

EU & Livros

DESENVOLVIMENTO

Todos ganham, eis a contradição

Realidade e ideal na busca do Estado de bem-estar nacional. Por **Pedro C. Chadarevian**, para o Valor, de São Paulo

"Desenvolvimento e Perspectivas Novas para o Brasil"
Marcio Pochmann. Cortez Editora. 191 páginas, R\$ 32,00

Tudo indica, neste início de 2010, que a campanha presidencial irá opor os balanços de governo de Fernando Henrique Cardoso e de Luiz Inácio Lula da Silva. O eleitor mais esclarecido vem tendo, no entanto, dificuldade de escapar das leituras puramente apaixonadas a favor de um ou de outro campo. É esta lacuna que o último livro de Marcio Pochmann busca preencher, ao fornecer um amplo leque de argumentos em defesa da superioridade da herança econômica da "era Lula". Mas o leitor não deve procurar aí uma análise neutra da evolução recente da economia brasileira. Nem poderia ser diferente. O autor, professor da Unicamp, é o atual presidente do Ipea (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas), e integrou a equipe econômica da prefeitura de São Paulo na última gestão petista. Afinal, nada mais saudável em qualquer análise econômica do que encontrar explícitos os pontos de vista do autor, em lugar de dissimulá-los por trás de modelos matemáti-

cos, cuja eficiência, aliás, tem se mostrado questionável nestes tempos de crise global.

O livro, voltado para o grande público, tem a pretensão de resgatar o debate sobre o modelo brasileiro de desenvolvimento. Nesse sentido, Pochmann apresenta um raro esforço de interpretação de nossa história econômica em uma dinâmica de longa duração. E sustenta sua análise em uma inovadora proposta de periodização do capitalismo brasileiro. Nela está contida sua hipótese central, segundo a qual o programa econômico do segundo governo Lula representaria uma ruptura com o modelo neoliberal, em direção a um regime de acumulação de tipo social-desenvolvimentista.

Essa tese, bem como a releitura histórica da transição da economia agrária para o modelo industrial e, em seguida, financeiro ou neoliberal, é ilustrada por uma quantidade expressiva de dados estatísticos e gráficos. Muitos destes foram elaborados por meio de manipulações originais das informações disponíveis, ressaltando o interesse na análise — ainda que, do ponto de vista estético, deixem a desejar. A propósito, é

visível a ausência de um trabalho de revisão mais minucioso desta primeira edição, que teria suprimido erros de digitação.

O que talvez melhor resuma esta nova empreitada de Pochmann, fornecendo-lhe ao mesmo tempo o fio condutor de sua análise, é a releitura da evolução econômica do Brasil pela perspectiva do trabalho. Especializado que é em questões relacionadas às políticas sociais e de trabalho, aponta as relações entre as particularidades do desenvolvimento capitalista e a construção interrompida do Estado de bem-estar nacional.

Ainda que o autor se arrisque desnecessariamente em terrenos controversos da história econômica, elencando afirmações que mereceriam melhor fundamentação, especialmente em sua releitura da transição para o regime assalariado no Brasil, é louvável a tentativa de identificar a recorrente reação conservadora ao desenvolvimento de um projeto econômico autônomo para o país. Assim, a elite política sempre soube aproveitar momentos de crise global para acelerar o ritmo de crescimento da economia, como na crise de 1929, que per-

mitiu uma expansão industrial inédita no regime varguista que a sucedeu. No entanto, prossegue Pochmann, essas evoluções estruturais na economia brasileira não se fizeram acompanhar de alterações significativas no modelo distributivo. Aquilo que denomina "reformas civilizatórias" — agrária, tributária progressiva, e social e do trabalho — foram sendo postergadas pelo ambiente conservador que predominou no país ao longo do século XX.

Pochmann é movido pelo inconformismo em relação à precária qualidade de vida da população brasileira, que se contrapõe aos privilégios de uma elite branca refratária a alterações no status quo. Sustenta, essencialmente, que a implantação de uma agenda de recuperação do papel ativo do Estado na economia pode significar a passagem para um novo estágio de desenvolvimento, superior não apenas em termos de bem-estar, mas também em capacidade de crescimento da economia. Ao menos é o que sugere sua análise dos últimos anos do governo Lula, no qual se estaria desenhando uma ruptura com o regime financeiro de acumulação, que, com sua lógica dependente, determinou a desindus-

trialização, o aumento da dívida pública e o crescimento econômico pí-fio. Alternativamente, a administração petista reforçou os mecanismos distributivos (como o Bolsa Família e o salário mínimo) e os instrumentos de regulação do Estado na economia (essencialmente, por meio dos bancos públicos, das estatais e da reorientação da política comercial).

O leitor ficará, contudo, menos convencido da suposição segundo a qual o conjunto de ações que marcam em especial o último governo Lula — que por certo o distanciam do período Cardoso, pelos resultados alcançados — constituem o advento de um novo modelo de organização da economia nacional. O próprio Pochmann parece suspeitar da viabilidade dessa proposição. Afinal de contas, na ampla aliança de classes promovida na era Lula, ganham tanto os subalternos como os rentistas. A permanecer essa contradição, dificilmente se pode contemplar uma transição efetiva em direção a um projeto social-desenvolvimentista.

Pedro C. Chadarevian, doutor em economia pela Universidade de Paris 3 - Sorbonne Nouvelle, é professor da Universidade Federal de São Carlos

Biblioteca



"Mudança Global"

Peter Dicken. 5ª edição. Tradução de Teresa Cristina Felix de Sousa. Bookman. 631 págs., R\$ 96,00

Professor emérito e pesquisador em padrões globais de comércio e globalização na Universidade de Manchester, o geógrafo Peter Dicken publicou este seu livro pela primeira vez há 20 anos. De lá para cá, cada edição é atualizada, nos dados e no conteúdo de cada capítulo. Nesta de agora, publicada na Inglaterra em 2007, foi acrescentada uma parte toda dedicada ao setor agroalimentar. É um livro multidisciplinar, que abrange diversas áreas acadêmicas, inclusive administração e negócios, estudos sobre o desenvolvimento, economia, geografia econômica, ciência política e sociologia, entre outras. A linguagem é acessível a não especialistas. Estes, por sua vez, encontram ampla bibliografia no final de cada capítulo.

GESTÃO

Tudo começa com um olhar honesto para os fatos

"O Verdadeiro Poder"
Vicente Falconi. INDG. 159 páginas, R\$ 40,00

Edson Pinto de Almeida
Para o Valor, de São Paulo

Dois grandes falhas na produção, tornadas públicas no final de 2009 e no início deste ano, arranharam a imagem de quase perfeição construída ao longo de sete décadas pela Toyota, a maior fabricante de carros do mundo. O gesto de seu presidente, Akyo Toyoda, neto do fundador da empresa, vindo a público pedir perdão pelos defeitos que resultaram em "recall" para milhares de carros, é emblemático para o mundo da administração. Imitado por outras indústrias manufatureiras em todo o mundo, o modelo Toyota de produção tem como base uma linha enxuta que elimina desperdícios e atende exatamente a demanda, sem criar estoques desnecessários, e tudo sob o primado da qualidade. Constrangimentos à parte, a questão que fica é: por que falhou? Encontrar resposta para essa pergunta no sentido amplo de um sistema empresarial é a proposta do livro de Vicente Falconi, um dos mais influentes consultores do mercado. Sua especialidade é gestão e no seu currículo de trabalhos perfilam-se grandes grupos, como AB Inbev, Gerdau, Suzano Papel e Celulose, entre outros.

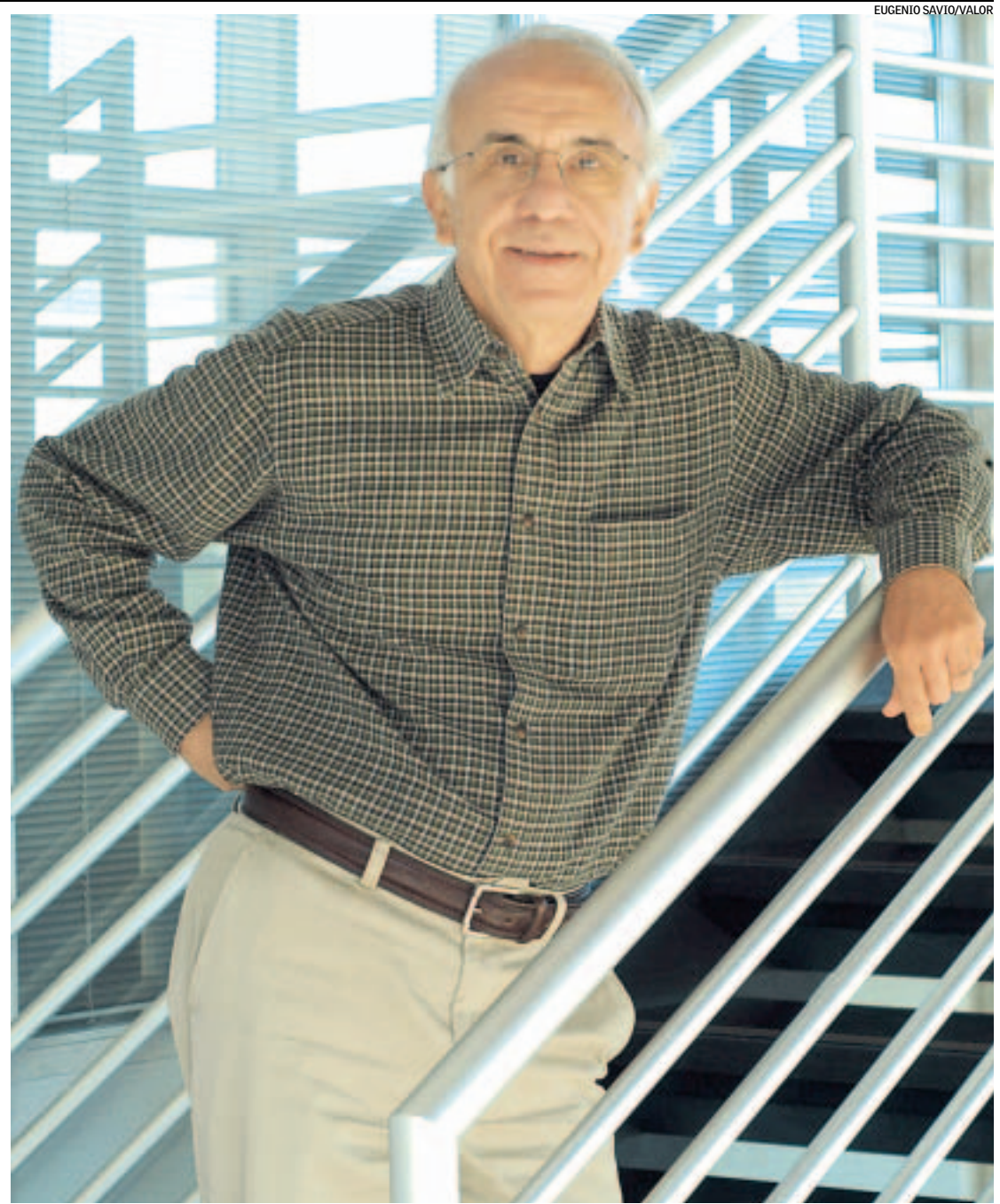
A analogia com a Toyota é meramente casual e por simples coincidência. O livro começa com essa pergunta: "Por que falhamos?" O conteúdo que vem a seguir, resultado de 15 anos de experiência sobre o que deu certo em várias empresas, tem por objetivo mostrar o que está ao alcance das organizações para não errarem e construírem modelos eficazes de gestão. Além de circunstâncias que estão fora de controle, o autor alinha três razões para explicar falhas no gerenciamento: não há definição do problema de forma correta, o plano de ação é ruim, seja por falta de conhecimento técnico ou por desconhecimento dos méto-

dos de análise de informações, ou o plano de ação não foi executado a tempo e completamente.

Numa época de modismos empresariais e manuais de autoajuda, Falconi escolheu o caminho do conhecimento. "Escrevi o livro de forma muito densa", para que seja "uma referência para o líder em seu dia a dia, lendo, relendo, discutindo". O livro "contém tudo que eu e meus amigos citados, e que foram meus 20 revisores, vimos como importante para se construir uma empresa excepcional". Dentre eles estão vários executivos e empresários, como Antonio Maciel Neto, presidente da Suzano, Jorge Gerdau Johannpeter, do grupo Gerdau, Carlos Alberto Sicupira, do conselho da AB-Inbev, e Pedro Moreira Salles, do Itaú-Unibanco.

Falconi rejeita nomes comerciais para modelos de gestão e mostra que nada se viu de novo em matéria de método, além daquele criado por René Descartes (1596-1650), com suas regras básicas de verificar, analisar, sintetizar e enumerar. O processo de análise cartesiano prescreve dividir ao máximo as coisas em suas unidades mais simples e estudar essas coisas mais simples. "O livro não dá fórmula para ninguém, mostra os fatores importantes que ajudaram várias empresas a se tornarem excepcionais. São princípios fundamentais, importantes no século XXI, quando a informação é abundante e a escassez da competitividade é a capacidade da organização em absorver conhecimento".

A questão do aprendizado é um dos pontos destacados pelo autor. Estabelecer uma cultura empresarial com lideranças consolidadas, processos definidos e um patamar de rotinas que possam ser constantemente aferidos e aprimorados é algo que leva no mínimo cinco anos. "O processo de aprendizado é lento, existem ilhas de excelência e ilhas de resistência dentro das empresas, e pessoas que jamais a aceitarão." Falconi observa que esse é um esforço cumulativo, que exige um nível baixo de rotatividade de pessoal ("turn over"). "É preciso



Falconi: em tempos de informação abundante, é competitivo quem desenvolve capacidade de absorver conhecimento

reter as pessoas que detêm o conhecimento." Por essa razão, uma empresa que sai na frente nesse processo dificilmente é alcançada, porque seus concorrentes precisarão levar o mesmo tempo para implantar um sistema de gestão eficiente.

Como, então, conciliar o tempo necessário para que uma cultura seja sedimentada com a urgência de se obter resultados? Para Falconi, as duas coisas devem caminhar juntas. "A cultura é implementada pelo líder no dia a dia, por meio de seus exemplos, da cobrança, do treinamento, entre outros, sem que haja necessidade de maior esforço ou desvios de conduta."

Falconi observa que somente a boa liderança pode alterar significativamente a curva de aprendizado e, conseqüentemente, os resultados. Para ele, a única definição de liderança que interessa às organizações é: liderar é bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo.

Da agenda do líder, dois itens guardam relação com a questão de administrar problemas quando eles surgem. O primeiro é tomar decisões com base em fatos e dados. "Valorize a honestidade intelectual e a busca da verdade contida nos fatos e dados." O outro é promover a cultura de enfrentamento dos fatos, que valoriza a verdade e não tem medo de ver os fatos como são. Espera-se "que os gerentes comuniquem, para o time e para cima, não somente os bons resultados, mas também o que não está indo bem e precisa ser encarado como é, de tal modo que possa ser consertado."

Carisma e liderança são coisas que podem funcionar num primeiro momento de mudanças numa organização. Mas não é o ideal a ser perseguido. "Líderes carismáticos sempre existirão, sempre que houver a necessidade de tê-los. Empresas maduras e estabilizadas não precisam de líderes carismáticos porque se organizam para re-

crutar, selecionar, avaliar e classificar líderes de tal maneira que tenham sempre pessoas prontas a ocupar o lugar dos que saem, com total competência comprovada."

Para Falconi, o verdadeiro poder está em alinhar todas as pessoas de uma empresa numa só direção e com os mesmos interesses. Isso ocorre, segundo ele, com metas bem colocadas para todos, com uma equipe bem selecionada e treinada ao longo dos anos e uma cultura homogênea, voltada para o enfrentamento dos problemas — seja um "bom" problema, aquele cujo enfrentamento pode levar a uma melhoria, ou um problema "ruim", como parece ser o caso da Toyota: um produto que saiu das especificações ou uma máquina que deixou de funcionar. Como ensina o livro, os problemas ruins levam esse adjetivo porque não avisam hora para acontecer e precisam ser resolvidos imediatamente. "É impossível eliminá-los, mas dá para reduzi-los substancialmente."



"Emotionomics"

Dan Hill. Tradução de Mirna Soares Andrade. 345 págs., R\$ 73,00

Com as descobertas da neurociência, um mundo inteiramente novo se abriu para a compreensão do comportamento humano em situações de mercado e nas relações econômico-sociais em sentido amplo. Enriqueceu-se, no mesmo passo, o repertório de instrumentos à disposição dos executivos para orientação imediata e estratégica de empresas, seus produtos, suas marcas no ambiente de negócios sempre mais competitivo. Cortes de custos têm limites e pronta adesão à renovação tecnológica tornou-se decisão óbvia, comum. "Resta, então, a capacidade de fazer uma forte conexão emocional com clientes e funcionários, segredo para um sucesso sustentável e de longo prazo", diz o autor. O livro explica como se chega lá.

Mais vendidos*

Livros de economia e negócios

- 1º "O Verdadeiro Poder"**
Vicente Falconi Campos, INDG, R\$ 40,00
- 2º "O Monge e o Executivo"**
James C. Hunter, Sextante, R\$ 19,90
- 3º "Casais Inteligentes Enriquecem Juntos"**
Gustavo Cerbasi, Gente, R\$ 34,90
- 4º "A Arte da Guerra - Os Treze Capítulos Originais"** Sun Tzu, Jardim dos Livros, R\$ 34,90
- 5º "Os Segredos da Mente Milionária"** T. Harv Eker, GMT, R\$ 19,90
- 6º "Quem Pensa Enriquece"**
Napoleon Hill, Fundamento, R\$ 28,60
- 7º "Quem Mexeu no Meu Queijo?"**
Spencer Johnson, Record, R\$29,90
- 8º "Mais Tempo, Mais Dinheiro"**
Gustavo Cerbasi/Christian Barbosa, Thomas Nelson Brasil, R\$ 34,90
- 9º "Não Tenha Medo de Ser Chefe"**
Tulgan/Bruce, Sextante, R\$ 19,90
- 10º "Superdicas para Conquistar Clientes"** Cesar Souza, Saraiva, R\$11,90

Fonte: Livraria Cultura e Saraiva. Elaboração: Valor Data
* Entre 01/02/10 e 07/02/10
Obs: Preços sugeridos pelas editoras.