com seus métodos e técnicas de gestão, que alcançam também a administração pública. Esta gerência contemporânea contribui com a produtividade excludente e a flexibilidade unilateral, portanto falsa, que mantém os impasses da superacumulação e da desigualdade.

**Palavras chave:** crises, capital, superacumulação e administração flexível.

### Abstract

The capital crisis, on the XX century, resulted in two distinct solutions, that had maintained the system. The first, as an answer to the Great Depression, at the latest 30's, was called *keynesian-fordist model*, wich really was more than that. Apart from the fordist production administration policy and the keynesian economy administration, the solution was the *welfare state* and the keynesian economy administration, the solution, as an answer to the contempory crisis of this model, is the *flexible administration*, with its methods and administration techniques, wich also reaches public administration. This contemporary management contributs with excluded produtivity and the unilateral flexibility, then fake, that mantains the impass of superaccumulation and inequality.

**Keywords:** crisis, capital, superaccumulation and flexible administration.

[Artigo Publicado Originalmente na Revista Administração & Sociedade, v.1, n.2, jul/dez 1999.]

<sup>1</sup> [ Graduado em Economia (PUC RJ), Mestrado Administração Pública (FGV), Mestrado Ciência Política (UFF), Doutor Educação (UFF), ].

## Introdução

Comentando acerca do impacto da Grande depressão sobre as economias capitalistas, Hobsbawm (1995) confirma a existência, nos sofridos anos 30, de três opções construídas como saída para a crise.

Uma opção, representada de modo bem definido pela União Soviética, consistia na promessa socialista que atravessava a crise com contrastantes taxas de crescimento, impulsionadas por seus dois primeiros planos quinquenais (ELLMAN, 1980).

A diferença entre o deprimido quadro das economias capitalistas liberais da época e a expansiva economia industrial soviética, fazia do socialismo um modelo que encantava e simultaneamente assustava.

Uma segunda opção, observada de modo mais explícito na Alemanha e na Itália e genericamente denominada de fascismo, consistia no controle esta tal da economia, em aliança com os grandes grupos industriais. Sob o impulso, de grandes obras, grandes preparativos para a guerra e grandes mobilizações, estes países e suas linhas auxiliares ( Grécia, Portugal, Espanha, Turquia etc ) efetivavam um volumoso emprego de recursos públicos. Como se provaria mais tarde, e diria Keynes em sua obra mais célebre, “os gastos inúteis” acabaram por trazer impactos positivos a toda a economia dos países fascistas.

O efeito demonstração, para todo o mundo, de uma Alemanha poderosa e ameaçadora, distante apenas de poucos anos da Alemanha de Weimer, mergulhada na hiperinflação e na humilhação da paz de Versalhes, também consistia de modelo para os países envolvidos na grande depressão. Até mesmo tradicionais inimigos, como a França e a Inglaterra, viam crescer o movimento fascista no seu interior.

A terceira tendência combinava uma forte presença do Estado, que se constituía em grande investidor, comprador e empregador, papel reforçado pela ação social quando se fazia presente o ideário socialdemocrata. De pouco compromisso com o equilíbrio fiscal e elegendo o emprego como seu principal objetivo, este modelo reunia, no entender de Hobsbawm, “um capitalismo privado de sua crença na otimização de livres mercados” com uma “moderada socialdemocracia de movimentos trabalhistas não comunistas” (HOBSBAWM, 1995, p.111).

Neste arco bastante amplo, incluía-se o *New Deal* e o regime sueco de Per Albin Hansson.

De todo modo, este último arranjo acabaria por se impor como a efetiva opção, encontrada pelo capital, para superar a Grande Depressão.

A hipotética saída socialista, a rigor, significava um rompimento com o modo de produção capitalista. Mesmo tendo em conta a Nova Política Econômica e o papel do Estado como agente centralizador do processo econômico, os líderes soviéticos concebiam o modelo em curso, àquela época, como *um novo tipo* de projeção não-capitalista, ainda que mal definido, como admitiu o próprio Lênin (LÊNIN, 1970).

Portanto, a questão central da contradição capital-trabalho, tinha, na proposta socialista da NEP – a despeito de tudo – uma clara e declarada opção pelo fim da propriedade privada dos meios de produção e da apropriação individual do trabalho social.

O projeto fascista, por outro lado, transformara-se em ameaça a ser debelada e

destruída, imprimindo às economias centrais capitalistas – EUA, França e Inglaterra – temores e hostilidades — até porque suas oposições mais violentas eram exatamente os fascistas locais.

A aliança que se recomporia entre estes países para enfrentar o fascismo punha um ponto final nas pretensões de governos e setores das elites políticas de vários países (inclusive o Brasil) de tomar o caminho de Hitler e Mussolini. Apesar das indisfarçáveis simpatias e inspirações de governos latinos e europeus, e de correntes políticas, algumas com popularidade, a maioria dobrou-se ao peso da entrada dos Estados Unidos na luta antifascista.

Deste modo, o “casamento”, como diz Hobbsbawm, entre o capitalismo que renega o livre mercado e o modelo escandinavo que não teme o déficit fiscal para promover o emprego e o crescimento, compõe a bem sucedida saída capitalista da Grande Depressão.

Esta combinação, do ponto de vista da gestão, nos conceitos público e privado, reuniu, na verdade, quatro vertentes que se associaram, em diferentes proporções, conforme a experiência local:

- a) o sistema fordista de produção
- b) o modelo keynesiano de gestão macroeconômica
- c) a gestão social pelo *Welfare State* e o
- d) sistema burocrático de organização e gerência.

O sistema fordista teve origem nas décadas passadas, quando do *boom* da economia americana ocorrido entre o final do século passado e o início do século XX. A partir de experiências levadas a efeito em sua fábrica de automóveis, Henry Ford, através da linha de montagem mecanizada, aprofunda a padronização e a especialização introduzidas por Taylor (1903) e Gilbreth (1911). A linha de montagem, por não mera coincidência, é introduzida em 1913, quando o congresso americano proibiu o uso do cronômetro na gerência e pesquisa da produção (FORD,1926). Mais que a padronização e a especialização, ela assegurava o controle do ritmo do trabalho e elevava a mais-valia relativa.

Confirmando o que dissera Marx sobre a manipulação da jornada de trabalho por parte do patronato, Ford reduz o dia de trabalho a oito horas, eleva o valor da hora/homem, mas impõe a intensificação do ritmo e eleva com isto a produtividade a níveis antes desconhecidos.

Operando com três turnos de trabalho – de 8 às 16 horas, de 16 a 24 e de 24 a 8 da manhã – sua produção chegou, em 1926, a dois milhões de automóveis; quantidade superior a toda produção das montadoras brasileiras, em 1998, 72 anos depois (RAMOS,1943). Segundo ainda relata Ramos, o capital da *Ford Company*, neste ano, girou integralmente por 50 vezes, o que significa uma marca superior a quatro vezes por mês.

O seu modelo, no entanto, não significa apenas – com perdão pelo *apenas* – a linha de montagem. Como observa Gramsci, em seu texto “Americanismo e Fordismo” (Gramsci, 1980), o modelo fordista vai além dos limites da produção e da distribuição, exercendo forte influência no modo de vida americano e naquilo que se viria a conhecer como americanismo.

A linha de montagem, que consegue reduzir a montagem de um chassi de 12 horas e 28 minutos para 1 hora e 33 minutos, viabiliza a produção em massa para uma “sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista”, como define Harvey a sociedade americana dos anos 20 (HARVEY,1994). Contrariando as expectativas de Fourgeaud (1929) e do próprio Gramsci, que julgavam o fordismo/americano um fenômeno da cultura norte-americana, o sistema fordista viria a ultrapassar os limites da América e espalhar-se pelo mundo.

No sentido da construção que se ofereceu como saída para a grande crise global do capitalismo, nos anos 30, a contribuição fordista, porém, se revela limitada à produção.

Impulsionada pela própria produção, uma massa de consumidores absorvia a produção em massa da linha de montagem, como a comprovar a afirmação neoclássica de Say de que a oferta cria a sua própria demanda. Esta produção em massa, que chegaria, no caso da *Ford Company* à espantosa produção de 2 milhões de automóveis, seria posta em xeque, quando o *crack de 29* evidenciou a fragilidade do axioma neoclássico e com ele a confiança na capacidade regulatória do livre mercado. Na verdade, o que parecia se com provar é que os princípios fordistas de intensificação e produtividade máximas, adotados, com a linha de montagem, em todos os ramos de produção em série, criava a sua própria destruição – uma metonímia do sistema como um todo. Desenvolvia-se um gradual aviltamento da massa salarial e portanto da capacidade aquisitiva do mercado de massa. O *fordismo*, com sua produção em massa, não progride sem mercado de massa.

### Os quatro pés da mesa posta!

Este elemento moderno e bem sucedido de produção, esta concepção de produção em massa e seriada, por isso a custos baixos, é abalada pela Grande Depressão. Mas se refaz como sistema de produção e distribuição, resgatado pela gestão macroeconômica keynesiana.

Tratava-se não de suprimir a produção em massa, mas de reconstruir o mercado de massa. Apesar das frequentes referências a uma *superprodução*, sabia-se muito bem que o elo que se partira na corrente virtuosa da *produção emprego-salários-consumo-produção* fora o elo do consumo.

Experimentadas antes de oficialmente expostas, em seu livro *Teoria geral do emprego, do juro e da moeda*, as idéias de Keynes, cuja publicação só veio à luz três anos após o *New Deal*, abandonavam a convicção na capacidade regulatória do livre mercado. Dobrando-se à realidade da crise mundial Keynes defenderia uma ação Estatal planejada para a obtenção do pleno emprego e do crescimento continuado (KEYNES, 1964).

Assumindo uma postura teoricamente ousada, Keynes afirmava que “gastos ‘inúteis’ [...] podem apesar disso enriquecer no fim das contas a comunidade” (1964, p.129). Ironizando, diria ainda que:

se o Tesouro se dispusesse a encher velhas garrafas usadas com notas de banco, as enterrasse....e deixasse à iniciativa privada, de acordo com os bem experimentados princípios do *laissez-faire*, o cuidado de desenterrar novamente as notas [...] o desemprego poderia desaparecer” (KEYNES, 1964, p.150).

Sua conclusão é de que “com a ajuda das repercussões, é provável que a renda real

da comunidade, bem como a sua riqueza em capital fosse sensivelmente mais altas do que são atualmente” (KEYNES, 1964, p. 150).

A rigor, acima de qualquer coisa, a intervenção keynesiana é a mais radical virada na concepção da economia de mercado, mantendo o mercado, a apropriação privada dos meios de produção e a apropriação, por consequência, também privada do trabalho coletivo. Significou uma nova convicção, diametralmente oposta à convicção clássica: o mercado é incapaz de garantir sua própria sobrevivência, se um agente racional não corrigir sua limitada racionalidade. Mais tarde, Simon exploraria a natureza limitada da racionalidade dos decisores e assim da decisão do consumidor, reforçando a desconfiança na teoria da escolha racional do mercado (SIMON, 1965).

Um novo papel é atribuído ao Estado, como instrumento de dominação: assegurar o pleno emprego dos fatores e monitorar as propensões cambiantes a consumir e a poupar. Este papel se voltava para o objetivo de garantir o crescimento continuado do produto, sem os sobressaltos das crises que, em ciclos, parecendo confirmar Kondratiev e Marx, já se vinham manifestando em menores intervalos. Afinal, entre a primeira Grande Depressão, nos EUA, ocorrida de 1873 a 1893, e a Grande Depressão dos anos 30, haviam-se passa do menos que 40 anos.

Este segundo elemento da composição, que fez do Estado um grande investidor - como também um consumidor e empregador em grande escala-, recompôs boa parte do mercado de massa e, melhor, conteve as ondas de retração que levavam às crises cíclicas.

O terceiro elemento, o *welfare state*, sistema nacional público de atendimento às necessidades básicas do cidadão, variava de país para país – todos, no entanto, de algum modo promovendo a redistribuição de renda e contribuindo com o objetivo do pleno emprego e do crescimento continuado.

Sua cobertura geralmente incluía a previdência, a assistência social e o seguro desemprego, este muito pouco difundido, até a Grande Depressão. Recursos fiscais, portanto oriundos de tributos, eram repassados sob forma de atendimento ao cidadão desprovido de meios financeiros.

Ainda que alguns países mantivessem o seu sistema nos limites do que Titmus (1963) chama de “modelo residual” (EUA, Canadá) e outros diversificassem e universalizassem os seus sistemas de modo muito mais generoso (Suécia, Dinamarca, Noruega, Inglaterra e França), o *welfare state*, *lato sensu*, proporcionava emprego para inúmeros profissionais (médicos, paramédicos, profissionais da educação, administrativos) e assegurava contínua demanda de bens de consumo e de capital. Além disto, consignava renda indireta a milhões de cidadãos, cujo filho na escola pública ou o pai atendido no posto de saúde do Estado significava menos gravame para sua renda pessoal.

Esta ação social do Estado combinava-se com a ação econômica de natureza keynesiana, potencializando-a. Já não eram apenas os empreendimentos de infraestrutura e o fornecimento dos insumos básicos que faziam do Estado um grande empregador e grande consumidor, mas também sua prestação de serviço social. Isto significou a aquisição de bens destinados aos programas de saúde, de educação, de transportes públicos, de habitação popular e para outros fins, em número que variava conforme a abertura do leque de assistência estatal prestada.

Segundo os cálculos das contas nacionais, esta movimentação de valores realizada pela ação assistencial pública chegava a 30% do produto bruto de alguns países centrais.

Mas os números do Banco Mundial, em seu relatório de 1988, demonstrariam como o *welfare*, combinado com a macroeconomia do *deficit spending* keynesiano, elevava este percentual, em 1985, a 65% do PNB, na Suécia, 52% na França, 48% na Inglaterra, apesar dos seis anos já vividos de M. Teatcher, 47% na Alemanha, apesar das derrotas da SPD, e 37% nos Estados Unidos e 33% no Japão, apesar dos pesares de suas políticas *residuais* (WORLD BANK, 1988).

O quarto elemento da feliz composição responsável pela saída da crise e, melhor que isto, pelos “anos de ouro” do capitalismo moderno, foi a teoria burocrática de organização e gerência. A teoria burocrática ganha notoriedade e acolhida em virtude deste novo Estado promotor do pleno emprego, da redistribuição da renda e da justiça social, suas finalidades últimas, conforme Misha, Andersen e Offe e Fiori (1995).

Esta tão grave e extensa atuação, capaz de mobilizar 65% do PNB de um país, operando, portanto, com dinheiro público em grande escala e sob demanda e disputa cada vez maior, pedia uma governança menos patrimonial/ clientelística, mais racional e sob um controle legal mais rigoroso e amplo.

Reclamava a adequada separação entre a gestão e a propriedade – onde o-gestor individual tivesse clareza de gerir fundos coletivos - uma distinção mais precisa entre o público e o privado, mais impessoalidade no trato da coisa pública, mais critérios e méritos nas decisões e escolhas. Portanto, pedia um sistema de direito, do qual derivassem normas e regulamentos suficientes para fazer dos gastos públicos gastos justos.

Não é à toa que é nos anos 40 que se difundem as análises descritivo compreensivas de Weber, introduzidas por Talcott-Parsons nos Estados Unidos e daí para o mundo periférico, em edições sucessivas de *Economia e Sociedade* (WEBER, 1964), quando o pensador alemão sistematiza sua visão do que considera o mais perfeito sistema de dominação, *a burocracia moderna* (WEBER, 1976).

Tomando os EUA como referência deste fenômeno de burocratização do Estado moderno, pode-se observar, a partir dos anos 30, acelerado processo de reforma da administração pública no sentido da burocratização. Em 1931, forma-se a *Public Administration Clearing House*, unidade da Universidade de Chicago, celebrizada como a *1313 de Est 60 street*, seu endereço. Em 1937, o *Comitê Roosevelt*, não por coincidência assim chamado, coordenado por Urwick, Brech e Gulick, já notáveis teóricos da administração, é um bom exemplo das relações entre o novo Estado e a burocracia. O *President's Committee Administrative Management* faz amplos estudos para a melhor adequação do aparelho público às tarefas do *New Deal*. Suas conclusões e recomendações dirigem-se à burocratização, determinando, entre outras medidas, que “o sistema de mérito deve ser alargado em todas as direções”, assim como um “sistema de carreira atrativo aos melhores talentos” (MATTOS, 1998). O critério do mérito, aspecto de grande relevância na burocracia moderna, difunde-se de tal modo nos EUA que, em 1950, 88% dos cargos públicos do governo central americano estavam sujeitos a concurso público (MATTOS, 1998, p. 12).

Segundo ainda Mattos,

o Comitê Roosevelt insistiu na demonstração da importância da estrutura lógica, tratando os problemas organizacionais não como algo a ser entregue ao acaso, ao interesse político partidário ou aos acidentes de personalidades, mas como um problema estritamente técnico, resolvido mediante soluções eminentemente técnicas. Não se trata, portanto, de questão de opinião (1998, p. 30).

A velha razão cartesiana, capaz de encontrar a verdade, era invocada como um justo critério para dirimir as dúvidas.

Este processo de racionalização e legalização da vida estendeu-se pelos anos 40 e 50. Inúmeras obras e universidades se dedicam ao estudo da burocracia e à preparação dos burocratas, de acordo com o modelo weberiano, ou, como preferia o pensador alemão, de acordo com a construção compreensiva do tipo-ideal, realizada pelo próprio Weber, em sua *sociologia da dominação*.

Esta combinação de produção e distribuição fordista, macroeconomia keynesiana, política social referenciada no *atendimento às necessidades básicas do cidadão* e organização e gestão públicas burocráticas – meritocrática, normatizada, impessoal, sobretudo racional e legal – fez o sucesso do capitalismo por um longo período da história moderna. É possível contá-la a partir da superação da crise dos anos 30, até os anos 70.

### **A crise do modelo**

Para o seu funcionamento, o modelo, assim constituído, produziu um sistema legal amplo, abrangente, de natureza trabalhista e social, com repercussões no plano político e econômico. Esta *produção*, de outra parte, não se deu de forma unilateral. O movimento sindical e político-partidário, assim também os movimentos sociais, representativos de maiorias e minorias, foram avançando no espaço democrático do pós-guerra e obtendo conquistas que se converteram em novos direitos. Portanto, alargaram talvez além do inicialmente pensado o amparo legal do Estado do bem-estar social.

Gradativamente, esta legislação, associada ao sistema de organização e gestão burocráticas, foi exigindo um aparato administrativo e operacional igual mente amplo, complexo, muitas vezes redundante. Nele se multiplicaram agentes prestadores de serviço (médicos, professores, enfermeiros, assistentes sociais, instrutores, atendentes, orientadores, psicólogos, fisioterapeutas), arrecadadores (cobradores, recolhedores, coletores), fiscalizadores, técnicos e administrativos cujos custos de manutenção se elevavam a cada ano.

Exposta à disputa, com evidente vantagem estratégica para as elites políticas conservadoras, este aparato administrativo também foi usado para empreguismo e clientelismo, o que elevou os custos e, em muitos casos, mal versou fundos públicos.

Isto não seria, porém, suficiente para comprometer o modelo. De certo modo, como diz Keynes sobre os “gastos inúteis”, os custos deveriam rever ter-se a favor da comunidade, convertendo-se em receita e retroalimentando a produção.

Nem mesmo o empreguismo, que fez de parte do serviço público uma espécie de seguro-desemprego espúrio e desigual, seria suficiente para desmontar o modelo.

Mas, juntos, os gastos desproporcionais, o empreguismo, a ausência de controles e limites, as compras sobrefaturadas, a corrupção, a crescente sonegação fiscal, os subsídios, os juros negativos, as renúncias fiscais e o desvio orçamentário, isto tudo reunido solapou a capacidade de investimento do Estado.

A par disto, continuou crescente a demanda social. Seja como consequência da estrutura mesma do modo de produção e suas iniquidades (que o *welfare state* não suprimiu, nem se julgava capaz), seja pelo avanço político dos setores organizados da

sociedade em disputa dos fundos públicos. A isto se acresce o desequilíbrio entre a massa de contribuintes/empregados e a massa de pensões, aposentadorias e seguros-desemprego sacada deste combalido cofre público.

Neste particular, as aposentadorias tiveram uma maciça pressão nos anos 70. Os sistemas previdenciários modernos se expandiram nos imediatos anos anteriores e posteriores à Segunda Grande Guerra, (FIORI, 1995, p. 4). Seu período de embolso em massa, sem desembolso correspondente, se encerraria passados 30/40 anos. Portanto, em torno dos anos 70. Também as pensões remetem para estas proximidades, tendo em conta a expectativa de vida do trabalhador urbano. Como o sistema, em escala mundial, não conseguiu passar da quotização para a capitalização - apesar de todas as intenções e simulações técnicas - a partir dos anos 70 seu fluxo de caixa tornou-se *estruturalmente* negativo. Isto foi agravado pelo desemprego crescente (estrutural e não) e a expansão da economia informal. Afora, é evidente, os *assaltos* de variados tipos realizados por variados *tipos*.

Cabe considerar ainda um aspecto implícito, não tão compreensível, mas notável, que veio corroendo o modelo em uma de suas consignas: o fracasso em face da concentração de renda. As distorções por que passou o modelo, as quais já nos referimos, distorções em sua grande maioria patrocinadas pela classe gestora do Estado, concorreram para a concentração de renda, ao invés de promover a redistribuição desejada. A despeito de, no nível da disputa verbal, ser possível indagar a que grau de concentração de renda se chegaria sem o Estado do Bem-Estar Social, a verdade é que este insucesso foi consistente mente apontado pelos opositores do *welfare state*, convertendo-se em argumento à esquerda e à direita em favor do seu abandono.

Vale observar que uma complexa teia ideológica se estende sobre este assunto, nos anos 80. Complexa principalmente porque entrelaça esquerda e direita, parecendo confirmar que, naqueles anos, esta distinção mergulhou na escuridão a que Hegel atribuía a capacidade de igualar sábios e ignorantes.

Os conservadores acusavam o *welfare state* pelo que eles mesmos, os conservadores, fizeram com o *welfare state*: o assalto aos fundos públicos seguido do seu abandono, pela via da sonegação e combate aberto ao que chamam de *custos sociais*. Os reformistas de esquerda acusavam o *welfare state* de fazer o que na verdade deixara de fazer: ser instrumento de cooptação das camadas mais pobres e dependentes. Na verdade, estas camadas populares, na altura dos anos 80, tinham mais críticas ao Estado do que aos seus próprios patrões. Cobravam do Estado pela má assistência à saúde, pela educação precária, pelo transporte público defeituoso e humilhante, pela habitação "popular" cara e intranquilizadora. Cobravam, enfim, até mesmo pelo salário que percebiam, que o *Estado assistencial* monitorava seja através das *rendas de inserção/salário mínimo*, seja através dos índices de reposição.

Uns criticavam porque funcionava, outros porque não funcionava. Todos se uniam no discurso contra o *Estado hobbesiano*, expressão que frequentou textos à direita e à esquerda, nos anos 80.

Independentemente disto, o referido fenômeno da concentração de renda feriu de modo vertical o modelo keynesiano-fordista-assistencial-burocrático.

Em primeiro lugar, porque, ao contrário de capacitar a massa consumidora para alimentar o ciclo virtuoso, transferiu dela para os estratos superiores os recursos para isso. Segundo, porque, conforme a *Lei* de Engel, a elasticidade da renda é cada vez menor

a cada ponto que se acrescenta à curva da concentração de renda. Em outras palavras, os ricos são mais propensos a poupar do que a consumir, a cada unidade marginal de renda que obtenham.

Deste modo, o objetivo de assegurar o *ciclo virtuoso*- produção-consumo-emprego-mais consumo-mais produção-mais emprego – frustrou-se, suprimindo-se a motivação mais comum ao interesse de todos, no *welfare state*.

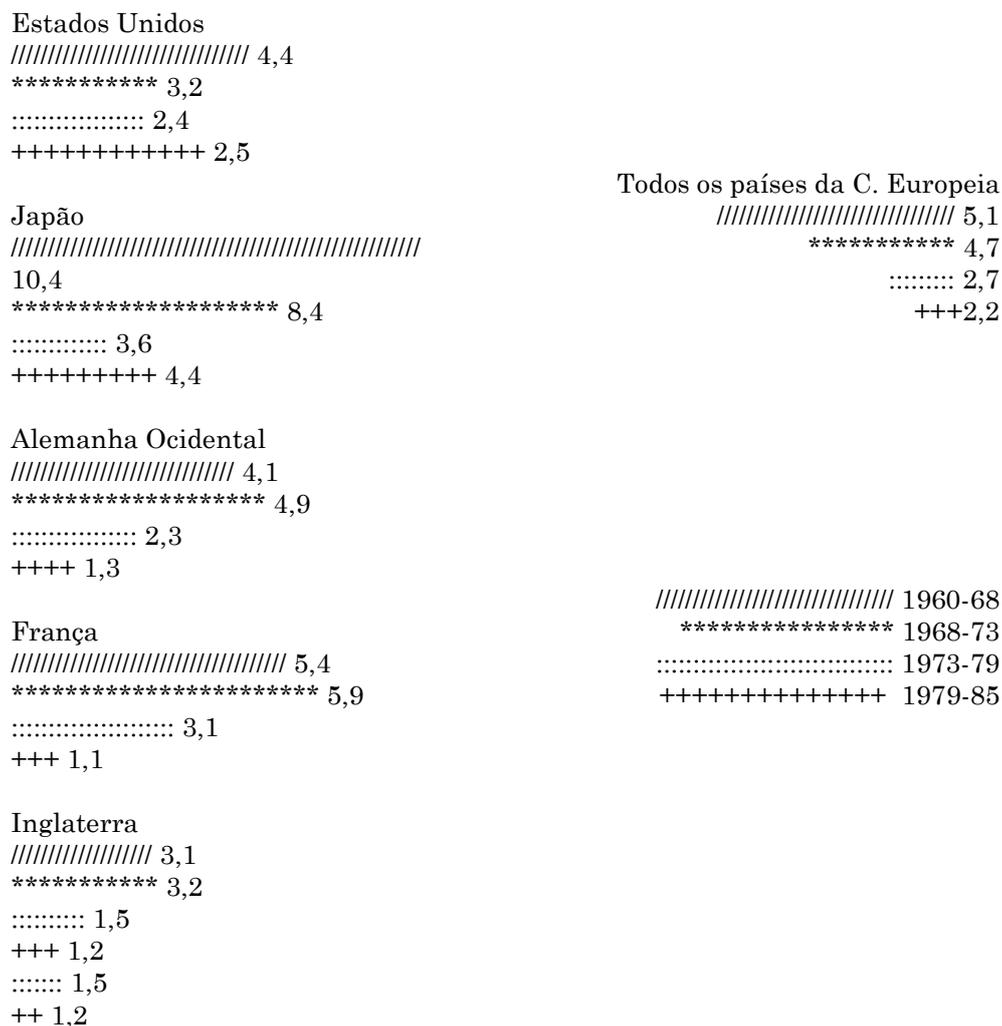
Veremos mais adiante que além de apresentar este inconveniente, a concentração de renda só estimula o consumo quando o perfil da oferta se altera do que Pigou denominava de *bens operários* para bens de elite.

Este foi, aliás, segundo nos parece, um dos *condimentos* adotados pelos planejadores da produção e pela *teoria do marketing* para enfrentar a crise de realização que derrubou o produto das economias centrais, nos anos 70.

Esta crise, foi então oficialmente debitada à conta do *welfare state* pela análise que a OCDE divulgou, sob grande aceitação, em seu Relatório significativamente intitulado *The welfare state in crisis*(OCDE, 1981).

Como se pode observar no Gráfico 1, dos anos 70 ao primeiro lustro dos anos 80, os Estados Unidos, o Japão, a Alemanha, a França e a Inglaterra passaram pela mesma *debacle*, quando as taxas de crescimento de suas economias literalmente despencaram.

### Gráfico I



Os Estados Unidos que, durante os anos 60, obtiveram uma taxa média de crescimento da ordem de 4,4%, caíram para uma taxa média de 2,4 nos anos 70. O Japão, cujo vigor se tornou símbolo de sucesso gerencial, cresceu nos anos 60 a uma taxa média realmente espantosa de 10,4%, para reduzir-se, na década seguinte, a índice bem abaixo da metade: 3,6%. Fenômeno semelhante ocorreu aos três principais países da Europa Central. A Alemanha, a França e a Inglaterra viram suas taxas de crescimento caírem à metade entre uma década e outra.

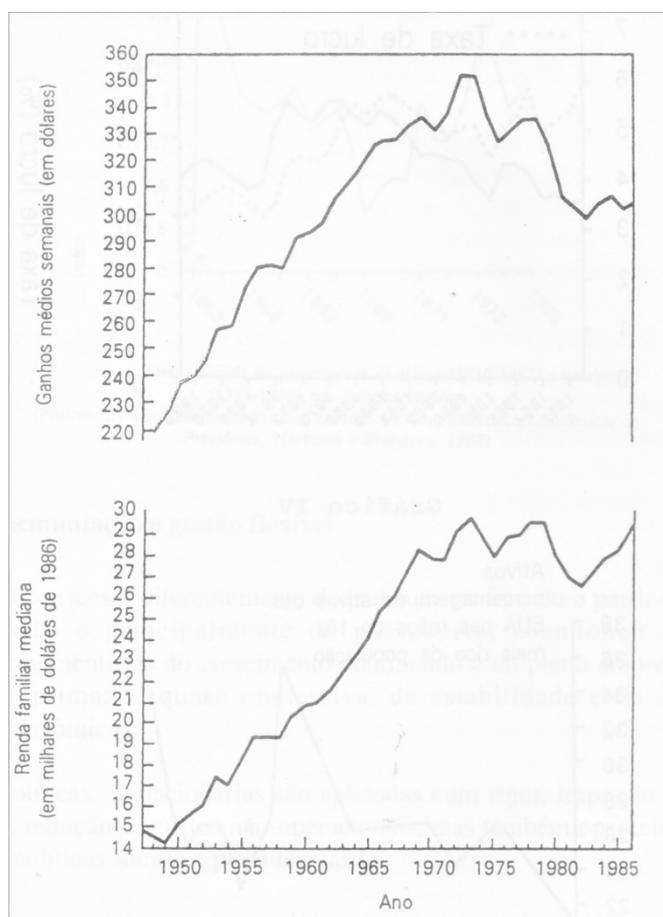
Considerando todos os países abrangidos pela Organização Européia de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE) observa-se a mesma relação: o crescimento de 5,1% obtido nos anos 60 foi substituído pela taxa média de 2,6% nos anos 70.

Antes de chegar a este quadro crítico, no entanto, experimentou-se um período exitoso até os anos 60 – a *era de ouro* do capitalismo moderno.

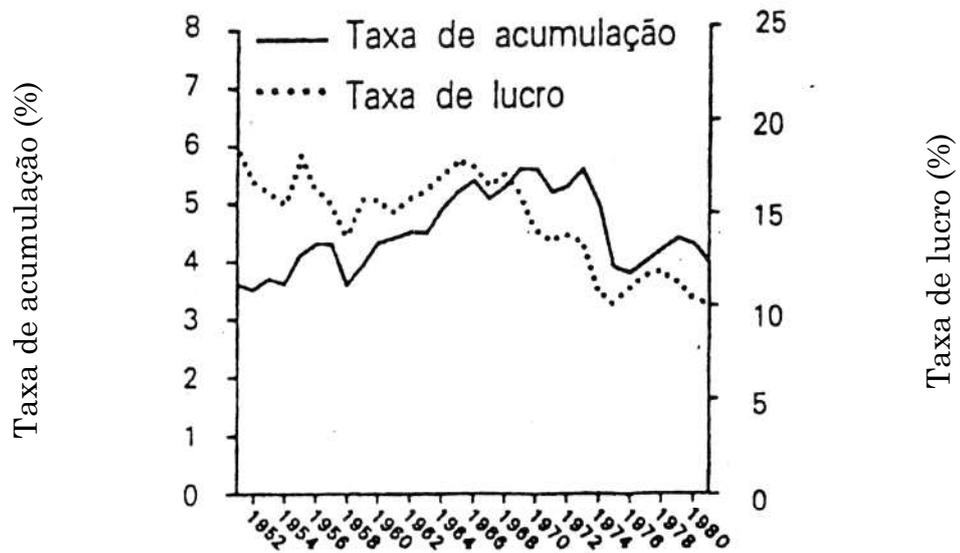
Tomando igualmente os EUA como exemplo, pode-se observar, nos gráficos seguintes, que nos anos sessenta, quatro movimentos de curvas analíticas podem atestar o relativo acerto do modelo keynesiano - fordista - assistencial – burocrático.

A curva ascendente do crescimento econômico, medido em renda (Gráfico 2), a curva expansiva da taxa de lucro (Gráfico 3), a curva cadente da desigualdade (Gráfico 4) e a curva quase estável da concentração de ativos (Gráfico 5). Continuando a ler os gráficos, o contrário pode ser dito em relação aos anos 70 e parte inicial dos anos 80: a taxa de lucro cai, a concentração aumenta, o crescimento econômico despenca e a desigualdade se eleva (HARVEY, 1994, p. 127, 137, 180).

**Gráfico II**



**Gráfico III**



Instalou-se um ambiente que, na linguagem da gestão estratégica, é tipicamente definido como de macroestratégia de sobrevivência.

**Gráfico IV**

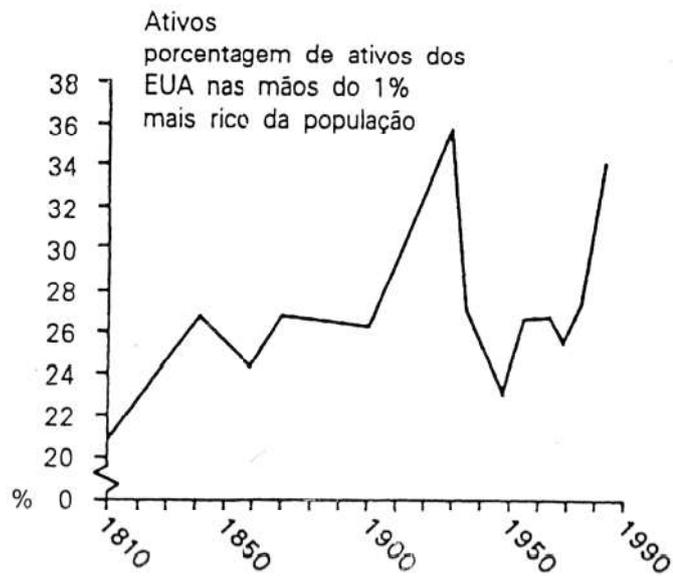
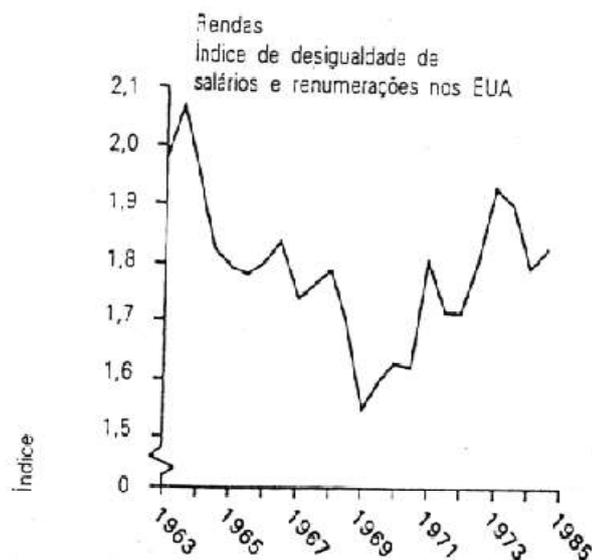


Gráfico V



Desigualdade na propriedade de ativos (1810-1987) e na renda (1863-1985) nos Estados Unidos.

(Fontes: Estatísticas Históricas dos Estados Unidos, relatórios Econômicos ao Presidente, Harrison e Bluestone, 1988)

### Superacumulação e gestão flexível

O consenso, diferentemente daquele que se formou a partir da Grande Depressão e principalmente do pós-guerra, abandonou as idéias desenvolvimentistas do crescimento continuado e do pleno emprego, dando lugar à primazia, quase obsessiva, da estabilidade e do equilíbrio macroeconômicos.

Políticas deflacionárias são aplicadas com rigor, impondo contenção salarial, redução de custos não-operacionais, mas também operacionais, cortes nas políticas sociais e previdenciárias.

Neste sentido, as macropolíticas keynesiana e do *welfare state* cedem lugar ao discurso liberal anti-*welfare* anti-keynesiano de Mont Pélerin e, enfim, o pensamento de Hayeck, na contramão da história desde 1944, é reabilitado (HAYECK, 1977).

Dependente do ciclo virtuoso, como já vimos, o sistema fordista, e com ele a gerência burocrática, é contestado, emergindo daí as propostas de flexibilização das estruturas de produção e de gestão e a segmentação dos processos e dos mercados. Nasce um novo paradigma, identificado como *toyotismo*, metáfora que se referencia no modelo da montadora japonesa, onde a linha de montagem tradicional e a produção em série contracenam, aparente mente de modo coadjuvante, com a personalização, a demanda específica, a *customização*.

O desemprego, antes um flagelo que relembra a triste mancha da crise dos anos 30, assume uma feição naturalizada, parte integrante de um modelo de vida social darwinista, onde se entende que a sobrevivência no mercado é um processo de seleção

natural.

Os sindicatos, neste quadro de desgaste material e ideológico, se fragilizam, deixando de exercer o papel relativamente bem-sucedido, dos anos anteriores, de instrumento de pressão na disputa dos fundos públicos e na defesa dos direitos conquistados.

Por extensão, os partidos do trabalho igualmente se enfraquecem.

A guerra fria, antes um estímulo ao entendimento entre os países ditos ocidentais e uma motivação para mais generosidade para com a periferia, por parte dos países centrais, vai-se reduzindo. Primeiro, sob o manto da *estratégia da coexistência pacífica* entre os dois regimes, depois, pelo desmoronamento do Muro de Berlim, um símbolo do que viria a seguir, quando todo o Leste Europeu foi soterrado sob suas próprias pedras.

Esta queda do *socialismo* teve o poder de aparentemente enterrar o fantasma político, que há mais de 150 anos foi um espectro que rondou a Europa, como disse Marx. Depois do inicial sucesso soviético, um espectro que rondava todo o mundo.

Em contrapartida, os organismos internacionais sob hegemonia capitalista (OCDE, FMI, Banco Mundial, ONU, Clube de Roma, a que se acrescentaram os Blocos econômicos e outras instituições menores) cresceram de importância e assumiram um caráter de aparelhos de Estado supranacionais.

Como observa Arrighi (1996), são “organizações governamentais e empresariais (que agem) como principais agentes de acumulação do capital em escala mundial” (ARRIGHI, 1996, p. 300). Opinião semelhante é emitida por Chesnais, quando também reconhece o papel importante destas organizações que, segundo ele, “sustentam o poder, se não a própria existência, deste capital-dinheiro” (CHESNAIS, 1995).

Mas é Cassen (1999) que destaca o ângulo político, necessário à melhor compreensão do fenômeno em curso, quando diz que estamos diante de um “politburo da Internacional liberal [...] cujos membros principais são o Banco Mundial, O FMI, O OCDE, a OMC e o G7”.

Além da *debacle* do Leste Europeu, problemas estruturais da própria classe operária, tal como sua diversidade, diferenciação qualitativa e redução quantitativa empurraram um tanto mais para o esquecimento suas consignas históricas e dificultaram sua unidade de interesses.

Esta questão da diminuição relativa da classe operária, diversificação do trabalho e crescimento dos segmentos que genericamente podem ser designados como *classe média* já havia entrado nas preocupações de Marx. Em *Teorias da mais valia/O Capital* ele diria que

o trabalho liberado em conjunto com a parte liberada da renda ou do capital tem de achar uma saída num ramo novo ou na expansão dos antigos. Formam-se constantemente novas ramificações de esferas de trabalho mais ou menos improdutivas” (MARX, 1983).

Passagens adiante, ele reafirma o processo da diversificação e do crescimento da classe média: “aumentam os criados e outros trabalhadores que se situam na classe improdutiva” (MARX, 1983, p. 1005); dá-se o “crescimento constante das classes de permeio, situadas entre trabalhadores, de um lado, e capitalistas e proprietários de terra, de outro” (MARX, 1983, p. 1007). Mais à frente, no capítulo destinado à crítica do pensamento de Malthus, Marx vai além e reconhece a tendência de crescimento da classe

média, quando diz que

sua (de Malthus) maior esperança – que ele mesmo designa de mais ou me nos utópica – é que aumente a massa da classe média e o proletariado (que trabalha) constitua um segmento relativamente cada vez menor da população total (embora cresça em termos absolutos). *Este é na realidade o rumo que segue a sociedade burguesa* (MARX, 1983, p. 1119).

Para isto representar a *maior esperança de Malthus*, segundo Marx, pode se deduzir o significado político deste fenômeno, como igualmente se pode deduzir o quanto desta diminuição relativa já se deu, passados tantos anos da constatação do filósofo.

Esta diminuição também concorreu para a fragilidade do movimento socialista, ainda que, em nossa opinião, a diminuição do tamanho relativo da classe operária não possa assumir o caráter desastroso e referencial da crise teórica do marxismo, como querem alguns. Afinal, não é a condição de majoritária (que na realidade nunca foi) ou a tendência a ser majoritária, que, conforme vimos, o próprio Marx nega, uma característica que faz revolucionária a classe operária. É, sim, a sua condição de criadora de mais-valia e de classe expropriada, esta última condição idêntica a dos outros segmentos trabalhadores, inclusive a classe média.

Na verdade, mais que esta diminuição relativa, afetou e afeta o movimento socialista a diversificação de segmentos de trabalhadores também apontada por Marx e mais observada nos dias de hoje. Esta diversificação, que torna extremamente mais complexa a unidade dos movimentos, a rigor não foi bem trabalhada teórica e politicamente no movimento socialista. Ela exigiria um programa e uma prática políticas mais ampliados e igualmente diversifica dos. Para ser mais preciso, é possível dizer que os programas, a partir da reviravolta anti-stalinista, retomaram a tradição de *tentar* contemplar a diversidade de interesses, mas a prática política esteve e continua bem distante disto.

Cabe dizer ainda que, além destes aspectos que debilitaram o movimento trabalhista, de todos os matizes, no importante período de políticas keynesianas e de *welfare state*, a mediação do Estado se encarregou de construir uma nova relação entre trabalho e capital. Principalmente por que, na verdade, muitas vezes esta relação foi mais que mediada; foi assumida pelo Estado.

A importância disto não está apenas no plano político, mas também no plano ideológico. O choque de interesses que animava hostilidades de classe entre patrão e empregado, quando a relação entre estes era direta, foi arrefecendo, na medida em que os embates passaram a mover os trabalhadores contra o Estado que lhes fixava o salário de inserção/mínimo, as taxas de correção salarial, os tributos impopulares, as aposentadorias e pensões iníquas, as leis consideradas injustas. Essa situação de animosidade passou a acompanhar os trabalhadores e cresceu, na medida em que o Estado não só lhes frustrava a expectativa quanto ao salário direto, como também quanto ao salário indireto, expresso na saúde, na educação, no transporte, na habitação públicas, quase todos avaliados como ruins ou insuficientes, enfim, carentes de suplementação.

O Estado passou a ser o Grande Patrão. Os verdadeiros patrões subsumiram na aparente impotência de se opor aos limites das leis trabalhistas, como se estas definissem *máximos*, e não *mínimos*, a serem concedidos.

Em outras palavras, *o inimigo* foi perdido de vista.

Finalmente, se é possível usar este advérbio no assunto em pauta, os EUA, ou

melhor, sua classe hegemônica, maior beneficiária do contexto, destacou-se como força determinante, aparentemente incontestada, em plano mundial, exercendo, por isso e para isso, um papel de aglutinador, da sociedade capitalista, sem precedente histórico.

*O politburo* liberal também tem seu Grande Irmão.

Ocorre um novo processo de expansionismo do capital, denominado *globalização* pelas grandes escolas de administração americanas, segundo Chesnais (1995, p. 23).

Dá-se início a uma vasta desregulamentação dos mercados nacionais, suspensão das barreiras alfandegárias, redução da presença econômica do Estado, unificação das legislações, inclusive trabalhistas, sob o pretexto de integração, combate à inflação e busca do crescimento com estabilidade do sistema.

Este pode ser o processo-síntese em sua aparência - a globalização – que substitui o *welfare state* e o modelo keynesiano fordista, aos quais se atribuíram as causas da crise do capitalismo, no famoso texto da OCDE, *The welfare in crisis*.

Este processo, desencadeado a partir dos anos 80, é impulsionado por uma concepção de *interdependência* entre os povos, irrecusável e inevitável, como diz Limoeiro-Cardoso, para quem a globalização e seu discurso, “tamanha a certeza de que reveste suas afirmações”, tornaram-se um assunto do “campo próprio das ideologias”. Como tal, tem o poder de “produzir convencimento e adesões às idéias que difundem, dando assim consistência à dominação” (1997, p. 3). A aceitação deste discurso ideológico se deu de modo generalizado e crescente, de tal maneira que também a globalização se *naturalizou*. Tal como se ouvia dizer e dizia de si mesma a Igreja, passou-se a ouvir que fora da globalização não há salvação.

Porém, mais do que o fenômeno do livre comércio e no seu interior a livre circulação do capital, a globalização foi a aceitação do modelo neoliberal como modelo macroeconômico da sociedade contemporânea. Segue o exemplo do que antes ocorrera com o *capitalismo organizado*, para usar a expressão de Hilferding, àquela época (1910) antecipando a primeira *globalização* da sociedade ocidental: o modelo keynesiano-fordista e suas linhas auxiliares do *welfare state* e da burocracia. Melhor dizendo, ultrapassa este exemplo. A essência da globalização atual, o neoliberalismo, será levada até o limite do Leste Europeu e sobrepassa a Estação Finlândia, como não se poderia suspeitar, nos iniciais anos 80.

A tão referenciada volatilidade dos capitais, que alguns supõem ser a maior característica da globalização, na verdade não passa de um efeito da desregulamentação dos mercados de capitais nacionais, parte integrante do projeto neoliberal. Não é a integração mundial das redes eletrônicas que faz volátil o capital internacional. É a nova regulamentação dos mercados nacionais – a regulamentação neoliberal. A Malásia, cuja centralização do câmbio reduziu consideravelmente a volatilidade, sem prejudicar o crescimento, mas o contrário, demonstra que a questão está mais afeta às políticas públicas, portanto à política financeira das nações, do que às redes eletrônicas interliga das. A proposta de Tobin, a chamada *Tobin tax*, idéia que evolui a cada dia nas conjecturas das grandes economias, também é uma ilustração de que esta volatilidade não é a *fatalidade de um mundo inevitavelmente interdependente*, mas uma questão de vontade e poder políticos.

Portanto, é o modelo neoliberal que *engloba* a globalização.

## Produtividade e exclusão

A resposta à crise de superacumulação, como diz Arrighi (1996), já não é mais a resposta dada nos anos 30/40, mas o seu contrário. Aplica-se uma superdose de liberalismo, atendendo ao discurso corrente nos anos 80, segundo o qual a economia necessitava de um *choque de mercado*.

Como observa Limoeiro-Cardoso, comentando sobre Chesnais,

toda a ênfase das idéias dominantes sobre globalização é posta no processo de trabalho ( novas formas de organização e de gestão ) e na troca ( circulação internacional de mercadorias - bens e serviços). Mesmo a financeirização tende a ser tratada apenas em termos de *circulação* de capitais (Ibid.p.6).

Na verdade, Chesnais vê “um novo regime mundial de acumulação, cujo funcionamento dependeria das prioridades do capital privado altamente concentrado” (CHESNAIS, 1995, p. 1) e não do capital estatal, como na *saída* keynesiana/welfare, dos críticos anos 30.

O que significa tomar as “prioridades do capital privado *altamente concentrado*” como base do novo regime de acumulação, a que se refere Chesnais ? Significa a aceitação da superacumulação como um dado estratégico positivo, ao qual não se deve opor nenhum programa de redistribuição de renda. Diante dele o que se coloca como objeto de transformação são as relações entre trabalho e capital, a tecnologia de gestão e produção e a relação entre o Estado, a economia e a sociedade. Nas palavras de Chesnais,

as tecnologias que as firmas souberam utilizar para seus próprios fins, principalmente com o intuito de modificar suas relações com os assalariados e as organizações sindicais e o apoio fundamental por parte dos principais Estados capitalistas, sob a forma das políticas de liberalização, desregulamentação e privatização que estes adotaram (CHESNAIS, 1995, p. 2-3) .

Isto é tomar como referência as “prioridades do capital privado altamente concentrado”.

As tecnologias de gestão contemporâneas, agora reconhecidas e destacadas, no cenário das transformações neoliberais, são importantes peça desta priorização dos capitais privados na busca de saída da crise do capitalismo, aberta nos anos 70.

Expliquemos melhor.

Os capitais privados, para efetivarem, sobre a superacumulação, nova acumulação, têm diante de si três desafios:

1. identificar novos segmentos de negócios para onde se possam dirigir
2. encontrar formas de conviver com o mercado restrito, subproduto indesejado, mas inevitável, de sua própria acumulação
3. encontrar formas de recuperar as taxas de lucro, cadentes nos anos 70.

Para a primeira questão, os Estados de fato desenvolvem amplos programas de privatização de segmentos econômicos, que assim se oferecem como espaços mercadológicos, negócios, enfim, em que se podem aplicar os capitais acumulados.

De 1980 a 1988, foram privatizadas empresas que representaram US\$ 31 bilhões. Este número saltou rapidamente para US\$ 90 bilhões, até 1990, Vale dizer que estes valores, como de hábito, não representam uma razoável estimativa dos ativos físicos envolvidos. Com a subavaliação que se tornou característica, estes valores certamente estão aquém do volume de capital que realmente passou do Estado para o setor privado.

Ainda assim representa uma atraente expropriação. Para além disto, a revista *Fortune*, àquela data, tranquilizava os interessados, informando que cerca de 2.000 outras empresas já estavam oficialmente selecionadas para novas privatizações. De fato, mal havia começado a privatização do inesgotável filão das telecomunicações, quando somente a privatização da NIT, Nippon Telegraph and Telephone, atingiria cifras superiores a US\$ 30 bilhões (FORTUNE, 1988).

Mas para as questões dois e três, as tecnologias de gestão e produção, apoiadas pela ação desregulamentadora do Estado, são os meios principais de enfrentamento da crise com base nas “prioridades do capital privado altamente concentrado”.

Como dissemos em páginas anteriores, a opção para enfrentar o *mercado restrito* não foi transferir renda de cima para baixo, desconcentrá-la em nova operação Robin Hood. Ao contrário. Em manobra estratégica típica, reverteu-se a ameaça em oportunidade. Se o mercado está restrito em face da concentração de renda, por que então não voltar-se para o mercado que concentra esta renda? Para esta estratégia não cabe o *sistema Ford*, assentado na linha de montagem para a produção em série, com a lógica da redução de custos para operar com preços baixos, em *sociedade/mercado populista*, como disse Harvey.

Agora, como diria Toffler (1985), cabe “uma forma nova e superior de artesanato”.

Se durante toda a Era Industrial, a tecnologia exerceu uma forte pressão para a padronização, não apenas da produção, mas também do trabalho e das pessoas [...] agora emerge uma nova espécie de tecnologia que tem justamente o efeito oposto (TOFLER, 1985, p. 78).

Citando Franklin Jarman, presidente do Conselho de Administração da Genesco, indústria de *prêt-à-porter* convertida à empresa *flexível*, ele explica a forma nova e superior de artesanato: “essa ferramenta superindustrial acaba assim completamente com o corte em massa podendo ser programada para atender, economicamente, ao pedido de um só traje” (TOFLER, 1985, p. 79).

Toffler estende sua descoberta a “muitas outras indústrias”, “ao ponto em que pode se tornar possível a produção de artigos individualizados, por menos dinheiro do que custava a fabricação de múltiplos” (ibid.,p.80).

Sua explicação para o que chama de *nova “lei” social*, é que ocorre “O encontro de duas forças inter-relacionadas: primeiro, uma rápida despadronização dos anseios do consumidor; e segundo, uma nova tecnologia que torna possível o máximo em despadronização” (TOFLER, 1985).

Esta empresa despadronizada ou, na fórmula de Toffler, *empresa flexível* vai ofertar o que ele mesmo cunharia como *produção customizada*.

Uma produção personalizada é assim destinada aos estratos superiores de renda, para quem a massificação do produto passou a ser considerada inadequada aos seus padrões de vida – opinião pública tão autêntica quanto a julgaria Bourdieu, em seu estimulante texto *A opinião pública não existe*.

A *teoria do marketing* combinada com uma generosa renda pessoal disponível faz a *rápida despadronização dos anseios do consumidor*, como diz Toffler, romper as restrições do mercado.

Indústrias de vários setores, inclusive o setor automobilístico, personalizam seus produtos, alcançando o 1% da riqueza mundial, mercado que concentra em seu patrimônio algo em torno de 15% da produção do planeta. Se desejarem, dispõem também de um mercado mais ampliado, porém igualmente concentrado, que reúne nas mãos dos 20% mais ricos nada menos que 86% da riqueza mundial (PNUD, 1999).

Além deste passo, que chegou a precipitar os incautos na idéia de uma produção *pós-fordista* substituindo o sistema fordista, a questão do mercado restrito encontrou na *teoria da qualidade* o segundo grande lenitivo.

Conceituada como o *encantamento do cliente*, pela via da *melhoria contínua* baseada na *agregação de valor*, a teoria da qualidade se encontra com a customização, mas a supera.

Encontra-se, porque caminha na direção do cliente e de sua satisfação de necessidades acessórias (controles remotos, automatismos operacionais, programações cibernéticas, etc) e algumas vezes subjetivas (garantias, segurança, estética, presteza e cordialidade, etc). Mas a supera, na medida em que opera com lotes de produção. Situa-se, portanto, entre a customização e o fordismo.

Seu mérito maior, porém, se verifica na *obsolescência planejada* ultra-rápida, que permite mexer com o mercado restrito frequentemente. Não apenas os produtos de consumo final, mas os bens de capital, as tecnologias de produção, inclusive, são aperfeiçoados constantemente, com agregações de valor sucessivas. Do ponto de vista do consumidor final, com capacidade aquisitiva, a *função* dos produtos oferecidos não é mais atrativo. De modo geral, quanto à função, ele está satisfeito com seu estoque doméstico de equipamentos elétricos, eletro-eletrônicos, informático ou fonográfico, para citar áreas mais sensíveis e de maior valor cristalizado. Agora é o agregado de valor, acessório ou subjetivo, o único atrativo e meio eficaz de o estimular a trocar aqueles estoques domésticos de bens duráveis, adquirindo novos lançamentos.

Isto é seguir a lição de Juran, um dos *magos* “japoneses” e autor do clássico *Planejando para a Qualidade*: “quando se planeja para a qualidade é necessário analisar as necessidades secundárias e terciárias dos clientes e, em casos complexos, ir mais adiante”(JURAN, 1990, p. 46).

É o mesmo Juran que, definindo as políticas de qualidade como “um guia para as ações gerenciais” no campo da qualidade, aponta 5 políticas, das quais 4 delas - excluída apenas a política dos *clientes internos* (trabalhadores) - chamam a atenção para a substituição/inação/aperfeiçoamento constantes, referindo-se a: “atender a percepção de boa qualidade dos clientes”, “igualar ou exceder a qualidade do concorrente”, “estabelecer um processo formal de melhoramento da qualidade”, “conduzir melhoramentos contínuos(também chamados melhoramentos sem fim)”, “novos modelos tão confiáveis quanto os modelos substituídos” (JURAN, 1990, p. 291-293).

No Brasil, um dos mais bem sucedidos consultores de qualidade, Falconi, autor de *Gerência da Qualidade Total*, conceituando qualidade como “satisfação total do consumidor”, vai dizer que a “satisfação total do consumidor é buscada...de forma defensiva (eliminando os fatores que desagradam o consumidor), como de forma ofensiva

(buscando antecipar as necessidades do consumidor e incorporando...fatores no produto ou serviço” (FALCONI CAM POS, 1990, p. 30).

Esta idéia forte de agregação de valor e melhoria contínua está presente em Deming (1990), em Imai (1990), em Ishikawa (1993) e Albrecht (1992).

A *administração flexível* concebe igualmente esta flexibilidade da qualidade, entendida como agregação contínua de novos valores. “Nenhum problema com que se defronta a indústria americana é mais importante ou menos compreendido que o da inovação”, disse Toffler em seu relatório para a Bell, nos anos oitenta (TOFFLER, 1985, p. 83).

Ele sugere trabalhar-se com um *índice de novidade*, uma “relação entre o novo e o antigo”, que “reflete o ‘novo’ sistema” (TOFFLER, 1985, p. 85). Como inovação, Toffler entende “variações de modelos, tamanhos, estilos e serviços” (inovação aditiva) ou “criação de novos produtos, tecnologias, processos ou procedimentos para substituir ou eliminar os antigos”(inovação substitutiva) (TOFFLER, 1985, p. 87).

Ademais, “são necessários novas máquinas e processos para produzir novos produtos”, observa (TOFFLER, 1985, p. 88).

É fato. Do ponto de vista do produtor (consumidor de bens de produção), as inovações ou melhorias contínuas exigem a aquisição de novos equipamentos, novas ferramentas, novas tecnologias, em todas as acepções da palavra. Instaure-se assim, uma espiral ascendente de renovação tecnológica/renovação do produto/renovação tecnológica...

O mercado restrito cede ao envolvimento do consumidor final e por consequência cede às demandas tecnológicas dos produtores. E, no entanto, continua mercado restrito.

A teoria da qualidade é, portanto, a segunda arma da tecnologia de gestão contemporânea disposta com sucesso frente ao desafio de romper este mercado limitado pela concentração de renda/superacumulação.

O terceiro desafio da *acumulação sobre a superacumulação – como recuperar a taxa de lucro ?* - é respondido por um grande número de recursos destinados a aumentar a taxa de mais valia.

Ao tomar o caminho do investimento em tecnologia e intensa inovação mercadológica, o sistema produtivo só se deixou a opção de aumentar a taxa de mais-valia como meio de elevar a taxa de lucro.

Esta é de fato a única alternativa colocada, dado que a taxa de lucro  $p$  função da taxa de mais valia  $m'$  e da composição de capital  $q$ , consideradas as equações clássicas de Sweezy (1976) em que  $p = m/c$ ,  $q = c/(c+v)$  e  $m' = m/v$ , onde  $m$  é o volume de mais valia,  $c$  o capital constante e  $v$  o variável. Uma vez que  $m/c+v = mv/v (c+v)$  temos que  $mc+mv-mc/v (c+v) = m (c+v) - mc/v (c+v) = m (c+v)/v (c+v) = m/v - m/c$  donde  $m/c+v = m'(1 - q)$ , logo  $m/c+v$  sendo  $p$ ,  $p = m'(1-q)$ .

Portanto, a taxa de lucro é função das variáveis  $m'$  e  $q$ .

Como função da composição orgânica do capital e da taxa de mais-valia a taxa de lucro só pode ser elevada com a redução da composição orgânica  $q$ . uma vez que  $p = m/c+v$ . Ou com o crescimento de  $m'$ . Neste segundo caso, as hipóteses são: crescimento de  $m$ , mantido  $v$ , dado que  $m' = m/v$ ; redução de  $v$ , mantido  $m$ ; ambos ( $m$  e  $v$ ) caindo em

proporções diferentes, em que  $m$  tem menor queda relativa; e crescimento de  $m$  e redução de  $v$ .

A opção do modelo neoliberal globalizado é, ao contrário de diminuir a composição orgânica, aumentá-la, seguindo a lógica da renovação tecnológica.

O novo processo de acumulação, resolvendo trabalhar com os estratos de renda superiores, customizando e agregando valor/qualidade, obriga-se a elevar a composição orgânica, introduzindo novas tecnologias no conceito de equipamento. Isto andaria no sentido contrário ao da reconquista de taxas de lucro semelhantes aos anos 60, salvo, como vimos, se mexesse com a mais valia, elevando-a compensatoriamente. Eliminada a hipótese de redução da composição orgânica  $q$ , resta o crescimento de  $m'$ , mantido ou reduzido  $v$ , dado que as outras hipóteses são estagnante (redução de  $v$ , mantido  $m$ ) ou recessiva (redução de  $m <$  redução de  $v$ ). Deste modo, ao lado da renovação do estoque de máquinas e equipamentos, (capital constante), necessária para inovar/qualificar/customizar a produção, tornou-se igualmente necessário implementar medidas que pudessem compensar e superar a elevação deste denominador da taxa de lucro ( $p=m/c+v$ ) que é o capital constante ( $c$ ).

Marx destacou seis causas contrabalançadoras da tendência à queda da taxa de lucro, que, por suposto, são também meios de elevá-la: o barateamento dos bens constitutivos do capital constante, a elevação da intensidade da exploração, a depressão dos salários, o crescimento do *exército de reserva* e o comércio exterior (MARX, 1983, p.272-278).

A rigor, tudo isto aconteceu nos últimos 20 anos, em escala mundial.

Mas, se fizermos um destaque das causas, observando o fenômeno sócioeconômico do mundo globalizado pelo neoliberalismo, perceberemos que o crescimento da exploração do trabalho, a elevação do crescimento do *exército de reserva* e a depressão dos salários são os pontos *sine qua non* do círculo que continua com o comércio externo intensificado e o barateamento dos bens de capital constante.

Uma das formas de crescimento da exploração do trabalho é a simples transferência das operações produtivas de um país de economia central para a periferia econômica do mundo. Um caso deste tipo é bem detalhado por Franco (1997), quando descreve a transferência da Superga, empresa de Turim, hoje “fabricando tênis italianos no Vietnã”, onde se trabalha 72 horas por se mana e se recebe apenas 160 dólares por mês.

A autora observa que “é um fenômeno recorrente no mundo atual a transferência dos estabelecimentos produtivos para países do Terceiro Mundo [...] .com diferença de até 20 vezes no custo horário da produção” (FRANCO, 1997, p.69).

Mas, além desta forma aberta de superexploração do trabalho, que de fato promove elevação da taxa de mais-valia pela redução do valor total do capital variável ( $v$ ), uma das duas opções que apontamos acima, outros recursos mais sofisticados foram criados pelas novas tecnologias de gestão, com aplicação nos países centrais e periféricos. Inclusive naqueles que hospedam as fábricas transplantadas.

Razão por que dizemos que as novas tecnologias de gestão e produção *têm*, na elevação da intensidade da exploração, na depressão do salário e no crescimento do *exército de reserva*, um papel extremamente relevante. A reengenharia, a virtualização, a terceirização, os processos de downsizing, as células de produção, a

multifuncionalidade, a remuneração flexível são recursos metodológicos de gestão que promoveram reduções expressivas de custos indiretos e diretos, *liberaram* grande volume de mão-de-obra qualificada, semiquificada e especializada e, como corolário, pressionaram os salários para baixo. Algumas vezes reduções puderam ser drásticas, porque os métodos e técnicas permitiam, e reverteram balanços em vermelho em poucos meses.

Muitos destes recursos – as células de produção, a multifuncionalidade, os downsizing, acabaram por criar condições para o *speed-up*, elevação da produção sem o correspondente aumento de remuneração, e o *stretch-out*, atribuição de maior número de equipamentos ou funções aos mesmos trabalhadores, mantidos seus salários. São formas de exploração amplamente estimuladas e viáveis com os novos métodos e processos de gestão.

Os modelos organizacionais e os estilos gerenciais contemporâneos – *entrepreneurship*, *empowerment*, *gerência participativa*, organização holística despeito dos traços civilizatórios que possam apresentar, “imposição das novas formas de sociabilidade capitalista”, como diz Frigotto(1995), igualmente significaram importantes economias de custo no plano do controle do trabalho e dos incentivos de produção. Significaram ainda reduções também nos custos do planejamento e do replanejamento, por consequência na taxa de desperdício e retrabalho.

### **A (in) versão da flexibilidade**

Se a customização e a teoria da qualidade romperam o mercado restrito, os demais métodos e técnicas, que fazem a tecnologia gerencial contemporânea, cumpriram e cumprem um papel indispensável ao novo processo de acumulação. Esta tecnologia ampliou o exército de reserva, desempregando em massa, pressionou os salários para baixo, integrou os trabalhadores à empresa, em aparente *servidão voluntária*, e aumentou intensamente a extração de mais valia, recompondo as taxas de lucro das empresas.

Neste processo, contou com o apoio importante do Estado, nas três esferas do Poder. Os governos, que foram pródigos em iniciativas desregulamentadoras, os parlamentos que aprovaram retrocessos nas leis sociais, a título de estar reformando o Estado, e os tribunais, que se solidarizaram com o processo neoliberal, em julgados que contribuíram para quebrar tradições, referenciais e precedentes do *welfare state*.

Os índices de desemprego, conhecidos apenas na Grande Depressão, o crescimento das desigualdades de renda, o aumento da população abaixo da linha da pobreza são os testemunhos estatísticos do fenômeno que se veio a chamar de exclusão.

Em que medida o conceito de *administração flexível*, referenciado na *empresa flexível* de Toffler, cujo pensamento sobre este específico já conhecemos, pode ser considerado uma boa definição das tecnologias de gestão contemporâneas? Será mesmo um artesanato de tipo novo e superior, como diz Toffler? Antes de tudo, será flexível?

Tchakhotine (1967) tem interessante observação sobre o poder imaginário das *palavras açúcar* e das *palavras veneno*, designações para certas palavras cuja acepção já vem carregada de conotação positiva ou negativa. Não há como deixar de lembrar do autor de *Mistificação das massas* quando se houve falar de *flexível* – sem dúvida, uma palavra açúcar.

Mas *flexível* significa algo que se movimenta em vários sentidos, que se dobra para diversos lados, que não tem constância e que se adapta às situações mutantes.

Apesar do crescimento médio de 3% a ano, experimentado por 33 países, ao longo de 16 anos, de 1980 a 1996, as desigualdades e aprofundaram, conforme o Human Development Report divulgado pela ONU em julho deste ano de 1999 (ONU, 1999). Além disto, o desemprego continuou crescendo, com a única exceção dos EUA, que não só confirma a regra, como é um caso em que é a regra que faz a exceção.

No Brasil, dados divulgados pelo IBGE e pela CNI, entidade empresarial, informam que a indústria, na década de 90, obteve crescimento de 55% na produtividade média do trabalhador e 45,9% no faturamento. Mas o emprego caiu 48% e o rendimento médio real 8,09%, no mesmo período (*O Globo*, 28 e 29 de fev. 2000).

Testemunhando isto, na Europa, Anderson (1995) observa que “se nos anos 70, a taxa de lucro das indústrias da OCDE caiu em cerca de 4,2, nos anos 80 aumentou 4,7%. Essa recuperação ainda é mais impressionante na Europa Ocidental como um todo, de 5,4% pontos negativos para 5,3 pontos positivos. Mas, diz ainda Anderson, “a taxa média de desemprego nos países da OCDE (...) pelo menos duplicou na década de 80”.

A *administração flexível* reduziu a renda dos estratos mais baixos, diminuiu a oferta de emprego, intensificou a exploração do trabalho e vem suprimindo, com o apoio das *reformas do Estado*, as práticas de proteção do trabalho e outras práticas sociais remanescentes do *welfare*.

Os resultados positivos das empresas não *flexibilizaram* para melhor este quadro. Ele continuou *rígido* por toda a década de 90.

Tratando de indicadores que revelariam um “mais favorável porvir” para as nações, Kotler (1997), talvez o mais importante formulador da *teoria do marketing*, destacado defensor da *administração flexível*, diz que “o 1º indicador é a flexibilidade do mercado-de-mão de obra” (KOTLER, 1997, p.89). Aplicando este indicador aos diversos países analisados em *Marketing das nações*, ele conclui que

os países da Europa Continental não receberam pontuação devido a sua *rígida* legislação de proteção ao emprego, salários mínimos e benefícios de desemprego excessivos, todos os quais contribuíram para a inflexibilidade do mercado de mão-de-obra” (KOTLER, 1997).

*Rígida*, portanto, é e foi (por isso seus efeitos sobre a distribuição de renda) a *continuada* suspensão da proteção ao trabalho, supressão de salário de inserção, desregulamentação do trabalho e eliminação dos “benefícios de desemprego excessivos”.

A observação dos índices de crescimento econômico do final dos anos 80 e dos anos 90, quando principalmente os países centrais, mas não só, tiveram resultados bastante positivos, permitia esperar que a flexibilidade se refletisse no crescimento da oferta de emprego e na redução das desigualdades. Mas isto não aconteceu. Flexibilizados para baixo, o emprego e a renda das camadas mais pobres ali permaneceram ou desceram um pouco mais, como a dizer que a flexibilidade só possuía um sentido.

Longe de representar um novo e superior artesanato, a *administração flexível* aprofundou a expropriação, ao invés de permitir, como faria o artesanato, que o trabalhador, além de desenvolver todas as etapas de sua produção, vendesse o seu *trabalho*. Enfim, o *trabalho* lhe pertenceria, porque lhe pertenceriam os meios de produção.

A *administração flexível*, ao reunir em *células de produção*, quando da produção *customizada*, e não em linha de montagem, os seus trabalhadores, define-se por um sistema técnico polivalente, não especializado ou multiespecializado, que se assemelha ao artesanato. Apenas isto. Ou melhor, assemelha-se às primeiras oficinas coletivas, que reuniam os artesãos, muitos já destituídos dos seus meios de produção, sob o controle físico dos capatazes e sob exploração do capital comercial. Não se trata de um novo e superior tipo de artesanato, mas, no máximo, um tipo de produção assemelhado à forma de extinção do artesanato, ante-sala do sistema industrial típico, que tanto encantou Smith.

Toffler romantiza sua *empresa flexível* ao trazer a imagem do artesanato como referência. Mas distorce a realidade.

A *administração flexível* não se revelou flexível. Sua concepção, desde a opção por voltar-se para o mercado das *customizações* e eleger a *qualidade/ agregação de valor/melhoria contínua/obsolescência ultrarápida* como estratégia de marketing, até a adoção de métodos e estilos gerenciais redutores de custo e desempregadores, é uma concepção excludente de administração.

A sua característica mais marcante não é a flexibilidade. Caso fosse, certamente acompanharia - na remuneração e na oferta de emprego/redução da exploração do trabalho - os movimentos de contração e descontração das empresas e da economia.

Uma percepção desta contradição se encontra no conceito de *rightsizing*, ajuste do *downsizing* para as estruturas orgânicas, quando o excesso de cortes de níveis departamentais tem aconselhado algumas recomposições, até obter-se o tamanho certo de estrutura orgânica (*rightsizing*).

É uma exceção que confirma a regra.

A regra, isto é, o que caracteriza de fato a denominada *administração flexível* é a sua rígida excludência.

Apesar de apresentar-se de forma fragmentada - são técnicas isoladas, pontuais, criações de formuladores singulares - esta tecnologia de gestão está articulada coerentemente pelo desafio da acumulação sobre a superacumulação. Não é um corpo teórico datado e fechado, mas uma produção intermitente e aparentemente inesgotada, cuja sintonia se faz de modo difuso, porém objetivo. São recursos gerenciais que se reúnem para recuperar as taxas de lucro em ambiente e regime de exclusão. Sua lógica comum é a adaptação às condições de superacumulação e intensa competição, sob o primado do capital privado e do discurso *teórico* neoliberal.

No seu interior, reina a inversão: a superexploração da *multifuncionalidade* (in)vertida para *artesanato superior e de novo tipo*; a manipulação do mercado pela *melhoria contínua/obsolescência acelerada*, com a descartabilidade e fragilidade dos produtos, (in)vertida para *qualidade*; a excludência e o desemprego (in)vertidos para *flexibilidade*.

O conceito central disto tudo -- a flexibilidade -- não passa portanto de um eufemismo, uma *palavra-açúcar*, que disfarça a manutenção do mercado altamente concentrado. É o capital fortemente centralizado em mãos de pequenas parcelas de consumidores/investidores e se tornando mais rigidamente concentrado com as frequentes fusões e incorporações.

Paralelo a isto - outra face da mesma moeda - um processo de exclusão generalizada, gerado principalmente pelo desemprego (estrutural ou não) que não flexibiliza. Mesmo quando a taxa de lucro se recompõe e cresce.

Como subproduto, o senso comum de que a competição justifica todo o sacrifício para a sobrevivência e crescimento dos negócios. Que esta é a lógica do sistema, único objeto para o qual não há substituto. Que a desigualdade é um dado positivo de estímulo e fator de crescimento individual. Que o mundo sempre se tornará melhor para os melhores e que não há tempo no *turbocapitalismo* para pensar nos que não conseguiram ser melhores, *world class*.

Os que não acompanham com sucesso este movimento global são deficientes de *empregabilidade*, conceito do novo discurso ideológico, que tem a propriedade de atribuir às vítimas a culpa pelo que lhes ocorre.

A estes *deficientes* parecia restar muito pouco, em uma sociedade que flexibilizara todos os valores – inclusive os éticos.

No máximo, oferecia-se o diletantismo filantrópico das comunidades solidárias, que, com suas sobras, desocupam os armários e preenchem as horas e a alma.

Até que o *politburo liberal*, percebendo o insustentável, anunciou que é preciso ouvir o grito dos excluídos.

## Nota

<sup>1</sup> Título do livro do poeta e jornalista Marcelo Mário de Mello. Refere-se a algo completo e bem-acabado.

## Referências Bibliográficas

ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços*. São Paulo : Pioneira, 1992.

ARRIGHI, Giovanni. *O longo século XX*. Rio de Janeiro : Contraponto, 1996.

CASSEN, Bernard. *Discurso de abertura do Encontro Internacional da ATTAC*. Paris : [s.n] 1999.

CHESNAIS, Francois. A globalização e o curso do capitalismo do fim do século. *Economia e Sociedade*, Campinas, p. 2, dez. 1995.

DEMING, Edward. *Qualidade : a revolução na administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ELLMAN, Michael. *Planejamento socialista*. Rio de Janeiro : Zahar, 1980.

FALCONI CAMPOS, Vicente. *Gerência da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.

FIORI, J. Luís. *Estado do bem-estar social : padrões e crises*. Rio de Janeiro:IMS/UERJ, 1995.

FORD, Henry. *Minha vida e minha obra*. Rio de Janeiro : Ed. Nacional, 1926.

- FRANCO, Maria Ciavatta. *Trabalhadores em tempo de globalização : um estudo exploratório. Universidade e Sociedade*, Brasília, DF, ano 7, n. 14, p.64-77, out. 1997.
- FOURGEAUD, André. *La racionalization*. Paris : Payot, 1929.
- GILBRETH, Frank. *Motion study*. New York : Van Nostrand, 1911.
- GRAMSCI, Antônio. *Maquiavel, a política e o Estado moderno*. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1980.
- HARVEY, David. *A condição pós-moderna*. Rio de Janeiro : Loyola, 1994.
- HAYECK, Frederic. *O caminho da servidão*. Porto Alegre : Globo, 1977.
- HOBSBAWM, Eric. *A era dos extremos : o breve século XX – 1914-1991*. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.
- IMAI, M. *Controle de qualidade total: a maneira japonesa*. São Paulo: MAM,1990.
- ISHIKSWA, Kaoru. *Estratégia para o sucesso competitivo*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.
- JURAN, Joseph M. *Planejando para a qualidade*. São Paulo : Pioneira, 1990.
- KEYNES, J. Maynard. *Teoria geral do emprego, do juro e da moeda*. Rio de Janeiro : Fundo de Cultura, 1964.
- KOTLER, Philip. *Marketing das nações*. São Paulo : Futura, 1997.
- LENIN, Vladimir. *Informe político del Comité Central del PC(b)*. Moscú : Editorial Progreso, 1970 (Obras Escogidas, 3).
- LIMOEIRO-CARDOSO. *Ideologia da globalização e (des)caminhos da ciência social*. Rio de Janeiro, 1997. Mimeogr.
- MARX, Karl. *O capital.Livro 4 : teorias da Mais-Valia*. São Paulo : DIFEL, 1983. V.2, p. 995.
- MATTOS, Alexandre M. *Antecedentes institucionais da administração pública norte-americana e seus reflexos no Brasil*. São Paulo : MakronBooks, 1998.
- OCDE. *The Welfare State in crisis*. Paris : Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico, 1981.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Human Development Report*. New York, 1999.
- PNUD. *Relatório sobre o desenvolvimento humano*. Washington, DC : Organização das Nações Unidas, 1999.
- SIMON, Herbert. *O comportamento administrativo*. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- SWEEZY, Paul. *Teoria do desenvolvimento capitalista*. Rio de Janeiro : Zahar, 1976.
- TCHAKHOTINE, Serge. *A mistificação das massas pela propaganda política*. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1967.
- TITMUS, R. *Essays on the welfare state*. Londres : Allen & Unwin, 1963.
- TOFFLER, Alvin. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro : Record, 1985.
- WEBER, Max. *Economia y sociedad*. México, DC : Fondo de Cultura Económica, 1964.

\_\_\_\_\_, Fundamentos da organização burocrática. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro : Zahar, 1976.

WORLD BANK. *World Development Report*. Washington, DC, 1988.

---

Entrevista – Seção Estado, Organizações e Sociedade.

## ENTREVISTA

# Os Caminhos Para o Desenvolvimento no Brasil Avaliados Por Theotônio do Santos<sup>1</sup>

Mostrando-se bastante preocupado com os caminhos que o Brasil tem percorrido, Theotônio dos Santos avalia algumas questões propostas pela Revista Administração & Sociedade.

[Entrevista Publicada Originalmente na Revista Administração & Sociedade, v.1, n.2, jul/dez 1999.]

---

<sup>1</sup> [ Mestrado Ciência Política (UnB), Doutor Economia por Notório Saber (UFMG e UFF) ].

***A&S: A Teoria da Dependência, tal como foi formulada por Rui Mauro Marini, Vânia Bambirra e você, teve um papel fundamental no movimento popular e revolucionário na América Latina. No estágio atual das relações internacionais em que se aprofunda o processo de globalização e em que o fim do bloco socialista terminou com o contraponto inicial para o capitalismo, como você vê as possibilidades de avanço dos movimentos nacional populares?***

T. Santos: É muito oportuna esta pergunta, realmente. Porque o movimento socialista mundial contemporâneo e os movimentos populares no mundo, hoje, se sentem muito debilitados pelo desaparecimento da União Soviética e do Bloco ligado a ela. Mas, nós temos de ver que não é uma condição para o avanço do socialismo e para as transformações sociais no mundo, o apoio dos - Estados Nacionais, como o caso que ocorria no bloco que estava ligado à União Soviética. Mesmo porque esse apoio tinha muitos inconvenientes, apesar de dar uma força ao movimento em certo sentido, tinha muitos inconvenientes porque ele associava progressistas no mundo, as transformações sociais, às fórmulas, soluções e interesses próprios dos Estados desses países que Nem sempre eram favoráveis ao avanço desses transformações populares e ao interesse do movimento operário mundial. Isso foi um fato constatado logo no começo da Revolução Russa, pelo movimento socialista europeu, quando começaram os rompimentos dos antigos partidos socialistas, social democratas para formar os partidos comunistas da Terceira Internacional atrelados à direção política soviética. Muitos desses movimentos operários constataram que atrelar-se à experiência política soviética era negativo, assim como era também negativo romper com um movimento operário tão importante. Partidos que, por mais que tivessem alas de direita e de centro, representavam uma tradição do movimento operário muito grande e que a divisão desses partidos não era bem vista pelo conjunto da classe operária, dos trabalhadores. Então, na verdade a maior parte dos partidos socialistas europeus, social democratas, não aderiu à formação da Terceira Internacional junto com os comunistas. Então, isso mostra que esse atrelamento do movimento socialista mundial à experiência soviética teve um sentido mais negativo do que positivo e o fato de que essa experiência tenha levado, no final da década de 80, à dissolução da própria União Soviética e do Bloco Socialista, não deve significar que o movimento progressista mundial deve paralisar suas lutas, pelo contrário, acho que isso até libera esses movimentos para avançarem para um nível de luta bem mais amplo, sem os compromissos com os erros e as dificuldades específicos do socialismo na União Soviética, que foi um socialismo de um país atrasado, que teve contra ele toda a existência de uma economia capitalista mundial, o sistema capitalista mundial, no qual ele estava inserido, que o obrigava a soluções de fechamento do país, porque o resto do mundo ameaçava a sua sobrevivência, levando o socialismo nesses países a tomar formas muito rígidas tanto política como ideologicamente. Hoje nós estamos liberados desse tipo de problema. Tudo isso pode ser muito mais um fator positivo do que negativo. Eu creio mesmo que no princípio do próximo século o movimento socialista mundial estará outra vez numa posição muito forte mundialmente.

***A&S: Seria uma modernização desses movimentos populares?***

T. Santos: “Un adiornamento” como diriam os italianos, uma atualização do movimento. Com uma autocrítica profunda a respeito desse atrelamento, do stalinismo e do que ele representou, dos falsos princípios que o stalinismo tinha estabelecido como a idéia do partido único, que é uma idéia que nunca foi do movimento socialista mundial, nunca foi do marxismo e que Stálin transformou em princípio em 1927, como resultado da experiência política russa, mais especificamente. Isso não é correto, isso não é bom para o desenvolvimento da luta revolucionária mundial e, portanto, essa correção será de uma grande vantagem para as próximas etapas do movimento socialista mundial. No caso da União Soviética cuja idéia, não só de partido único, era de vincular o partido ao Estado, isto é, o partido único passou a ser um princípio constitucional da formação do Estado. Isso produzia uma tendência totalitária do Estado porque ele não deixava nenhum espaço para as forças de oposição e para as divergências dentro dos países socialistas, porque elas existem e têm de ter seus instrumentos de expressão.

***A&S: Romper com a idéia de partido único é um ponto positivo?***

T. Santos: Extremamente positivo. Porque não seria possível organizar uma economia mundial e uma direção política mundial democrática com esse estilo, com essa concepção de partido único e de relação partido/Estado. O que trouxe sofrimento para o povo russo não foi o fato de se ter abandonado essas concepções equivocadas, e sim o fato de que, nesse rompimento, quem assumiu o comando político foram forças neoliberais, extremamente conservadoras e que produziram efeitos extremamente negativos nesses países. Mas essas forças estão agora desmoralizadas nesses países e tudo indica que há uma recomposição política deles que lhes irá permitir voltar à economia mundial e aos seus desenvolvimentos internos numa base mais sólida e espero que grande parte da destruição provocada pela política neoliberal possa ser, pelo menos, mitigada com uma nova fase política nesses países. O custo foi muito alto, é verdade, mas infelizmente o avanço social e político tem sido sempre com custo extremamente elevado.

***A&S: O presidente FHC afirmou que seu governo representaria o fim da “era getulista”. Como você interpretaria essa expressão, tendo em vista a reforma da previdência e a criação do contrato de trabalho temporário?***

T. Santos: Na verdade, o governo de FHC é uma continuidade da política conservadora estabelecida em 1964. O golpe de 64 foi contra a era Vargas, contra o varguismo e tudo o que ele representava em termos de desenvolvimento nacional popular. Em, quando nos conseguimos a Constituinte e, apesar de todo conservadorismo da Constituinte, sobretudo depois da ação do “grupão” que veio tentar deter os avanços que estavam sendo feitos, o fato é que a Constituinte representou um momento avançado, muito mais avançado do que em 45. O que nós assistimos em 88 e na eleição de 89 foi a recomposição das forças da direita em torno do “centrão” e FHC veio trazer uma ala da antiga oposição para reforçar essas forças de direita. O governo dele é tipicamente um governo de direita. Portanto, não é de estranhar que ele tenha falado em fim da “era Vargas” só que ele pretendeu que começasse com ele, mas começou com o golpe de 64 e, neste sentido, ele se

colocou com o continuador do golpe de 64. Essa é a real posição de FHC que se colocou contra a Constituição de 88, que foi uma das expressões do “anti-64”. O governo se considera, hoje, com força para deter esse avanço. Está tomando essas medidas porque conquistou para a direita uma ala importante da oposição. Essa é verdadeiramente a situação atual do governo FHC.

***A&S: Como você vê a formação do administrador brasileiro frente aos desafios da competição global em relação à igualdade e à condição de sociedade independente?***

T. Santos: O problema de formação do administrador brasileiro é muito sério. Porque a tradição de gestão no Brasil é profundamente influenciada pelas fórmulas oligárquicas e escravistas. O dirigente de empresa no Brasil, até pouco tempo, e ainda hoje, sobretudo em empresas menores, trata seus trabalhadores como se eles fossem seres inferiores e naturalmente submetidos a ele. Então não se trata de uma pessoa igual, que está trocando atividade de trabalho com quem tem capital, como é concebido na sociedade capitalista. Mas se trata de uma concepção mais arcaica, neste sentido, profundamente influenciada pela visão escravista do mundo. Nessa cultura administrativa, a concepção de um administrador moderno, que respeite os trabalhadores e que se considere simplesmente um dirigente de um coletivo, supõe uma visão muito crítica da sociedade brasileira e, também, a introdução de comportamentos, de formas de ação que não são muito comuns na nossa sociedade. Isso não quer dizer que não seja inviável ou impossível, na nossa sociedade, passarmos para um forma de administrar superior, que rompesse grande parte dessas tradições que ainda influenciam a cultura administrativa no Brasil.

***A&S: O ensino de terceiro grau – a faculdade - oferece realmente formação para um administrador, principalmente com uma visão humana das empresas? O que você acha disso?***

T. Santos: Isso é muito importante, porque houve no Brasil um movimento grande no sentido de reforçar essa compreensão humana da administração com alguns efeitos favoráveis no setor privado. Mas, o problema dessa humanização é que ela supõe uma mudança muito profunda de mentalidade e de comportamento e exige que sejam os próprios trabalhadores que consigam impor isso aos seus patrões. O patrão brasileiro não dirige dois meses uma empresa americana com o mesmo estilo que ele dirige as empresas daqui. Na Europa ele não dura nem uma semana. A hora que ele gritar com um trabalhador europeu ou americano, ele estará perdido. Aqui se grita o tempo todo, como se o trabalhador fosse obrigado a abaixar a cabeça sempre. Uma coisa interessante também foi que se perceberam no Brasil os avanços da administração japonesa, a qualidade, as formas coletivas de organização que estão extremamente avançadas no Japão e se tentou traduzir isso para uma cultura extremamente autoritária, quando no Japão é exatamente o contrário, no processo de trabalho dirige o mais qualificado para resolver o problema que está posto naquele momento. Aqui no Brasil, esse tipo de experiência não foi absorvido, então a tentativa de aplicar princípios japoneses aqui, mantendo essas estruturas autoritárias arcaicas não teve e nem terá nenhum resultado

efetivo. Então, o grande problema da nossa administração, no fundo, é a superação dessa cultura oligárquica, escravista, autoritária e racista que precisa ser rompido para que a nossa atividade administrativa consiga avançar realmente. Eu não quero dizer, com isso, que não se possa conseguir resultados positivos com estruturas autoritárias, pode sim, mas, com limites muito grandes e com desgaste humano extremamente forte. Aqui se vive uma sociedade de pessoas inferiores e de pessoas superiores e não uma sociedade de iguais. Soluções que possam surgir de baixo para cima são atemorizantes para os dirigentes médios, porque lhes parecem com a perda do poder. São os mesmos que têm medo da democracia. Aqui nós temos demonstrações de grande eficácia em, pelo menos, dois campos: o samba e o futebol. São duas experiências administrativas em que o Brasil revelou uma capacidade administrativa de caráter universal, de nível mundial. Não há nenhum espetáculo no mundo que se sobreponha a uma Escola de Samba que é, possivelmente, o maior espetáculo do mundo, organizado por pessoas muitas vezes analfabetas e, no entanto, com uma eficácia muito impressionante, até porque está sendo feito por pessoas que têm uma legitimidade muito grande, por haver uma motivação muito forte de baixo para cima, conseguindo, assim, uma adesão social muito grande. Nesses dois campos, a presença da população negra é muito grande, revelando uma forma de administração baseada na motivação que infelizmente, até hoje, não foi alvo de nenhum estudo significativo, talvez até porque não seja do interesse da elite branca.

***A&S: Com a estabilidade econômica que nós estávamos vivendo, como você vê as condições para o desenvolvimento técnico-científico no Brasil? Ou esses aspectos não se relacionam?***

T. Santos: Relacionam-se mas, infelizmente, num sentido negativo, como a estabilidade econômica estava sendo conseguida através de uma política de atração de capitais de curto prazo, o que levou à elevação da taxa de juros, não sobrando dinheiro para nada mais no Brasil, o Estado brasileiro estava totalmente voltado para pagar lucros, então, o que sobra para o investimento é zero, além de cortar salários, aposentadorias entre outras coisas que são conquistas anteriores dos trabalhadores. E a parte científica e tecnológica está sofrendo muito com isso devido aos cortes de recursos bolsas, pesquisa, reuniões internacionais etc. E o setor privado, ao que tudo indica, não substituirá o Estado nisso porque não interessa ao setor privado botar seu próprio dinheiro na pesquisa e na tecnologia. Os EUA, a Europa e o Japão têm a maior parte do investimento em pesquisa vindo do setor público.

***A&S: Você teria algum conselho aos administradores brasileiros que vivem em meio a essa visão global, interativa e totalizante que se junta à visão fragmentada, local e culturalmente adaptada?***

T.:Santos: Hoje se fala muito em pensar globalmente e atuar localmente, eu acho que é um princípio muito correto. Acho que nós precisamos ser capazes de ter uma visão global, não só do ponto de vista planetário, mas também no sentido de interligação entre os fenômenos, mas ser capazes de traduzir isso em seqüências de atos e ação bem concretos sobre resultados bem concretos que são, em geral, de caráter local. Não como estamos fazendo, abandonando o planejamento do longo prazo, a visão de conjunto mundial e de

transformação global para cair no pragmatismo total. Temos que atuar localmente, em espaço de tempo restrito com metas pequenas nesse período, mas com objetivos superiores e amplos dentro de uma visão mais global. Essa deve ser a grande qualidade do administrador, sobretudo num país como o nosso, porque temos que compreender nossa realidade como parte de uma realidade mundial, se nós não formos capazes de entender que grande parte das coisas que estão se passando são conseqüências de uma economia mundial dentro da qual nós ocupamos o papel de dependentes, nós não vamos ter uma visão do que realmente representa nossa realidade, mas, ao mesmo tempo, nós tínhamos de ter a visão crítica para proporcionar mudanças e para romper essa dependência, criando as condições do nosso próprio desenvolvimento.

***A&S: A aplicação de valores éticos é um bom negócio para as empresas e, conseqüentemente, para o Brasil?***

T. Santos: A ética é fundamental. Toda sociedade que pretende avançar, mudar e atender às necessidades de seu povo, tem de gerar elementos éticos muito fortes. No Brasil, o Golpe de 1964 gerou uma crise ética muito séria, porque trouxe uma negação dos valores mais fundamentais da sociedade. Em primeiro plano, o valor "povo" que foi adulterado por um governo extremamente autoritário onde se pensou que todos os problemas poderiam ser resolvidos de cima para baixo, pela imposição. Como resultado disso nós tivemos uma perda de autenticidade e do engajamento do indivíduo com seus valores, sua visão de mundo, seus companheiros e sua realidade. Nós estamos sob a égide dessas atitudes que são profundamente antiéticas. O Brasil deve desenvolver uma ética democrática para que o povo brasileiro possa exercer o poder e gerir sua própria vida e alcançar o passo para o seu desenvolvimento, essa é que é a ética verdadeira.

Resenha – Seção Estado, Organizações e Sociedade.

## RESENHA

LOPEZ SEGRERA, Francisco (Ed.) *Los retos de la globalización* : ensayos en homenaje a Theotônio dos Santos. Caracas: UNESCO, 1998.

*Nome: Carlos Eduardo Martins<sup>1</sup>*  
*Universidade Federal Fluminense - UFF*

## A Globalização Na Encruzilhada

O livro *Los Retos de la Globalización - Ensayos en Homenaje a Theotônio dos Santos*, publicado recentemente pela UNESCO em Caracas, e editado por Francisco López Segrera em dois tomos, reúne trabalhos de alguns dos mais prestigiados pensadores contemporâneos, oriundos de diversos campos de saber das ciências sociais e das diversas regiões do planeta, em torno dos impactos da globalização sobre o sistema mundial e os paradigmas teóricos. Produzido com o objetivo de homenagear os 60 anos de Theotônio dos Santos, o livro compõe-se de quatro partes, que correspondem a temas desenvolvidos na obra do homenageado, além de uma introdução sobre o conjunto de sua vida e obra, um prólogo realizado por Raymundo Romeo, uma nota do editor e uma bibliografia que coleta as diversas contribuições do autor em livros, revistas científicas e materiais de publicação restrita.

São 30 autores e 895 páginas de valioso material analítico sobre o pensamento social e o mundo contemporâneo. Como assinala o editor, em que pesem as diversas perspectivas dos ensaios e seu caráter plural, transdisciplinário e multifuncional, o resultado da obra em seu conjunto é um conjunto de reflexões alternativas ao “pensamento único” pretendido pelos anos de hegemonia neoliberal na globalização. Prevalece ao largo de todo o livro a convicção de que a humanidade pode construir um mundo melhor se planejar a sua existência e afastar a ameaça da anarquia, do caos e da incerteza.

[Resenha Publicada Originalmente na Revista Administração & Sociedade, v.1, n.2, jul/dez 1999.]

<sup>1</sup> [Mestrado Administração Pública (EBAP), Doutorado Sociologia (USP)].

A primeira parte do livro versa sobre os novos paradigmas das ciências sociais. Para ela contribuem Theotônio dos Santos, que faz um balanço teórico e histórico da Teoria da Dependência, uma das suas principais contribuições às ciências sociais, Ruy Mauro Marini, que rediscute em seu último artigo o conceito de trabalho produtivo à luz das transformações tecnológicas contemporâneas, Samir Amin, que resgata o conteúdo histórico do pensamento único em suas versões de 1945-1980 e pós-1980 e aponta seus limites, além de Enrique Dussel, James Petras e Germán Sanchez.

A segunda parte aborda a questão dos desafios da globalização. Para ela contribuem Immanuel Wallerstein, André Gunder Frank, Mario Teló, Celso Amorim, Francisco López Segrera, Apolinar Díaz Callejas, Raimo Vayrynen, Nishikawa Jun, Anaisabel Prera Flores e Jorge Nieto Montesinos. Entre os temas analisados está a questão dos ciclos de Kondratief e dos ciclos interestatais no próximo século, das novas hegemonias e a relação Norte-Sul, da governabilidade democrática, regionalização e construção de um governo mundial, das emergências humanitárias no mundo global e das novas dimensões da ética.

A terceira parte trata das relações entre a dependência e o desenvolvimento. Nela escrevem José Valenzuela Feijóo, Elmar Altvater, Vânia Bambirra, Reinaldo Gonçalves e Urs Müller Platenberg. Nesta seção do livro, abordam-se temas como os obstáculos ao desenvolvimento, a relação entre as multinacionais e o desenvolvimento, a relação entre a mais-valia extraordinária e a acumulação de capital, a globalização produtiva e a questão agrária no Brasil.

A quarta parte intitula-se cultura e conhecimento em um mundo virtual. Diversos temas são tratados. Entre eles a questão da construção do conhecimento no mundo da informação, do impacto da globalização sobre a educação, da relação entre a estética e a democracia – particularmente na música caribenha e na arte brasileira nos anos posteriores à queda do AI-5 e à concessão da anistia política. Os autores que aqui participam são René Armand Dreyfuss, Estrella Bohadana, Marco Antônio Rodríguez Díaz, Angel Quintero Rivera, Silviano Santiago, Jesús García-Ruiz e José Nilo Tavares.

Em nossa introdução, procuramos destacar os principais temas aborda dos na obra de Theotônio e as linhas básicas do encaminhamento teórico que lhes dá o autor. Apesar da enorme continuidade e sistematização de sua reflexão, procuramos periodizá-la em três fases articuladas, marcadas, entretanto, pelas discontinuidades políticas e institucionais do exílio chileno, que interrompe seu trabalho no Brasil e sua atividade na Universidade de Brasília; pelo exílio mexicano, que interrompe sua atividade no CESO; e pela volta ao Brasil, que descontinua sua atividade na UNAM e o insere em um ambiente intelectual transformado pelos anos de ditadura.

Talvez um dos pontos que mais salte aos olhos na obra de Theotônio dos Santos é sua capacidade de distinguir temas-chave de investigação da existência humana e de prever na realidade concreta os seus desdobramentos futuros. E assim que, ao colocar a questão da problemática brasileira e latino-americana, foi capaz de contribuir, junto com Ruy Mauro Marini, para a elaboração da teoria marxista da dependência e distinguir um capitalismo superexplorador, dependente e politicamente instável na região. Da mesma forma, foi capaz de distinguir, a partir do conceito de revolução científico-técnica, formulado por Radovan Richta, o eixo da encruzilhada civilizacional contemporânea, contribuindo para o avanço desta teorização ao articulá-la aos processos de acumulação de capital, aos mais recentes paradigmas tecnológicos e aos requisitos necessários para a

construção de uma civilização planetária. Por outro lado, ao arrancar de uma perspectiva mundial foi capaz de prever, a partir do desdobramento da acumulação capitalista, o esgotamento do socialismo como experiência limitada e regional e sua absorção em um único sistema internacional, assinalando ainda que neste movimento esse ideal de convivência humana adquire a possibilidade de tornar-se dialeticamente uma força mundial e planetária.

Talvez o que melhor possa ser dito sobre *Los Retos de la Globalización* é que é uma excelente oportunidade para transpor o déficit de informações imposto pela indústria cultural sobre alternativas teóricas e práticas ao pensamento neoliberal. E ainda que homenageia um autor que, além de ser um fundador de uma escola de pensamento, entrega com sua obra, principalmente aos latino-americanos, um sentido de identidade e de libertação que desenha para nossos povos um futuro de imensas possibilidades.