
POR QUE AS ESTATAIS NÃO FUNCIONAM!?!*

*Belmiro José da Cunda Nascimento***

"Há séculos aprendemos a idolatrar nossos ancestrais e a respeitar nossas tradições, o que foi bom. Agora, porém, com a novidade e o número dos desafios que o futuro nos apresenta, precisamos o que nunca antes foi necessário, e que temos medo de que não seja possível: precisamos idolatrar nossos descendentes, amar nossos netos mais do que a nós mesmos."

Jim Dator, futurologista, da Universidade do Hawai

Do livro de David Osborne e Ted Gaebler — Reinventando o Governo.

Algumas edições e editoriais das mais bem conceituadas publicações do País têm manifestado preocupação quanto ao desempenho de várias estatais nas diferentes esferas das administrações públicas no Brasil. A questão é ampla e pode ser examinada sob diferentes ângulos. Porém, às portas do século XXI, observa-se que o serviço público ficou parado à margem de todas as transformações da ciência e da técnica. O mecanismo governamental, enfraquecido por uma crise de ineficiência, centralização administrativa e perda de credibilidade, não é mais capaz de resolver a questão da crise de gestão, tampouco de desfazer a angustiante situação de competição desigual que hoje é, muitas vezes, marcada pelo caráter obsessivo com o controle.

Em economias do porte da brasileira, essas situações se fizeram presentes e ainda continuam com muita intensidade. No entanto, no meu entendimento, o nó górdio da questão é analisado de forma muito superficial. Ou seja, para países subdesenvolvidos, ou mesmo em desenvolvimento, o fundamento a discutir não é o tamanho do aparato burocrático estatal, mas, sim, sua eficiência, o que está diretamente relacionado com sua forma de gerenciamento.

Uma das maiores dificuldades para a flexibilização dos órgãos públicos é acabar com as elites orgânicas, verdadeiras oligarquias, castas privilegiadas, que emergiram na administração pública como uma força autônoma, protegidas pelo manto do regime militar de 1964 a 1978 e que hoje permeiam toda a estrutura da administração, apropriando-se das posições de mando, bem como da insti-

* Este tema está sendo estudado pelo autor sob a forma de estudo de caso sobre a Companhia Riograndense de Telecomunicações. O tema aborda as relações e seus impactos sobre a eficiência e a qualidade dos serviços, constituindo-se em dissertação de mestrado a ser apresentada este ano, no PPGA da UFRGS.

** Administrador de Empresa.

tucionalização da palavra, favorecendo, em muitos casos, o loteamento dos cargos públicos. O resultado disso é um modelo monárquico mascarado de gestão pública, que permite que se estabeleça uma relação de poder entre dominados, de um lado, e dominadores, de outro.

O domínio das estatais, de seus objetivos, projetos, ações e comportamentos, por parte de suas corporações internas tem sido freqüentemente analisado em todo o Mundo por vários autores. Num clássico e antigo livro, chamado **Le phénomène bureaucratique du point de vue de la théorie des organisations**, Michel Crozier (1989) faz avaliações sobre os trabalhos de pesquisa, de formação e de intervenção na empresa que puseram em relevo as frustrações do operário, as suas resistências à "racionalização" integral de seu trabalho. Esses trabalhos sublinham igualmente a dificuldade com que organizações burocráticas tradicionais respondem às pressões do meio e funcionam adaptando-se à mudança contínua da sociedade industrial moderna.

A contribuição dessas pesquisas e dessas técnicas é essencial. No entanto constatou-se recentemente que a energia assim devotada a analisar e a manejar a dimensão humana e efetiva nas organizações pode conduzir a subestimar os problemas de poder, nas relações sociais. A luta dos homens é uma luta pelo poder; e, enquanto dura, ela dá origem a estratégias e a táticas que visam à conquista desse poder ou à sua proteção, quando adquirido. Mesmo um equilíbrio burocrático é sempre trabalhado por lutas e por negociações.

Michel Crozier fundamentou as suas análises do sistema de organização burocrática nessa dimensão do poder. Não se pode, diz ele, compreender o funcionamento de uma organização "sem levar em conta problemas de governo", e ele emprega aqui o termo governo "por analogia com o vocabulário da ciência política". Toda teoria política implica uma definição geral de organização social e, portanto, um (ou vários) axioma de partida. Para Crozier (1989), esse axioma é que "(...) toda ação cooperativa coordenada exige que cada participante possa contar com um grau suficiente de regularidade de parte dos outros participantes. Isso significa, em outros termos, que toda organização, qualquer que seja a sua estrutura, quaisquer que sejam seus objetivos e a sua importância, requer de seus membros uma quantidade variável, mas sempre importante, de conformidade". Até o começo deste século, a conformidade era obtida geralmente mediante a violência e o terror.

Na concepção de Raymundo Faoro, esse processo leva a questão da dominação da elite a uma interdependência com o efetivo comando político, numa ordem de conteúdo aristocrático. Assim, nas atividades dos grupos, permanece essencial que a autoridade venha de cima e a confiança venha de baixo. A astúcia, a habilidade, a sagaz manipulação são qualidades psicológicas ajustadas ao comando elitário.

No caso das empresas estatais brasileiras, uma das tarefas dessas elites é formar núcleos partidários com objetivo de alinhamento ideológico, tendo em vista a troca de dirigentes como consequência dos períodos eletivos. É evidente que existem outras formas e outros níveis de ação. Mas, na verdade, estão em jogo as relações de poder, a dominação e a perpetuação de uma estrutura de privilégios que ameaça não só o futuro das organizações, mas, sobretudo, corre-se o risco de, através de uma gerontocracia gerencial, avessa a mudanças tornar promissoras empresas em um sistema que só possui saídas.

É como vê Raymundo Faoro (1989), em sua obra **Os Donos do Poder**, quando entende que a elite das democracias não pode se consolidar num estrato privilegiável, mutável nas pessoas, mas fechado estruturalmente. As instituições, normativamente operantes, trituram suas veleidades autonomizadoras, veleidades sempre discerníveis na burocracia. No patrimonialismo, no momento da emergência das classes, procuram estas nacionalizar o poder, apropriá-lo, para que se dilua na elite. O estamento burocrático desenvolve padrões típicos de conduta ante a mudança interna e no ajustamento à ordem internacional. Gravitando em órbita própria, não atrai, para fundir-se, o elemento de baixo, vindo de todas as classes. Em lugar de integrar, comanda; não conduz, mas governa. Incorpora as gerações necessárias ao seu serviço, valorizando pedagógica e autoritariamente as reservas para seus quadros, cooptando-os, com a marca de seu cunho tradicional. O brasileiro que se distingue há de ter prestado sua colaboração ao aparelhamento estatal, não na empresa particular, no êxito dos negócios, nas contribuições à cultura, mas numa ética confuciana do bom servidor, com carreira administrativa e *curriculum vitae* aprovado de cima para baixo. A vitória no mundo social, fundada na contemplação intramundana do esforço próprio, racional, passo a passo, traduz, no desdém geral, a mediocridade incapaz das ambições que visam à glória, no estilo que lhe conferia Montesquieu.

Ponto a considerar, ainda, é que é visível que o modelo burocrático de gestão enrijeceu de tal forma que não é mais capaz de assumir os papéis agora exigidos num regime aberto e de ampla descentralização dos focos de poder. Os dominados não podem continuar trabalhando nas estatais à margem do poder e das decisões em circuito fechado. É necessário que nos adaptemos à realidade, bem como pensar a realidade dessas empresas em função da totalidade. É uma questão de mudança de mentalidade.

Essa mentalidade se fundamenta principalmente na convicção de que os anos 90 e o próximo século serão daqueles que participem da criação, da difusão organizada e do processamento de uma ampla variedade de informações. Considerando-se os volumes de informações que serão processadas, será necessário dispor de redes e equipamentos de alta velocidade conhecidos por todos e por todos operados, e não de tecnologia de restrição, voltada apenas para a minoria dominante.

O planejamento, a criação, a utilização e a manutenção desses sistemas de redes de informação vão requerer a gestão de enormes recursos, os quais, provavelmente, contribuirão significativamente para o fortalecimento e a adaptação das estatais ao seu ambiente.

Ainda mais importante que planejar a nova tecnologia é pensar em suas aplicações. Muitas vezes, a operacionalização e a gestão de tecnologias ficam sujeitas às rupturas e às continuidades causadas pelo personalismo e pelos imediatismos dos gestores públicos. A marca pessoal do dirigente é maior, em muitos casos, que a marca da instituição. Também se observa que não há preocupações com o futuro mais distante, porque o próximo dirigente pode mudar tudo, ou até fechar a organização, ou talvez queira privatizá-la sem pensar nas conseqüências que essa atitude poderá trazer, principalmente se o dirigente for um representante do estamento burocrático. A marca do personalismo reflete-se diretamente na maioria dos casos, nas estruturas organizacionais, pois estas tendem a se reestruturar, de forma a adaptarem a estrutura formal a um juízo

de valor dos novos dirigentes eleitos, tornando difícil manter a constância de propósitos. A partir daí, surge um efeito sanfona, gerado pela síndrome dos quatro anos. Para se manter nos propósitos, a constância e a coerência necessitam de inovações. Mas inovar não significa criar produtos e serviços novos. Inovar significa atualizar os produtos e serviços, de forma que a sociedade seja cada vez melhor atendida. Só é possível inovar quando se pensa no futuro; não é possível pensar no futuro sem se questionar a cada passo sobre para que serve a organização. Certamente, mudar a estrutura organizacional de algumas diretorias ou departamentos a cada mudança de gestão não resolve o x da questão.

No livro **The structuring of Organization**, Mintzberg (1994) realiza uma valiosa síntese de toda a literatura até então produzida a respeito de "design-projeto organizacional". Ele chegou a um modelo para definir estruturas organizacionais a partir do que chamou "parâmetros de desenho". São nove parâmetros relacionados à definição das funções individuais, à constituição das áreas da empresa e às relações entre elas. Para o autor, o *design* organizacional consiste na configuração dos nove parâmetros, que determina a forma pela qual o trabalho é dividido e coordenado. No final do livro, Mintzberg mostra como os fatores de contingência — porte, idade, tecnologia, relações de poder, ambiente externo, etc. — vão influenciar a conformação desses parâmetros. Dessa interação, segundo o autor, resultam cinco tipos genéricos de estruturas: a estrutura simples, a burocracia tipo máquina, a burocracia profissional, a estrutura divisionalizada e a adhocracia. Mintzberg demonstra que o *design* mais adequado só pode ser determinado a partir desse processo interativo. Assim, não existem estruturas universais, mas apenas regras gerais de adequação.

Para os estudiosos de serviços, os parâmetros que mais se adaptam a melhorar a *performance* nas áreas de contato com clientes e de operação de tecnologia são o treinamento e a socialização dos funcionários, fatores aos quais se atribui maior peso entre aqueles capazes de influenciar a qualidade. Como serviços são experiências geralmente intangíveis, é mais apropriado orientar e controlar o comportamento dos empregados por intermédio da capacitação adequada e de valores compartilhados do que através de regras e procedimentos muito precisos e rigorosos.

A Teoria "Z", de Ouchi (1981), **A Gerência é uma Arte Japonesa?**, de Pascal e Athos (1981), **O Gerente-Minuto**, de Blanchard e Johnson (1981), e o *best-seller* **Em Busca da Excelência**, de Peters e Waterman (1982), colocam todos a ênfase sobre a importância dos fatores humanos como variáveis determinantes da produtividade.

A tecnologia avança com tamanha rapidez que algumas "estratégias" de gestão poderão ficar obsoletas antes mesmo de estarem terminadas. Em consequência, é possível que seja a cooperação, e não a concorrência, o x da questão na gestão dos processos e das atividades dentro das organizações públicas.

Um processo é a combinação de pessoas, máquinas, equipamentos, materiais, métodos, informações e decisões, que são agregados para produzir um produto específico, para oferecer um serviço específico ou para alcançar uma meta específica. Cada atividade dentro de uma organização é um processo. Os processos críticos não podem ser instáveis, sob pena de não atenderem às

necessidades (requisitos) do negócio e do cliente. Têm impacto sobre a missão institucional do órgão e devem refletir o que os clientes esperam dele: excelência de seus serviços.

Muitas vezes, confunde-se o cidadão-cliente com o cidadão-eleitor. A politicagem é, sem dúvida, entre todos os fatores, o que mais dificulta a excelência dos serviços, pois ela visa apenas tirar o máximo proveito para si ou para seu grupo, com o objetivo de garantir o futuro próprio e dos seus e não o da organização.

Para que nos tornemos competitivos, temos de buscar a excelência, sermos exigentes com a qualidade dos bens e dos serviços, mesmo aqueles que importamos sob alegação de infalíveis, para os quais pagamos pesados *royalties*. Isto sim, trar-nos-ia a tão desejada estabilidade. Hoje, nas estatais, existem a primazia da hierarquia sobre as necessidades e a da burocracia sobre as decisões. O poder que não pode ser demonstrado com resultados o faz pelas aparências: tamanho da sala e do birô, secretárias, equipamentos, número de funcionários, reuniões, agenda cheia, compromissos sociais, manchetes, controle de cartão-ponto, até chegar na economia de clipes.

A questão da estabilidade é hoje, sem dúvida, muito discutida. Alguns donos dos meios de comunicação têm pregado e denunciado que a estabilidade é uma das variáveis, se não a mais importante, que determinam o mau funcionamento das estatais no Brasil. Isso significa que há, pelo menos, um erro de avaliação, um desconhecimento do modelo de financiamento externo e de suas fontes e, também, por outro lado, o total reducionismo científico no que tange às teorias da motivação, cujo principal teórico é Maslow.

Ao adotarem o controle de qualidade total (TQC), as empresas japonesas vêm seguindo a abordagem holística maslowiana através de políticas de recursos humanos substancialmente diferentes das do mundo ocidental. As empresas devem ser vistas como organizações que têm como missão maior satisfazer as necessidades de sobrevivência do ser humano. Quem fizer isso da melhor maneira ganhará o lucro desejado. A empresa é um dos ancoradouros do ser humano, é o lugar onde ele poderá realizar o seu potencial.

Num recente livro, chamado **TQC - Controle de Qualidade Total** (no estilo japonês), Vicente Falconi Campos (1992) analisa e fundamenta a questão da estabilidade do ponto de vista do crescimento do ser humano. Para ele, o conceito de crescimento do ser humano está baseado na crença de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto. Maior valor agregado para pessoas significa trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui, pesquisa, etc., ao invés de mover, copiar, seguir, obedecer, etc. Crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal. Para isso o indivíduo deve ser preparado durante toda a vida.

Numa empresa voltada para o "melhoramento contínuo", as pessoas são sempre desafiadas a utilizarem suas mentes, ninguém fica ocioso. É interessante observar que, nas empresas japonesas, existe um esforço contínuo de "reduzir a necessidade de mão-de-obra", não de reduzir pessoas. Existe sempre trabalho criativo de melhoria contínua, no qual as mentes podem ser utilizadas.

Percebo que esse tipo de trabalho tem frutificado. Acredito que, na verdade, o novo conceito japonês se fundamenta em questionar os paradigmas existentes

na empresa, envolvendo aspectos técnicos e comportamentais, resolvendo as causas e não simplesmente o efeito dos problemas, o que acontece diversamente nas estatais, pois, nestas, os indivíduos, nos muitos departamentos funcionais, seja no nível de projeto seja em operação, acabam sendo contaminados pelas idiosincrasias comportamentais e por interesses específicos dos mesmos, normalmente donos de seus próprios arquivos, muitas vezes redundantes entre si, e onde os funcionários acabam se transformando em propriedades de seus chefes ou diretores e não da organização. Os erros e as ineficiências são inevitáveis.

Numa visita que fez à fábrica da Komatsu no Japão, em 1989, Falconi questionou, em várias discussões, a grande preocupação japonesa com os recursos humanos. Que tempo seria necessário efetivamente para uma pessoa que ingressa na empresa ou que seja levada a outro departamento com novas atividades assumir plenamente suas funções?

As respostas variaram muito, de um a dois anos na média, mas o mais importante eram as explicações que vinham acopladas a esses indicadores. Yamada, da Toyota Motor Corporation, afirmava que só é possível pensar em educação, em treinamento e em salários, bem como em tecnologia voltada para o crescimento do ser humano, dentro de um contexto de estabilidade no emprego; do contrário, não dá nem para entender o que os japoneses estão fazendo nesta área.

O mesmo Yamada assegura que a estabilidade no emprego é uma das características marcantes das práticas gerenciais japonesas. Ele relata que as conseqüências da política de estabilidade no emprego sobre a educação e sobre o treinamento são o investimento no desenvolvimento e a utilização das habilidades das pessoas, desenvolvimento do orgulho pela empresa, desenvolvimento da percepção de que o futuro é construído pelo próprio esforço ("(...) se eu garanto a sobrevivência de minha empresa, eu garanto a minha própria sobrevivência").

A educação e o treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e devem ser utilizados tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e do desejo de trabalhar. Essa mentalidade precisa ser desenvolvida no interior da burocracia organizacional das estatais, pois sua forma de ação, hoje, não presta nenhum serviço ao Estado, pelo contrário, fechada na conquista de seus próprios interesses, transforma as organizações numa sociedade que não consegue avançar.

Essa elite burocrática conservadora, inarredável dos privilégios que goza, não consegue perceber que somente o desenvolvimento, a sensibilidade e a tenacidade para mudanças, pontos que visam levar o empregado a uma visão crítica do Mundo e a uma percepção de que nada é perfeito e tudo pode ser mudado para melhor, podem, no curto prazo, estabelecer os parâmetros para o estabelecimento da eficiência, da efetividade e da excelência.

A educação, o treinamento, a qualidade de vida e a remuneração são variáveis que dão sustentação a um processo de melhorias. Elas devem ter sua base construída em função de um sistema de estabilidade, onde a relação entre a produção e o investimento seja uma função crescente e de melhoria contínua agregada à tecnologia. Com tudo isso disponível ao homem dentro da organização, fazendo com que ele esteja mais do que envolvido, esteja, sim, comprometido em ser o mais capaz do Mundo em sua função, pode-se enunciar um

coeficiente de qualidade cujas componentes são funções que implicam como conseqüência uma responsabilidade sobre o capital, pois certamente ele irá desenvolver a consciência de que a empresa é sua e não é meramente um lugar para trabalhar e ser pago. A empresa deve ser vista como uma oportunidade de se realizar uma visão do futuro.

Na equação abaixo, pode-se observar como ficaria representado o coeficiente de qualidade:

$$CQ = \frac{VP}{VI} = f(\text{educação, QVT, bens, salário}) \dots (\text{tec}) \dots K$$

O coeficiente de qualidade conceitua, de forma definitiva, que a responsabilidade é mais do que simplesmente ser responsável pelos serviços ou pela solução dos problemas, é responsabilidade pelo governo.

Tom Peters e Nancy Austin (1985) no livro **Excelência Acima de Tudo**, relatam como Bill Black revitalizou a Teleflex, uma companhia de engenharia de US\$ 150 milhões (válvulas sofisticadas, sistemas de controle, revestimentos), instalando um forte estilo empresarial descentralizado em uma organização anteriormente cheia de preconceitos. Uma forte filosofia sobre funcionários está no centro disso:

"Funcionários são pessoas (...) não pessoal.

"Funcionários gostam de trabalhar (...) ajude-os a atender aos objetivos mútuos, e eles alcançarão uma excelência inacreditável.

"A melhor maneira de realmente treinar os funcionários é usando um mentor experiente (...) e no trabalho.

"Funcionários possuem um ego e desejos de desenvolvimento (...) e eles se comprometerão apenas até o ponto em que possam ver meios de satisfazer essas necessidades.

"Funcionários não podem ser verdadeiramente motivados por ninguém mais (...) aquela porta está trancada por dentro; eles deveriam trabalhar em uma atmosfera que favorecesse a automotivação (...) a autotaxação (...) e a autoconfiança.

"Funcionários deveriam trabalhar em um clima desafiador, fortalecedor e engraçado (...) e as recompensas deveriam ser relacionadas o mais diretamente possível à atuação.

"Quando os funcionários estão em uma atmosfera de confiança, eles se arriscam; apenas através do risco há crescimento (...) recompensa (...) autoconfiança (...) liderança".

Nesse sentido, há uma relação direta entre a eficiência e a gestão pública, que, no entanto, é prejudicada em razão da maneira contraditória como é desenvolvida. Não se pode esperar um nível satisfatório de estabilidade e eficiência se não houver um gerenciamento adequado voltado para esse objetivo.

Hoje as empresas estatais já estão privatizadas pela ação dos grupos independentes, autônomos, dotados de vontade própria, muitas vezes acum-

pliciados com o poder político. É preciso romper o emperramento burocrático. Robert Michels (1982), em seu clássico livro **Sociologia dos Partidos Políticos**, reflete sobre esse fenômeno dando a ele a denominação de a lei de bronze da oligarquia.

Robert Michels descreve como a direção de grandes máquinas políticas é progressivamente dominada por uma classe profissional que afasta os militantes: seu conhecimento dos problemas e sua experiência tornam-na indispensável. A ciência dos mecanismos internos e sua habilidade em aplicar as regras preservam-na ao mudarem as maiorias. Adquire, assim, uma modalidade quase absoluta, sua renovação só se opera pela ação do tempo, e a renovação de gerações é por ela cuidadosamente limitada.

A centralização administrativa evita ou abafa as iniciativas que poderiam partir das bases. Os dirigentes, por sua parte, esforçam-se em dissolver as oposições virtuais, quer absorvendo os seus líderes, quer livrando-se deles. Assim, qualquer possibilidade de rejuvenescimento global ou de mudança está, de antemão, condenada.

A desregulamentação do Estado é um processo que tende a não mais se constituir numa prática eventual, mas, sim, generalizada; daí é preciso não perder de vista, mesmo sob o pesado fogo do discurso neoliberal, que o Estado é centro e é, especialmente, nele que se deve discutir, propor e deliberar sobre os objetivos gerais da coletividade.

Ainda hoje, uma das maiores dificuldades dos órgãos públicos é definir qual o seu negócio e quais são seus clientes. Sem que se tenha isso muito claro, não é possível determinar ou atingir objetivos. Theodore Levitt (1960), no seu famoso artigo **Miopia em Marketing**, afirma que, ao definir seu negócio, a empresa deve se preocupar com seus clientes e não com o produto que ela pode produzir, visto que um negócio é um processo de atendimento do cliente e não, simplesmente, de produção de bens e serviços.

Todo órgão público tem uma lei ou um decreto que o criou e que define seus propósitos, possui estatutos e regimentos que detalham e normatizam esses propósitos. Mas quem conhece esses documentos? Quantas vezes eles são consultados? Quem está realmente interessado em torná-los efetivos? Quando serão revisados? Existe duplicidade? Qual a importância das áreas atuantes com relação aos objetivos da organização?

O resultado da inobservância da constância de propósitos é uma gestão adaptada não à realidade ou à necessidade comum, mas às crenças e às convicções dos cidadãos satisfeitos e bem de vida, que hoje constituem a minoria das elites burocráticas.

Em seu recém-lançado livro **Guerra e Anti-Guerra** Alvin Toffler (1994) analisa e denuncia novas dimensões que se aproximam com a mudança do século. A velha idéia de que o maior é necessariamente o melhor está ultrapassada, acrescenta ele, referindo-se às reacomodações que começam a ocorrer em gigantes como a IBM, fracionada em 13 unidades.

Que ninguém duvide: "O mundo do ano 2000 não se parece nem um pouco com a maioria das previsões feitas até hoje", aponta dedurando colegas futurólogos que anunciaram a disparada da Europa, o "fim da história", com a crise do comunismo e a ascensão do neoliberalismo, e a transformação do Japão na grande potência a partir dos anos 90.

Esse novo contexto é delineado pela derrocada da economia de escala e da burocracia: a tendência de desmassificação, de fragmentação de empresas, de desmembramento de países, de interconectividade eletrônica e substituição dos fatores físicos de produção — capital, mão-de-obra e matéria-prima — pelo conhecimento e pela informação.

Com relação à gestão do Estado, Toffler afirma que não há atraso que não se explique pela opção das elites.

Refletindo-se sob esse ponto de vista sobre as organizações estatais brasileiras, pode-se concluir que uma das características inescapáveis da vida das empresas, no final do século XX, no Brasil, é a grande organização, com suas complexidades, peculiaridades e hierarquia. O serviço público não pode se colocar à margem dessas transformações, sob pena de ser atropelado pela história. Se os órgãos públicos forem absolutamente exigentes com a qualidade dos bens e serviços que adquirem, todas as empresas nacionais terão que rever os seus processos de produção, de controle e de custos.

É preciso reformular as ferramentas de administração, de redução do tamanho das unidades operacionais e de remodelagem da produção. É necessário um novo pacto de produtividade, que tenha como base a inovação e um compromisso irrestrito com a qualidade.

A inovação hoje deixou de ser o produto distintivo de uma mente arguta inspirada, ainda que essa fonte de inovação continue sendo celebrada; normalmente, ela é o resultado do esforço cooperativo de especialistas de diversas competências, cada um contribuindo com sua perícia singular para a meta comum. À medida que as operações econômicas e governamentais se tornam mais complexas, faz-se necessário unir as diversas habilidades, experiências e graus de instrução e os níveis de especialização e inteligência. No entanto a visão de mundo divulgada pelas elites orgânicas fortalece uma tradição cultural de subestimação da participação, da cooperação e da inovação, que propõe, sempre através de seus grupos dominantes, a substituição dos anteriores pela administração "eficiente" da coisa pública por sábias elites. Uma tradição que persiste até os dias atuais, dificultando a criação e o desenvolvimento de organizações profissionalizadas e descentralizadas.

Atentos não só ao poder que têm que combater, mas também em apoiar candidaturas, as elites e seus grupos políticos, às vezes mascarados de gestores profissionalizados, acabam transformando as organizações estatais em verdadeiros partidos políticos; desrespeitando a cidadania dos funcionários, tornam as organizações prisioneiras de sua burocracia. Na tentativa de chegar ao poder e de divulgar uma visão de mundo, elas também visam incorporar demandas e valores culturais, buscando transformar os interesses dos grupos dominantes com os quais se articulam nos "interesses gerais" da coletividade.

Não podemos mais acreditar hoje no discurso do enxugamento da máquina, até porque a diminuição de funcionários e de órgãos não melhora a qualidade dos serviços. Precisamos libertar-nos das tiranias; tanto da tirania do indivíduo como da dos pequenos grupos. Precisamos enxergar para onde iremos todos! Assim, o mais apropriado seria uma lubrificação, o reparo de peças, uma mudança de combustível e uma boa manutenção. Isso faz uma máquina ser produtiva.

O autoritarismo legou-nos a herança da supremacia da tecnocracia. O reconhecimento do trabalho estava reservado apenas à aristocracia. Termos

como produtividade tornavam-se irrelevantes. O brilho dessa fase foi, no entanto, ofuscado por uma crise sem precedentes na história brasileira. Crise esta que é a expressão de derrota de um modelo que se assentava em práticas egoístas, clientelísticas e patrimonialistas de dirigentes, que, de uma forma geral, estão despreparados para exercer suas funções, quando não passam de candidatos derrotados em eleições à espera de uma nova alvorada eleitoral, crise esta, também, que parece ainda não ter terminado!

O nosso modelo de Estado atualmente se encontra esgotado, assim como estão esgotados os seus modelos de gestão burocrático-industrial (taylorismo, fordismo, etc.). Esses modelos se revelam incapazes de lidar com um mundo em rápida transformação, enquanto os trabalhadores estão desejosos de liberdade e de participar das conquistas da ciência e da técnica.

Bibliografia

- BLANCHARD, Kenneth, JOHNSON, Spencer (1981). **O gerente minuto**. 11.ed. Rio de Janeiro: Record. 111p.
- CAMPOS, Vicente Falconi (1992). **Controle de qualidade total (TQC)**. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Cristiano Ottoni. 220p.
- CROZIER, Michel (1989). La phénomène bureaucratique du point de vue de la théorie des organisations. In: LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves. p.148-152.
- DREIFUSS, René Armand (1981). **1964: a conquista do estado**. 2.ed. Petrópolis: Vozes. 814p.
- FAORO, Raymundo (1989). **Os donos do poder**. 8.ed. São Paulo: Globo. 750p.
- FREITAS, Décio (1994). FHC e o mito JK. **Zero Hora**, Porto Alegre: RBS, p.4, 23 out.
- LAPASSADE, Georges (1989). **Grupos, organizações e instituições**. 3.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves. 316p.
- LEVITT, Theodore (1960). Marketing myopia. **Harvard Business**, New York: Harvard University.
- MICHELS, Robert (1982). **Sociologia dos partidos políticos**. Brasília: UnB. 243p.
- MINTZBERG (1994). The structuring of organization. In: URDAN, Flávio Torres. **A terceira onda da qualidade**. **Highlight**, São Paulo: FGV/EAESP, p.8-9, jan./fev. (Suplemento da RAE).
- MONTEIRO, José A. (1991). **Qualidade total no serviço público**. 2.ed. Brasília: Q&T-Consultores Associados. 157p.
- OSBORNE, David, GAEBLER, Ted (1992). **Reinventando o governo**. Brasília: MH Comunicação. 436p.
- OUCHI, W. (1985). **A teoria Z**. 10.ed. São Paulo: Nobel. 282p.
- PASCAL; ATHOS (1981). A gerência é uma arte japonesa. **Personal**, Paris: Documentos.

- PETERS, Tom, AUSTIN, Nancy (1985). **Excelencia acima de tudo**. Rio de Janeiro: Record. 472p.
- PETERS, Tom, WATERMAN, Robert (1982). **Em busca da excelência**. Rio de Janeiro: Record. 472p.
- TOFFLER, Alvin (1994). **Guerra e antiguerra**. Rio de Janeiro: Record. 349p.
- URDAN, Flávio Torres (1994). A terceira onda da qualidade. **Highlight**, São Paulo: FGV/EAESP, jan./fev. (Suplemento da RAE).
- WEISS, Dimitri (s.d.). La "nueva" gèrencia. **Personal**, Paris: Documento, p.36-54.