

Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso Não-Comercial 2.5 Brasil. Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/br/> ou envie uma carta para Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
FAECC**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Curso de Especialização em Gestão Pública por Resultados

**Relação Estado/Empresas em Mato Grosso:
desafios de um planejamento estratégico rumo à construção de
organizações que aprendem**

Salvy Bosco de Rezende

CUIABÁ – MATO GROSSO – BRASIL

Fevereiro de 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
FAECC

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Curso de Especialização em Gestão Pública por Resultados

**Relação Estado/Empresas em Mato Grosso:
desafios de um planejamento estratégico rumo à construção de
organizações que aprendem**

Pesquisa monográfica como parte das exigências curriculares do Curso de Especialização em Gestão Pública por Resultados, realizado pelo Governo de Mato Grosso em parceria com a UFMT e UNISELVA, do Departamento de Administração, sob a orientação da Prof^ª Dra. Elizabet Aguirre Guedes, pelo Econ. Salvy Bosco de Rezende.

CUIABÁ – MATO GROSSO – BRASIL

Fevereiro de 2004

FOLHA DE AVALIAÇÃO

DEDICATÓRIA

A todos os utópicos empreendedores dos pequenos municípios de Mato Grosso, que se debatem “ad eternum” para tornar exeqüíveis seus negócios;

A meus filhos Laís, Leandro e Léa com amor e saudade eterna e aos netos Leonardo e Letícia, com a esperança de um mundo melhor,

À Márcia, pelo amor.

AGRADECIMENTOS

Ao Governo de Mato Grosso, por esta iniciativa de habilitação de seu quadro funcional;

Ao Hermes de Abreu, amigo e ex-chefe, que me propiciou a oportunidade de conhecer o Estado por dentro;

À Aldenan, Lúcia Regina e aos demais estudantes de Logosofia, pelos estímulos e perdão por minhas reiteradas ausências em nosso programa de estudos;

Ao meu Mestre maior, RAUMSOL, pela grandeza, beleza e eternidade dos ensinamentos de sua ciência, a Logosofia.

SUMÁRIO

RESUMO	07
I. INTRODUÇÃO	08
1. Capítulo I - Diagnóstico Macro-ambiental “exageradamente pessimista”	18
1.1. Por uma Visão de Estado Empresarial:	29
2. Capítulo II - Micro Diagnóstico “exagerado”	38
2.1. O trabalho de campo	49
3. CAPÍTULO III – O Mundo Precisa de Reformas, diz ONU	60
3.1. Por capacitação massiva de elementos essenciais	68
3.1.1. Elementos básicos para o Planejamento Estratégico em micros e pequenas empresas	69
3.2. Controle e Avaliação da atividade empresarial	89
CONCLUSÃO	91
BIBLIOGRAFIA	94
ANEXO I – Questionário completo, perfil dos entrevistados	96
ANEXO II – Entrevista -	
ANEXO III – Reportagem	

RESUMO

A presente monografia discorre sobre problemas da relação do Aparelho de Estado com as empresas no Estado de Mato Grosso.

Ao tempo que traça um perfil das empresas, por classificação de tamanho por pessoas ocupadas segundo o IBGE, discorre sobre angústias experimentadas pelos empresários originadas em concepções obsoletas de controle e mesmo dos estímulos existentes no Estado ao empreendedorismo.

As observações iniciais que apontavam para uma relação anacrônica se confirmaram, seja por aspectos já de domínio público – que o presente trabalho sistematiza, seja pela aplicação de um questionário a pessoas envolvidas diretamente nessa relação.

Constataram-se entraves a uma relação adulta, clara e transparente, na direção de o Estado estimular o surgimento, manutenção e crescimento das empresas. Este trabalho demonstra a pertinência do tema e a urgência em se rever os processos utilizados por aquele.

Por fim, sintetiza de forma clara e simples, aspectos do Planejamento Estratégico passíveis e considerados imprescindíveis pelo autor de serem disseminados como numa capacitação massiva a micros e pequenos empresários – existentes e potenciais.

Fundamenta a percepção de um certo pessimismo para sua melhoria no curto prazo e, também, aspectos da Educação pensados na mesma direção.

Conclui que o estágio atual dessas relações é resultado de um processo que, na opinião da maioria dos técnicos é muito lento e que pode ser impactado através de medidas também simples, que dependem mais de decisões políticas que não envolvem grandes dificuldades de convencimento: são ações de otimização de processos administrativos.

Por isso o pesquisador é otimista: não crê que o conjunto da sociedade deseje continuar convivendo “*ad eternum*” com um relacionamento hipócrita, anacrônico e sufocante.

I – INTRODUÇÃO

Durante o Curso de Especialização em Gestão Pública por Resultados, do qual a presente monografia é parte das exigências curriculares, a vontade era (e continua sendo) a de estudar e propor alternativas a uma realidade que se intuía arcaica, anacrônica e importante obstáculo ao crescimento econômico de Mato Grosso e que se traduz no problema central deste trabalho, o qual buscou desvendar o *“fetiche” da relação Estado/Empresas em Mato Grosso* e se esta realidade *pode ser impactada por partes do conceito de Planejamento Estratégico*, aplicadas nos processos de legalização, com fins de controle e arrecadação.

Seja pela observação deste pesquisador, seja por consensos generalizados sobre a ineficiência do Estado, intuía-se entraves a uma relação adulta, clara e transparente, na direção de o Estado estimular o surgimento, manutenção e crescimento das empresas. Este trabalho demonstra a pertinência do tema e a urgência em se rever os processos utilizados por aquele.

Uma hipótese básica que se propôs nesta pesquisa consistiu em remeter ao indivíduo/cidadão as raízes, as causas de todas as crises, e que estas não são mais que facetas diferentes de uma mesma crise: a fragmentação indefinida do conhecimento humano, manifestada em idênticas fragmentações no aparelho ideológico de Estado (secretarias, órgãos, etc.), nas disciplinas universitárias e nas organizações, como “pano de fundo” a que “as coisas continuem como estão”.

O trabalho, exploratório e descritivo, baseou-se em estudos de campo, com coleta de dados e aplicação de questionário com questões fechadas e abertas, pesquisando o universo empresarial de Mato Grosso (*micros e pequenos, formais e informais*) e, por outro lado, gestores governamentais de órgãos do Governo de Mato Grosso que executam ações finalísticas afins nas Secretarias Estaduais de Indústria, Comércio e Mineração, da Fazenda e do Planejamento e Gestão.

Os estudos visaram focar a questão da capacidade destes se relacionarem interinstitucionalmente, o que configurou quadros diferenciados de dinamismo e de envolvimento, e também de ampliação da busca de soluções pela consecução de uma mínima intersubjetividade, imprescindível à conquista de reais articulações interinstitucionais.

Considerando que as empresas e o governo são constituídos por *indivíduos*, um dos focos da presente pesquisa foi este, sua *capacitação* e compreensão dos papéis a eles atribuídos, sua formação e comportamento, entendendo a possível melhoria das relações empresa/estado como forte alicerce para a consecução da melhoria da qualidade de vida em geral.

Nesta direção, além da compreensão da imprescindibilidade da implantação do Planejamento Estratégico, pretendeu-se citar aspectos do conceito de *empresas que aprendem*. A visão revolucionária exposta por “ilhas de qualidade” na educação, tem conduzido este pesquisador a adotar preceitos também contemporâneos “sobre como o homem aprende”, como das mais exeqüíveis formas de evolução dos atores aqui envolvidos.

Além desses estudos, delinearam-se as maiores dificuldades de inserção das pessoas no ambiente globalizado e competitivo atual, no qual a formação continuada e a capacidade de interação passaram a ser aspecto diferencial nas oportunidades de inclusão.

Remete-se a cada vez mais ao indivíduo, a responsabilidade de se colocar no mercado de trabalho.

O julgamento quanto à consecução dos objetivos, remete-se ao leitor. Sucintamente, os mais importantes eram:

- Conhecer os incentivos e obstáculos existentes à organização social produtiva no Estado de Mato Grosso, perpassando pelos processos atuais para sua formalização, visando organizações que permaneçam no tempo através da educação: conhecendo como as organizações podem aprender.

Noutras palavras, buscou-se compreender de que forma os *cidadãos-foco* dos Programas Governamentais de incentivo à produção se apropriam, assimilam e reproduzem seus conceitos, visando a melhoria das condições de vida da sociedade.

- Pretendeu-se verificar as diversas formas de organização social produtiva em Mato Grosso, identificando o conjunto das empresas em seus aspectos essenciais e delineando formas outras de relações entre o Estado e empresas em Mato Grosso;

Como “*pretensão não confessada*”, ensaiou-se também uma pequena verificação de aspectos essenciais da distância – *física e mental* – entre a Capital ou Grande Cuiabá e o interior, focando no ideário manifestado nos discursos oficiais sobre a municipalização em Mato Grosso e até que ponto pode o Estado intervir para minimizar os efeitos negativos da metropolização, perscrutando sobre possível visão de Estado, incluindo a colocação das empresas no aspecto geográfico.

Nessa direção, ficaram registrados aspectos de um raciocínio pertinente, entendendo que o objeto deste estudo, em suas conclusões gerais, deve se focar também com visão de Estado e não apenas com preocupações baseadas nas realidades dos grandes centros urbanos.

O fato é que, pelas observações, experiência deste pesquisador e pelos resultados deste trabalho, aponta-se para veracidade da realidade percebida anteriormente, qual seja, a de que os empresários e empresas mato-grossenses vivenciam diuturnamente angústias imensuráveis na luta pela sua sustentabilidade.

As origens dessas angústias residem mesmo em aspectos que abrangem desde a ignorância dos empreendedores sobre seu papel e missão, objetivos e responsabilidades de sua iniciativa, até seu baixo nível de escolaridade e conseqüente pequena visão de futuro, com ênfase aos poucos conhecimentos sobre os processos que a envolvem com o aparelho de estado – *na necessidade de controle e avidez deste para com os impostos e encargos sociais* – passando pelo anacronismo de seus métodos de controle.

Tal anacronismo causa, entre outras mazelas, um estado geral de hipocrisia, no qual os participantes desta relação buscam maximizar seus resultados, por mais das vezes em detrimento dos interesses da outra parte, apresentando distâncias astronômicas para a consecução de uma visão integral, ou seja, para que ambas as partes se sintam e ajam como partes de um todo, a sociedade.

Por conseguinte, desde o início das atividades empresariais, ainda em situação “informal”, o empreendedor entende que não pode (*ou que não deve, ou não quer*) pagar/recolher todos os tributos incidentes em sua atividade e, não só por isso, é crescente o número de empresários que nem sequer querem pensar

em formalizar sua atividade e, por outro lado, agentes governamentais preservam uma visão também anacrônica de que os empresários têm como principal objetivo, burlar o Estado.

Quando se repensa sobre o papel do Estado, buscando sua eficiência, eficácia e efetividade, um dos aspectos mais significativos de uma possível construção inteligente neste aspecto, refere-se exatamente a uma condição essencial, que é a de real parceria entre uma e outra instância, tendo a transparência como princípio básico.

No entanto, a desconfiança e a hipocrisia reinam nessa relação, configurando ambientes fictícios e superficiais: não se vislumbra avanço possível.

Ora, como diz PECOTCHE (1992), *a confiança, desde o ponto de vista de sua expressão ética, deve constituir o fundamento de toda organização moral, política e social.*

Ficou comprovado para este pesquisador – *seja pelo embasamento teórico, seja pelas respostas obtidas na pesquisa de campo* – que este é um aspecto central do que *deveria ser* as relações entre o aparelho de Estado e o universo empresarial, a exemplo de países do primeiro mundo, onde, resolvidos os imbróglios impeditivos para o desenvolvimento, as parcerias funcionam rumo à construção de futuros mais dignos da espécie humana.

Deste modo, pretendeu-se com o presente trabalho contribuir para a compreensão do estágio atual dessa relação em Mato Grosso.

É óbvio que um estudo que abranja com profundidade todos esses aspectos, é impossível no curto espaço de tempo da presente pesquisa. Para tanto, apenas se iniciou num levantamento da realidade atual das empresas no Estado, desde seus aspectos macros – *ou seja, uma mínima tipificação das empresas existentes e dados relevantes da economia em que estão inseridas* – (como se poderá ver no Capítulo I), até fatores da micro-economia, com ênfase nas respostas obtidas ao questionário, tão claras e acordes com a teoria contemporânea, como se verá no Capítulo II.

Pensamentos contemporâneos sobre a educação ideal focada no universo pesquisado foram expostos no capítulo III, assim como elementos simplificados do Planejamento Estratégico e elementos essenciais para compreensão por parte dos micros e pequenos empresários para sua

sobrevivência.

A título de contextualização, de compreensão da razão de ser de um Curso de Especialização em Gestão Pública por Resultados, assim como desta monografia, da insistência em se fundamentar a possível construção de uma utopia e, finalmente, para situar o processo histórico da evolução do Estado nos aspectos aqui tratados, remete-se a uma pequena síntese:¹

Recordando Aristóteles: “(...) não é somente para viver, mas para viver felizes, que os homens estabeleceram entre si, a sociedade civil...”

A “Cidade Perfeita” era a arena das discussões entre os entes sociais e, para coordenar tal processo de idéias e posteriormente as ações, vinculou-se a um Poder comum, um Poder soberano reconhecido por toda a Sociedade: nascia o Estado como forma de atendimento das necessidades comuns de todos os cidadãos.

Não cabe aqui explicitar os processos que culminaram na implantação da Burocracia de Weber na gestão do Estado. Apenas registrar sua importância no que se refere ao início da diferenciação por parte dos reis, entre o privado e o público. Que a Burocracia se estabeleceu com sucesso em tantos países no mundo e que, no Brasil, as elites de plantão cuidaram para fosse a cada dia mais ineficiente.

Dessa forma pretende-se contextualizar a partir da década de 80, quando ainda predominava no Brasil a Administração Pública Burocrática. A redemocratização do País e o aprofundamento da crise econômica expuseram totalmente a crise do Estado. As principais características do funcionamento estatal no regime militar deixavam de atender às novas demandas sociais:

¹ Esta síntese foi elaborada no grupo de estudos deste pesquisador, num dos trabalhos dos diversos módulos do curso em referência, tendo o colega, Adm. Paulo, atuado como redator. centralidade excessiva, pouca capacidade gerencial, ineficiência na prestação de serviços, ausência de mecanismos democráticos de controle e participação, corrupção, burocracias “feudalizando” setores públicos, etc... O padrão de reforma do Estado neste período foi caracterizado pelo “reformismo reducionista e quantitativo”, conforme Nogueira (1998), centrado na redução de cargos, normas, salários, competências e no formalismo de suas medidas, quase todas sem resultados práticos ou permanência institucional. Temas como o planejamento público foram relegados ao esquecimento.

A saída para a “crise do Estado” não se resolveu através da ampliação da cidadania, do controle democrático ou num novo tipo de planejamento público que pudesse desvendar os *segredos* do Estado para a população. Ao contrário, a primeira saída foi jogar a favor da corrente: as elites dirigentes do país optaram pela globalização sem condicionamentos, internacionalização maior da economia e destruição definitiva do que ainda restara da capacidade estatal de planejamento, coordenação ou indução ao desenvolvimento.

O país venceu a ditadura, passou pelo impeachment, superou a *década perdida* e a inflação e uma nova hegemonia foi estabelecida. Apesar da linguagem do receituário neoliberal, a nova administração persegue os mesmos objetivos. Busca transferir competências para o setor privado ou terceiro setor, reduzir o déficit público – mesmo que às custas da precarização de seus serviços – e subordinar a reforma do Estado e da administração pública ao cumprimento das metas fiscais contratadas com o FMI.

Com a incapacidade de (re)construir um novo projeto estratégico de desenvolvimento nacional – substituído pela manutenção da estabilidade monetária no curto prazo – restou ao planejamento uma função ritual e formalizada, restrito à elaboração do Plano Plurianual (PPA) – dispositivo previsto pela Constituição de 1988.

Só no terceiro Plano Plurianual da União – PPA (2000-2003), houve uma renovação metodológica positiva possível pela formação de um Grupo de Trabalho no Ministério do Planejamento em 1997, mais amplo e representativo e o uso de técnicas mais potentes e modernas de planejamento estratégico no setor público.

No referido PPA foi incluído o “Estudo dos Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento” com o objetivo de orientar o planejamento estratégico federal e produzir um grande portfólio de investimentos públicos e privados (obras estruturantes no valor de US\$ 317 bilhões) em cinco grandes eixos (regiões de planejamento) nos quais o País foi dividido. A inovação foi o uso de uma lógica de maior integração das economias regionais, ainda que o produto final tenha sido pouco debatido com Estados da Federação e permanecer intacta a visão privatista. O terceiro PPA nacional previu a execução de 365 Programas com gastos totais de R\$ 1,11 bilhões em quatro anos.

No entanto, no senso comum da maioria das pessoas, a palavra “planejamento” é associada a preconceitos pejorativos sobre a atividade do planejamento ou papel dos planejadores. Mesmo em empresas privadas o planejamento é visto como um processo abstrato, dissociado da ação. No setor público, a tradição do planejamento autoritário e tecnicista é, em parte, culpada pela rejeição.

A frase tão usual “*planejar é uma coisa, fazer é outra...*”, revela a ridicularização do esforço de planejamento na organização de sistemas públicos ou privados. Esta visão surge em instituições que tem precário planejamento ou é feito de modo normativo e determinista. A dicotomia “plano/ação” supõe processos supostamente antagônicos mas que, na verdade, são partes de um único momento; é na ação concreta que o plano se decide e prova sua importância. Os métodos de planejamento tradicionais, ao ignorar a variável política, impediram o caminho para o diálogo entre plano e gestão, relação absolutamente imprescindível para casar o “planejar” com o “fazer”.

Outro argumento comum é a constatação aparentemente lógica de que o planejamento “*engessa a organização...*”. Ao invés da decisão intuitiva da administração do dia-a-dia, no Planejamento estabelecem-se critérios, metas, objetivos, diretrizes de longo prazo, enfim, é um exercício sistemático de antecipação do futuro e é intensivo em gestão. A crítica ao Planejamento como uma “camisa-de-força” normalmente vem das direções que perdem a base clientelística ou corporativa quando sistemas de planejamento participativo são implantados. Uma organização que pensa e planeja estrategicamente cria condições para o surgimento da liderança baseada na democracia interna e na delegação de autoridade. O monolitismo político e o dirigente autoritário surgem, quase sempre, no ambiente do planejamento determinista, carente de hegemonia política, que enfarta o processo democrático.

Muitos pensam ainda que o planejamento é um rito formal desprovido de substância. Este preconceito está associado ao próprio elitismo intelectual que o planejamento tradicional e seus defensores construíram ao longo de décadas, venerando modelos abstratos e inúteis.

Esquece-se que, no setor público especialmente, seria um *suicídio planejado*, fazer planos sem incluir variáveis de poder e da política na sua

concepção e execução.

Não existe planejamento neutro, pelo simples fato de que planejar é priorizar e resolver problemas e isto pressupõe uma determinada visão de mundo, concepção de Estado, de organização social e assim por diante. Planejar estrategicamente implica necessariamente em manipular variáveis políticas, em situações de poder compartilhado, onde os “outros” também planejam e formulam estratégias. O planejamento que se diz meramente técnico, na verdade resulta em simples adivinhação. A prática do planejamento governamental (ou público) jamais pode ser isolada ou dissociada das concepções mais amplas sobre o Estado ou distante das disputas mais gerais pela hegemonia social.

Com essa percepção, algumas pistas deste *novo planejamento* devem ser consideradas, estudadas, compreendidas e sobretudo transformadas em novos e criativos instrumentos técnico-políticos, capazes de aumentar a capacidade dirigente, demonstrar-se ser capaz de atingir RESULTADOS e contribuir efetivamente para aumentar a capacidade de governar.

Adotar esta linha de pressupostos para propor um novo paradigma teórico ao planejamento governamental é criticar radicalmente as premissas simplificadoras que o planejamento tradicional exige; por outro lado, estende o conceito de planejamento para a esfera da estratégia e da gestão pública. Normalmente a baixa capacidade de governo da maioria dos nossos países impede a consciência plena da brutal fragilidade das técnicas e métodos para governar. É um tipo de ignorância em segunda potência: não se conhece o próprio desconhecimento. A crise contemporânea dos aparelhos de Estado na América Latina, venha ela do esgotamento fiscal ou legitimatório, acabou expondo com mais dramaticidade a ausência de capacidade de planejamento público diante da voracidade do processo privatizatório e da banalização da política.

Caminha-se assim, como na realização de alguma utopia não compartilhada, a evolução esperado na gestão do Aparelho de Estado, sendo consensual que, no Brasil, convivemos com as três vertentes: com o patrimonialismo, com a burocracia que não é mais a de Weber e, de forma incipiente, a administração gerencial, ou por resultados.

Isto posto e considerando a existência de diversas linhas de pensamento, estudando e propondo variáveis à elaboração e execução do

conceito macro de Planejamento Estratégico, o que se foca no presente trabalho é sua característica pragmática, aspectos ou partes desse conceito, passíveis de aplicação em quaisquer organizações, mormente, neste caso, nas micros e pequenas, como se observará de forma simplificadora no Capítulo III.

Pretendia-se também, pela vinculação direta ao objeto deste estudo, entender o estágio atual das Entidades Representativas do empresariado na Indústria, Comércio, Serviços e Agropecuário como Fecomércio, Famato, Fiemt e seus braços estatais, ou seja, o Sistema S – Sebrae, Senac, Senai, Senar, Sesi, Sesc...

Este estudo ficou relegado a meras observações advindas dos entrevistados no trabalho de campo, não sendo possível o aprofundamento desejado. Essas observações indicam uma percepção de estruturas autônomas, financiadas com recursos públicos e que poderiam ser parceiros dos governos em programas sociais, pois fazem muito menos que suas estruturas são capazes.

O sentimento depreendido no decorrer deste trabalho, revela que suas entidades representativas apresentam fortes deficiências para o aprofundamento de sua institucionalização e oscila muito a qualidade de sua organização e funcionamento, mormente se se considerar as diferenças de município para município.

Conhecer as razões deste diferencial em seu desempenho é ter dados de realidade para a fundamentação de programas governamentais que visem maior eficiência quanto aos efeitos multiplicadores de quaisquer políticas públicas. Conhecer os motivos de participação dos líderes – *enquanto seres humanos que também aprendem e, na maioria das vezes não sabem ensinar* – e, ainda, formas exeqüíveis de educação massiva para estes fins, devem ser objetos de outras pesquisas, se se quer de fato transformar esta relação.

Finalmente, observe-se que num amplo conceito de um Projeto Nacional, insere-se, como exemplo atual, a proposta da Presidência da República de abrir um amplo leque de debates sobre a questão do emprego: demonstração evidente de que a geração de empregabilidade não é tarefa fácil e que só será exitosa, caso se consiga envolver o universo do conhecimento, qualificando, como já dito, a participação do maior número possível de lideranças.

É consensual o fato de que as transformações atuais nas organizações em todo o mundo, são extremamente rápidas e inexoráveis. Se por um lado há

maior socialização dos bens científicos e tecnológicos produzidos, é maior também o índice de concentração da renda e, por conseqüência, o da exclusão social de grandes contingentes humanos.

Se por um lado há maior democratização e possibilidade de acesso à informação e ao conhecimento, por outro agravam-se novos problemas, advindos da escassez de oportunidades de melhoria da condição de vida de tantos marginalizados: as guerras, a violência urbana, o crime – *organizado ou não* – a sensação de insegurança, as doenças endêmicas no terceiro mundo, as cardiovasculares no primeiro, a doença do vazio, etc., são também conseqüências da ausência de uma sólida e holística *visão de futuro* da atual civilização.

É também consensual na opinião pública, **a necessidade de o Estado AGIR, OUSAR e com rapidez**. Se uma das principais causas do aumento excessivo da violência – *como um dos resultados da exclusão social* – é a escassez de oportunidades para as pessoas, nosso trabalho deve impactar diretamente sobre esta causa.

E dificilmente se encontrará outro caminho que não o do incentivo real, do fomento e da contribuição no âmbito gerencial às micros e pequenas organizações produtivas, como forma mais inteligente de inserção social através da inclusão no mercado de trabalho.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO MACRO-AMBIENTAL “EXAGERADAMENTE PESSIMISTA”

“Como é bom estar aposentada e poder continuar estudando.

*Observo hoje o quanto corria durante o dia,
atrás de coisas que, à noite, nem me pareciam humanas”.*

Gilka Bessa - Poeta

Pela experiência e informações preliminares sobre as relações do Estado com empresas e demais organizações em Mato Grosso, intuía-se inúmeras dificuldades impostas ao empresariado pelos processos anacrônicos de

funcionamento daquele, mas que originaram comentários imputando exagero nessas impressões.

Os estudos de campo e os diagnósticos acadêmicos em que se fundamenta a imprescindibilidade de melhorias nesta relação, demonstraram uma relação extremamente mais desgastada que o inicialmente imaginado.

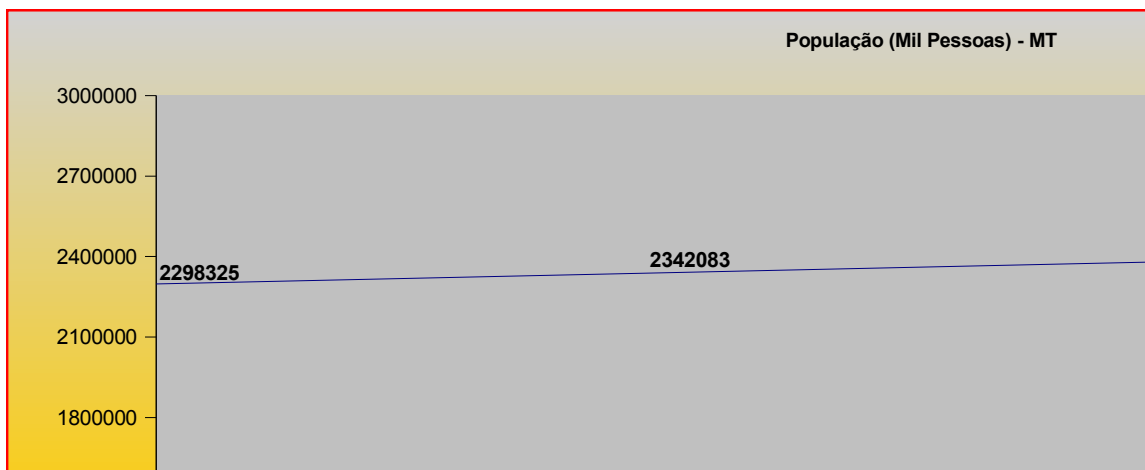
O que se conclui deste trabalho é preocupante. Pode-se até afirmar de forma axiomática que ou esta relação se torna clara, simples, transparente, democrática, eficaz, eficiente e efetiva, ou não se construirá jamais, a Nação almejada. Ou, nas palavras de um dos entrevistados, o qual mantém um conceito degradante sobre a burocracia: *“ou o Brasil acaba com a burocracia ou a burocracia acaba com o Brasil”...*

Aos que consideram exagero, pede-se para acompanhar alguns dados de realidade, *na busca de realizar um pouco mais que um mergulho na superfície*: pede-se para acompanhar visões diferenciadas sobre, por exemplo, em que espaço geográfico, em que distribuição populacional, com que poder aquisitivo movem-se os cidadãos-consumidores, entre outras questões que em seguida são delineadas.

Mato Grosso: rendimentos per capita

FONTE: IBGE (Censo 2000)

Mato Grosso: aspectos da população residente



FONTE: IBGE (Censo 2000)

Observe-se que de uma população de 2,5 milhões de habitantes, apenas 1,13 milhão (ou 45,15%) é Economicamente Ativa e desta, apenas 344 mil (ou 30,49 % da PEA ou 13,77% do total) têm renda superior a três salários mínimos!

Sucintamente, considerando-se dispensável a transcrição de outros dados que revelam o baixo poder aquisitivo em Mato Grosso, indaga-se:

- Com que perspectivas se movem as empresas em Mato Grosso?
- Que tipo de produtos pode esta população consumir?
- Com que alternativas de inserção contam os 86,33% da população que vive sem rendimentos ou com menos de três salários mínimos?

Indaga-se, buscando focar apenas no objeto deste estudo, sobre quais produtos podem aqui encontrar respaldo no tão falado *mercado potencial* e de que forma evoluir o esforço governamental em “*agregar valor às commodities*” aqui produzidas.

Se se considerar que a busca agregação de valores na produção local principal, jamais se equipará aos produtos de países que fundamentam sua economia na alta tecnologia, e que para tanto, ou seja, para a conquista desse desiderato é também condição *sine qua non* um alto nível de escolaridade da população, conclui-se que, ou o Estado prioriza de fato a educação, ou a sociedade deve buscar outros modelos de desenvolvimento.

Observem-se alguns dados recentes da escolaridade em Mato Grosso:

Fonte: IBGE – PNAD 2000

São muitas as variáveis passíveis de estudos advindas deste conjunto de dados, porém é consensual que a escolaridade é fator determinante para melhoria da renda das pessoas, além de imprescindível para o aumento da produção, produtividade, competitividade, etc. da economia.

Para além da queda do nível escolar dos homens com relação ao da mulher, o qual não é aqui objeto de estudo, indaga-se como as empresas locais podem ou poderão no curto ou médio prazos competir na economia globalizada com níveis que, citando apenas o dos principais países do Mercosul, encontram-se acima de nove anos e, com os países mais avançados, que superam os dezoito anos?

Observem-se ainda alguns dados de um indicador intimamente relacionado:

Aspectos da Renda Média Anual – Per Capita

UF	1990 – R\$	1999 – R\$	Variação (%)
Mato Grosso	5.674	6.000	5,7
Centro-Oeste	5.754	6.768	17,6
Sudeste		7.632	
Sul		6.864	

Nordeste		3.912	
Norte		5.328	
Brasil	8.038	6.372	- 20,7
Renda média anual da PEA - Mato Grosso			
1997: R\$ 6.852	1999: R\$ 6.000	Variação:	- 12,4%
Posição de Mato Grosso no Ranking Nacional:			17º Estado

Várias outras conclusões podem ser extraídas deste conjunto de indicadores; por exemplo, o fato de, apesar de Mato Grosso ter conseguido variação positiva na *renda per capita* no período de 1990 a 1999 de 5,7% (enquanto a do Brasil foi negativa em 20,7%) houve decréscimo entre os anos de 1997 e 1999 de -12,4%.

No entanto, observe-se o paradoxo: juntando a estes, os dados do CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados do Ministério do Trabalho e Emprego, Mato Grosso, proporcionalmente, apresenta um dos maiores crescimentos do emprego formal do Brasil, com tendência de aumento a partir do ano 2000.

Também apresenta o maior crescimento do PIB nos últimos 15 anos (IBGE 2000) e, como conseqüência, da renda per capita com base neste indicador.

No entanto, os primeiros indicadores demonstram que:

- Continuam crescentes os índices de desemprego, e
- A *renda per capita* não atinge os domicílios mato-grossenses.

Como conclusão apriorística, percebe-se que apesar do sucesso de políticas governamentais na direção de atrair investidores de outras plagas, o avanço tecnológico e a concentração da renda diminuem a possibilidade de que a riqueza aqui produzida impacte a qualidade de vida das pessoas que aqui residem.

Pode-se concluir também que – *em que pesem o comprometimento, a beleza de intenções e os avançados discursos isolados de alguns de seus*

responsáveis – não se conseguiu disseminar o embasamento teórico imprescindível, nem a capacitação e a descentralização mínima a que os programas destinados à inserção produtiva e à cultura da qualidade no âmbito dos pequenos e micros empreendedores, alcançassem maior sucesso. Parece que – *no âmbito da clientela-foco de Mato Grosso* – o discurso oficial permanece “*ad infinitum*” sustentando aparências eloqüentes do capitalismo antigo, como da ilusão da exequibilidade do pleno emprego ou da “venda” de sua perspectiva.

Pode-se afirmar então, que boas intenções, fraca base teórica e fortes pragmatismo e empirismo, nortearam desde as formulações até a operacionalização de programas e ações governamentais voltados para o empreendedorismo no Estado de Mato Grosso, até o ano de 2002. O presente trabalho buscou então subsídios para que se implementem políticas focadas nesta realidade. Em outras palavras, que priorizem o trabalhador e pequeno empreendedor (existentes e potenciais) residentes no próprio estado.

É certo que quando se fala em nível de emprego e à renda per capita, os pensamentos são remetidos às esferas da macro-economia e que Mato Grosso não tem governabilidade sobre elas. No entanto, o entendimento é o de que a máxima simplificação (normatização eficiente) dos processos de formalização das empresas, assim como a disponibilização massiva de informações básicas e gerenciais (*na direção de empresas que aprendem*), podem ser significativas para a criação e desenvolvimento de uma cultura de qualidade junto ao empresariado – existente e potencial.

Nessa direção, pergunta-se: o que gera empregos ou empregabilidade?

A teoria indica dois eixos básicos como fatores de inclusão na macro-economia, em torno dos quais encontram-se os obstáculos a serem superados:

No da economia real, entende-se que as iniciativas dependem mais do indivíduo e se referem a e

scolaridade, formação

profissional, colocação PRÓ-ATIVA, cultura de empreendedorismo e associativismo e CRIATIVIDADE; características estas que, em sendo efetivamente apoiadas e incentivadas, constituem um quadro de utopias possíveis

. O entendimento levantado nos questionários aplicados, explicita parte desta abordagem no Capítulo II.

No eixo macro ou que dependem do conjunto da sociedade/estado e, ainda, da economia globalizada, destacam-se:

- ✓ **Nível de Investimentos**, tendo como *Indicador sua relação com o PIB, configurando Poupança Interna, Sistema de Crédito,*
e
- ✓ **Distribuição da Renda**, com indicadores da relação distribuição/concentração de Renda e manifestados através de Programas Governamentais como Educação, Saúde, Seguro Desemprego, etc. e Filantropia, caracterizando também o que vem sendo denominado de *Responsabilidade Social das Empresas*, rumo ao aumento geral do poder aquisitivo.

Ocorre que nesses dois aspectos o Brasil não tem boas perspectivas, se comparado a outros países. O nível de investimentos não chegou a 18% do PIB nos últimos 12 anos – *enquanto todos os outros países de maior economia investiram mais que 25%* – e a distribuição de renda é uma das piores do mundo, fato já sobejamente conhecido.

Quanto a esta, indicadores como o Hiato Salarial (*diferença entre os menores e maiores salários*) são fundamentais: enquanto há, nos países desenvolvidos, uma espécie de “*contrato social*” que conduz a hiatos que variam de 1 para 14, 10, 8 e até 7, no Brasil, ficando apenas no setor público, este hiato é de 1 para 100!

Maria da Conceição Tavares, em seu soberbo artigo acadêmico *Economia e Felicidade* (1992, mimeo), questiona sobre a validade das concepções teóricas fragmentadas que prometeram *riqueza, consumo e progresso*, argumentando contra *as ilusões do pensamento liberal anglo-saxônico que, com sua moral vitoriana prega sempre o bom caminho para alcançar a felicidade através da austeridade e do livre mercado*, e analisa o caos a que chegou o pensamento social contemporâneo, concluindo que:

É preciso voltar a fazer perguntas sobre esta terra desconhecida em que se converteu a América Latina depois de tantos experimentos desenvolvimentistas e reformistas fracassados”. “(...) o debate sobre o futuro, a felicidade e a economia parece estar um pouco fora de lugar, inclusive nas universidades, onde deveria ser o lugar de circulação ou negação das idéias (...) porque nas economias periféricas a discussão sobre o reino da liberdade do homem não responde a nenhum princípio de filosofia moral, quando milhões de seres humanos ainda não se libertaram das necessidades básicas. Aqui (...) a liberdade continua a ser um reconhecimento da necessidade, mesmo que as elites tenham todo o direito a suas liberdades particulares. (Artigo citado)

Fritjof Capra em *O Ponto de Mutação* (1989) aprofunda nas conseqüências da visão mecanicista de mundo da ciência cartesiana-newtoniana, impregnada em todas as ciências e doutrinas atualmente conhecidas, a qual fragmentou o conhecimento em partes aparentemente dissociadas, impondo a aplicação de conceitos a uma realidade que já não pode mais ser entendida em função desses mesmos conceitos, pois hoje o mundo é globalmente interligado, no qual os fenômenos econômicos, sociais, ambientais, biológicos e psicológicos são todos interdependentes.

Comenta ainda, sobre a perplexidade em que se encontram os reconhecidos maiores pensadores de cada área do conhecimento humano frente à complexidade, *ao beco sem saída* aparente em que se encontra hoje a humanidade frente a seus próprios problemas:

*Um sinal impressionante do nosso tempo é o fato de as pessoas que se presume serem especialistas em vários campos já não estarem capacitadas a lidar com os problemas urgentes que surgem em suas respectivas áreas de especialização. Os economistas são incapazes de entender a inflação, os oncologistas estão totalmente confusos acerca das causas do câncer, os psiquiatras são mistificados pela esquizofrenia, a polícia vê-se impotente em face da criminalidade crescente (...) (na) elite intelectual responsável pela “tendência predominante do pensamento acadêmico (...) deixou de haver consenso (...) o armário das idéias está vazio. **Quando os problemas se tornam difíceis e complexos demais, costumamos desistir dele.** Nenhum desses proeminentes especialistas atuais identificou o verdadeiro problema subjacente à nossa crise de idéias: o fato de a maioria dos intelectuais que constituem o mundo acadêmico subscrever concepções estreitas da realidade, as quais são inadequadas para enfrentar os principais problemas de nosso tempo. Esses problemas são sistêmicos, o que*

significa que estão intimamente interligados e são interdependentes. Não podem ser entendidos no âmbito da metodologia fragmentada que é característica de nossas disciplinas acadêmicas e de nossos organismos governamentais. Tal abordagem não resolverá nenhuma de nossas dificuldades, limitar-se-á a transferi-las de um lugar para outro na complexa rede de relações sociais e ecológicas. Uma resolução só poderá ser implementada se a estrutura da própria teia for mudada, o que envolverá transformações profundas em nossas instituições sociais, em nossos valores e idéias”. (CAPRA, 1989, p. 92/94 – grifo meu)

Noutras palavras, **“O mundo está um caos”**; título da entrevista da Revista Veja, edição 1833, ano 36, nº 50 de 17 de dezembro de 2003, com Tom Peters, um dos maiores ícones da Ciência da Administração Moderna. Em sua manchete menor, a revista relata que o guru norte americano diz que o ritmo de mudanças na política, na economia e no comportamento, confunde e gera ansiedades e que a saída é reinventar as regras. Entre as inúmeras, excelentes e oportunas pérolas desta entrevista – *que pela pertinência, encontra-se completa no anexo III deste trabalho* – destaca-se:

Passamos por um momento em que nada é previsível. Escolha uma área qualquer da vida, e o que se encontra é incerteza. Seja no que diz respeito à segurança nacional e à vida das empresas, seja no encaminhamento das carreiras individuais. Ninguém mais está seguro de nada. Esse ambiente se encaixa nas definições técnicas e científicas das teorias sobre o caos. Hoje em dia, muitas idéias que foram sólidas como rocha para gerações e gerações se desmancharam no ar como fumaça. Não existem mais fórmulas precisas de como conduzir com segurança a administração de uma empresa. As regras antigas foram jogadas pela janela. Não surgiram outras. O que se tem a fazer agora é seguir adiante e refazê-las à medida que avançamos.

É este o desafio: caso os indivíduos, membros das organizações não revejam (e *cultivem*) o conceito de humildade frente aos problemas que TODOS enfrentamos; caso não se realize a construção de uma visão de futuro utópica, exeqüível e amplamente compartilhada; caso não se construa com a necessária seriedade os caminhos para consecução do “país do futuro”, daqui a cem anos – se subsistirmos – estaremos a remoer os mesmos problemas, revestidos com roupagens mais “modernas”.

É necessário registrar, pela pertinência, outros pensamentos que tomam corpo na direção de maior participação da sociedade na definição de seus destinos.

De forma análoga ao ideário retomado após as últimas eleições presidenciais – **a de construção de um Projeto Brasil** – inúmeros cidadãos mato-grossenses demonstram interesse e realizam reuniões e debates com o objetivo de aprofundar nas causas dos diversos problemas de nosso Estado. Como exemplo cita-se a iniciativa do Pacto por Mato Grosso, no qual pessoas se reúnem para estudar e propor alternativas aos problemas coletivos, destacando-se a construção recente de uma série de Princípios para uma Reforma Tributária inteligente, incluindo uma proposição de definições claras de papéis e atribuições dos três níveis e esferas de governo.

Defendendo que uma Reforma – *qualquer que seja e, no caso a tributária* – só tem razão de ser caso seja para resolver problemas e que a proposta em tramitação não resolve nenhum do ponto de vista do cidadão, o grupo de técnicos almeja propor caminhos para a modernização do Estado, para sua eficiência, eficácia e maior efetividade.

Além de defenderem o ideário de estabelecimento de limites para a carga tributária, aqueles técnicos, constatando que esta tem servido mais para financiar as estruturas crescentes do Estado, que para resolver problemas da sociedade, defendem, no âmbito do Poder Executivo, que políticas, bens e serviços gerais, de interesses difusos, como Segurança Pública, Meio Ambiente, Segurança Nacional, Política Externa, etc, sejam de incumbência do nível federal, que as de interesses da seguridade social, de incumbência do nível municipal e dos destinos do desenvolvimento, do estadual. Utilizam um exemplo simples e claro, argumentando: *“nossos tributos financiam estruturas como o Ministério do Meio Ambiente, Secretaria e Fundação Estaduais do Meio Ambiente, Secretaria Municipal do Meio Ambiente – e quem cuida mesmo do Rio Cuiabá?”*

Nesta mesma linha de pensamentos – de um lado a percepção da ineficiência do Estado e de outro, a teoria *visionária* pelos ícones da Tecnologia da Informação – os conceitos depreendidos ao logo deste estudo, encontram-se arraigados no passado. De um lado a teoria é até redundante em estudos sobre essa ineficiência e até sobre a corrupção no Brasil. De outro, estudiosos da TI

indicam, entre outros, a formação da sociedade da informação ou do conhecimento. Segundo DRUCKER (1997) o conhecimento é informação eficaz em ação, focada em resultados e TOFFER (1997, p. 24, apud MIRANDA, Divino Silva 2002, mimeo) que diz que a nova sociedade da informação surge dismantelando todas as estruturas já conhecidas e exigindo de todos uma nova postura perante os novos rumos já delineados. Dentre todos os setores, segundo ele, o mais exigido será certamente o poder público, que terá um papel fundamental na condução da sociedade para os novos tempos. Diz ainda:

Esta civilização nova, desafiando a velha, deitará por terra as burocracias, reduzirá o papel do estado-nação e irá gerar economias semi-autônomas num mundo pós-imperialista. Exigirá governos mais simples, mais eficazes e, não obstante, mais democráticos do que qualquer um dos que conhecemos atualmente. (grifo meu)

É do mesmo autor a sentença que diz de o Estado ter apenas uma idéia superficial do quanto a Tecnologia da Informação pode modernizar processos, tornar transparente a aplicação de recursos financeiros e facilitar ao homem o acesso aos bens públicos.

Reiterando o fato *sui generis* da percepção e coincidência no pensar das pessoas entrevistadas no trabalho de campo desta monografia com conclusões dispersas da teoria, toma-se aqui uma das manifestações de um empresário:

Você me diz que o governo busca implantar uma gestão por resultados. Me explique então por quê temos de prestar contas de nossas atividades para a prefeitura, para o estado e para o federal? Eles não conseguem nem conversar entre eles mesmos?

Na ótica de um consultor entrevistado:

Se essa coisa de Gestão Por Resultados fosse séria mesmo, não existiria uma tal de Junta Comercial, cujas atribuições poderiam ser simplificadas e realizadas por uma simples Divisão ou Superintendência de uma Secretaria Estadual como a de Indústria e Comércio, com maior eficiência, volume e qualidade de informações gerenciais para tomada de decisões de investimento, também por parte dos pequenos e, importante, sem custos para o micro-empendedor.

No diálogo que se seguiu com o segmento governo, à luz da problemática aqui estudada, um gestor governamental assim se pronunciou a respeito:

“No dia em que houver Gestão por Resultados, enquanto cidadão vou querer saber e questionar o valor e o preço dos bens e serviços oferecidos pelo Estado, como já quero hoje. Por exemplo, como cidadão, repito, gosto e considero importante haver instâncias de fiscalização e avaliação da eficiência da aplicação do meu dinheiro. No entanto, como cliente, jamais pagarei 56 milhões de reais por ano para que um organismo tão anacrônico como é o Tribunal de Contas, fiscalize as aplicações no nível municipal e estadual! Quer resultados? Extinga essa coisa ridícula, forme uma instância enxuta no Ministério Público e faça o mesmo trabalho com dez por cento desses recursos. Pior: dê-me dez por cento dessa quantia que, além de fazer um serviço superior, ficarei rico em dois anos. Lembre-se que estou falando de um orçamento maior que o do próprio Ministério Público e até da Universidade Estadual!”

Desse momento em diante, este entrevistado, mais confiante, além de manifestar com veemência diversos palavrões contra o Estado, disse:

Esse tal de Tribunal de Contas é tão ridículo, mais parece organização social pré-patrimonialismo ou pré-feudal! Funciona assim: olha, eu estou governador e nomeio você para um cargo vitalício, seguro e muitíssimo bem remunerado, para você fiscalizar e emitir parecer conclusivo sobre as minhas contas! Pode algo assim ainda existir nos dias de hoje!

Um empresário entrevistado, residente no interior, movido por necessidades até pessoais de extravasar raivas contidas a custo, manifestou aspectos importantes para este pesquisador, relacionados à eterna questão da **municipalização**. Num ambiente descontraído e de confiança mútua que se estabeleceu após o preenchimento do questionário, destacou:

Meu amigo, às vezes vejo você com esperanças de fazer evoluir a gestão do Estado e tenho pena de ti... Esse governo e todos os anteriores que conheci bem de perto, não tem, nunca tiveram um sentimento real de trabalhar com transparência e participação efetiva da sociedade. No máximo “participam”, após tomadas as decisões e apenas às pessoas que

lhes interessam do ponto de vista de se manterem no poder, medidas que impactem nesse objetivo de grupos. A chamada municipalização, por exemplo, até hoje foram apenas transferências de responsabilidades para o município, sem o correspondente repasse de recursos financeiros. Para eles, os cidadãos do interior são cidadãos de segunda classe, sequer incapazes de entendê-los. A municipalização é só um discurso.

Este pensamento – em grande parte de acordo com o pensar deste pesquisador, o qual cultivava por esse tema um especial apreço – levou-o a refletir e trazer aspectos de um estudo realizado em 1993, revisto e atualizado no que diz respeito ao objeto do estudo presente, como se verá no próximo item:

1.1. Por uma Visão de Estado Empresarial:

A aventura dessa denominação está vinculada à imagem de eficiência, de não desperdício, de lógica aplicada à racionalidade administrativa, imagem esta restrita ao mundo empresarial de sucesso, ínfima parte deste universo. Certamente que um título como visão de estado com o sentido territorial seria suficiente. Porém não se trata apenas disso, como se pode observar:

Sobre políticas públicas imprescindíveis de serem executadas com visão de Estado, buscou-se localizar territorialmente o objeto deste trabalho para entender o universo em que se encontram as empresas em Mato Grosso, deparando-se com aspectos fundamentais para subsidiarem aquelas.

Objetivando contribuir com diálogos que visam um Projeto Mato Grosso, contata-se que muito se tem falado em municipalização em Mato Grosso, seja na defesa de que ela já existe, seja visando sua implementação como forma de desenvolvimento sustentado ou mesmo, como base ou elemento fundamental para a construção de um Projeto para o Estado.

Muito se tem falado sobre a baixa capacidade de governabilidade dos Estados Nacionais, em função da globalização dos mercados – com ênfase do mercado financeiro internacional – em parte com grande razão; porém, não há absolutamente nada que impeça a construção de um Projeto Nacional – e neste caso, de Mato Grosso – mormente quando se trata de **aprimoramento da Gestão através de ações administrativas**, porém com um foco específico: o de desenvolvimento sustentado, a partir da priorização dos pequenos municípios,

fomentando o Desenvolvimento Regional como forma de **resolver definitiva e radicalmente diversos grandes problemas nacionais**.

Observem-se alguns dados dessa problemática, assim como alguns programas capazes de implementá-la:

1.1.1. Aspectos da Dinâmica Populacional Brasileira

Número de Municípios Brasileiros: 5.994	Percentuais dos Municípios	População Residente	Percentuais da População
487 municípios têm mais de 50.000 habitantes	10,95 %	106.667.091	62,82 %
1.348 municípios têm mais de 20.000 habitantes	22,49 %	135.028.931	79,52 %
4.159 têm MENOS de 20.000 habitantes	69,38 %	34.770.239	20,47 %

FONTE: IBGE - CENSO 2000

1.1.2. Aspectos da Dinâmica Populacional de Mato Grosso

(Com índices crescentes de metropolização)

População total:	2.227.983 habitantes em 127 municípios
1.136.216 habitantes OU 51,00 % da população	Vive em 11 municípios com mais de 30.000 habitantes.
1.088.767 habitantes OU 49,00 % da população	Vive em 116 municípios com menos de 30.000 habitantes
825.548 habitantes, OU 37,05 % da população	Vive em municípios com menos de 20.000 habitantes
Apenas 06 municípios	Têm mais de 50.000 habitantes

FONTE: IBGE 1996

Ora, salta aos olhos as diferenças dos processos de ocupação territorial, entre as médias do país e a dinâmica de Mato Grosso, fato que não pode ser relegado a *“processos naturais”*, mormente pelo fato de que, nos países desenvolvidos, luta-se para manter semelhante distribuição.

Noutras palavras, considerando-se que Mato Grosso ainda apresenta uma distribuição populacional entre a cidade e o campo da ordem de 80% e 20% respectivamente, não se pode prescindir dessa **vantagem comparativa**, que é esta realidade local. É impossível consentir com teses que apontam para a necessidade de uma relação de 97% e 3% também respectivamente, se países que assim procederam dispõem esforços hercúleos para reverter aquela migração como forma de melhor qualidade de vida para todos.

Aqui, trata-se de realizar esforços para evitar o inchaço dos grandes centros e viabilizar a vida (econômica e social) nos pequenos municípios.

1.1.3. A realidade “desconhecida”

Segundo Paul Singer², as cidades surgem a partir do momento em que o desenvolvimento das forças produtivas no campo é suficiente para permitir a produção de excedente e pode então transferi-lo à cidade, sendo que este excedente é uma condição necessária mas não suficiente para o surgimento da cidade. É preciso ainda que se criem instituições sociais, uma relação de dominação e de exploração, enfim, que assegure a transferência do mais-produto do campo à cidade. Isto significa, segundo o autor, que a existência da cidade pressupõe uma participação diferenciada dos homens no processo de produção e de distribuição, ou seja, uma sociedade de classes. Diz ainda:

É possível que sucessivos movimentos migratórios sejam desencadeados, das cidades menores às maiores, até que grande parte dos migrantes

² - Paul Singer, IN: Economia Política e Urbanização, Brasiliense, a2ª Ed. p. 11

alcance as áreas onde se esteja dando um desenvolvimento industrial mais intenso, cujos efeitos diretos e indiretos determinem um aumento da demanda por mão de obra que oferece aos imigrantes oportunidades de integração na economia urbana.

O que ocorre? Migração das pequenas para as grandes cidades, causando problemas aparentemente insolúveis para ambos os pólos, ou seja:

1.1.3.1. Para as grandes cidades: infra-estrutura e recursos insuficientes para o atendimento das necessidades básicas do alto número de migrantes, com conseqüente crescimento desordenado.

Não cabe aqui elencar os problemas decorrentes do **inchaço** dos grandes centros urbanos, como favelas, abandono, criminalidade, insegurança, medo, prostituição, etc. com conseqüente diminuição geral da qualidade de vida.

1.1.3.2. Para as pequenas cidades: círculo vicioso – para se desenvolverem, necessitam de maior população para ganhos de escala (*mercados, de trabalho e consumidor*) e vice-versa, ou seja, só desenvolvendo, terão maior população...

Nos pequenos municípios brasileiros, a taxa média de desemprego supera os 25%.

1.1.3.3. Outros aspectos para uma melhor fundamentação:

- Na Europa (Áustria) existem estudos sobre a **cidade ideal**, inclusive quanto ao tamanho ou número de habitantes que, **lá**, gira em torno de 130 mil habitantes, sendo que consideram “idiotice” a vida em cidades com mais 500 mil habitantes.
- Importantes centros de criação e difusão tecnológica na Europa – como FRANKFURT – têm menos de 30.000 habitantes.)
- No Brasil há uma incipiente taxa de desmetropolização ou seja: pequenas levas de “*migrantes ao contrário*”, para vilas e pequenas cidades, em busca de MELHOR QUALIDADE DE VIDA.
- A QUALIDADE DE VIDA, *pelo I.D.H. (Índice de Desenvolvimento Humano da ONU)*, oportuniza-se melhor em pequenos municípios, com exceção do indicador “*Renda per capita*” e do sub-item “*acesso ao conhecimento*”.

Observem-se algumas manchetes pertinentes, nos principais jornais do País no ano em que fora realizado parte deste estudo: **algo mudou?**

Concentração Urbana é ameaça para o Brasil.

Correio Brasiliense, 12/09/93

Violência vira rotina nas capitais brasileiras.

Índices de criminalidade aumentam a cada ano e os efetivos da vigilância particular crescem mais que a Segurança Pública.

Jornal do Brasil, 30/05/93

Rio de Janeiro revive problemas do século XIX.

Cólera, marginalidade e camelôs, geram crise semelhante à vivida pela cidade há cem anos!

Folha de São Paulo, 09/04/93

Favelas crescem nas cidades do interior, por causa da recessão e do desemprego.

Gazeta Mercantil, 23/03/93

92% do esgoto brasileiro é jogado nos rios.

Só 23,3% do lixo é tratado.

Folha de São Paulo, 03/02/93

A Constituição e a questão urbana:

O tamanho macroscópico dos centros urbanos, acaba por romper sua textura social, facultando a insegurança, o crime, os vícios e a desagregação familiar:
Há que se reverter esse quadro!

O Estado de São Paulo, 13/10/93

1.1.3.4. É possível a reversão?

Incontáveis estudos e diagnósticos locais já demonstraram que é possível a execução de uma política para transformar esta realidade pelas causas, contribuindo de forma decisiva para a construção de um projeto para o Brasil. Dentre as diretrizes gerais, destacam-se:

Governar para todo o país - *inclusive para os grandes centros* - com VISÃO DE ESTADO, pois que **priorizando os pequenos municípios**, estar-se-á beneficiando TAMBÉM os grandes, incentivando e contribuindo para que as pessoas não necessitem se mudar em procura de emprego e melhoria da renda.

Através de **UM CONJUNTO DE MEDIDAS**, com destaque a:

- Uma Política diferenciada para os Incentivos Fiscais dos Governos Federal e Estaduais, através de *articulações interinstitucionais*:
- Os incentivos fiscais e mesmo a priorização de investimentos – *incluindo empréstimos via BNDES, dos Fundos Constitucionais, etc.*

– deveriam ser tanto maiores (e melhores) quanto mais distantes forem os investimentos dos grandes centros e quanto mais pobre for o município.

Denise Andrade Rodrigues, economista da Representação Sul do **BNDES**, no artigo **O Papel dos Governos Estaduais na Indução do Investimento: a experiência dos Estados do Ceará, da Bahia e de Minas Gerais**, (in: Publicações do IPEA, nº 17, 1999, página 11) diz:

*O comportamento pró-ativo dos governos estaduais introduz a possibilidade de se planejar o estado **com crescimento desconcentrado** em relação à capital (e a municípios já em franco desenvolvimento) e de se desenvolver vocações e qualificações nos demais municípios.” ... “As experiências dos estados escolhidos (Minas Gerais, Bahia e Ceará) podem servir de exemplos aos demais”.*

A primeira regra básica, diz ela, foi a de estabelecer um sistema de informações ágil e eficiente. As empresas conhecem suas necessidades de fornecimento de matéria prima, insumos, qualificação de mão de obra e comercialização da produção e avaliam a localização do empreendimento com base em informações pré-existentes, mesmo com toda a precariedade do sistema estatístico brasileiro e, principalmente, do mato-grossense.

Continua:

O sistema de informações estaduais tem uma dupla função: manter o governo estadual informado sobre os planos de investimentos e estratégias de crescimento das empresas e prover a sociedade em geral, de informações estatísticas estaduais e sobre os projetos de infraestrutura em curso, suprimindo as deficiências do sistema nacional;

*Ao tomar conhecimento das necessidades e restrições de um determinado empreendimento, o governo estadual pode mostrar que as condições pré-existentes podem ser modificadas e melhoradas e, ao democratizar o acesso às informações, diminuir as incertezas provenientes de informações assimétricas. Além disso, também pode contribuir para **profissionalizar as relações entre governo e sociedade**, eliminando a exploração política sobre informações privilegiadas. (grifo meu)*

A segunda regra básica, continua a explicar a especialista, é a existência de uma espécie de balcão de entrada acessível a todas as empresas e um contato direto com um comitê em que estão presentes várias secretarias de estado, de forma a conversar e abordar os múltiplos aspectos de um projeto com a empresa, configurando, na prática, um ponto ponderável do que se chama articulação interinstitucional. A especialista continua a elencar medidas já experimentadas, de políticas afins dos estados tomados como exemplo:

A terceira regra básica – talvez a mais importante – é a existência de um Fórum responsável pela institucionalização das regras de um programa de atratividade de empresas e ao qual aquele comitê encontra-se subordinado. A principal função deste Fórum é reunir, em um mesmo ambiente, as várias portas de entrada de um governo estadual, de forma a dar agilidade e centralidade às ações.

A importância da colocação pró-ativa dos governos estaduais para o crescimento econômico brasileiro tem sido gradativamente reconhecida no aspecto relativo ao desenvolvimento regional. A lógica da desconcentração em relação aos grandes centros urbanos segue a racionalidade do planejamento estadual, porque demanda políticas específicas de incentivos, com premiações especiais para áreas que se deseja desenvolver e ações integradas de várias secretarias e, principalmente, em conjunto com a iniciativa privada.

As ações para o esforço de desconcentração regional envolvem a integração entre as secretarias econômicas, de obras públicas, de educação e de emprego, tanto para suprir deficiências de infra-estrutura quanto de formação de mão de obra, podendo se juntar aqui as estruturas do Sistema S (SEBRAE, SENAI, etc.). Requer-se uma estrutura de premiação fortemente indutora para compensar a maior atratividade apresentada pela área de influência da capital e, importante, a exemplo de Minas Gerais, o esforço deve ser contínuo para se tornar bem sucedido.

Finalmente a especialista conclui, focando o ponto comumente tido como central ou caracterizado como *o imbróglio das guerras fiscais* entre os estados brasileiros:

Por fim, o comportamento pró-ativo do governo estadual é muitas vezes tomado como mera “guerra fiscal” e esconde o fato de que o

determinante locacional de um empreendimento está fortemente associado à capacidade de um estado organizar suas instituições, de forma a constituir um ambiente favorável a novos e, também antigos empreendimentos, do ponto de vista da estabilidade institucional, da infra-estrutura econômica (saneamento, energia e transporte) e social (saúde e educação), do meio ambiente e, também, dos incentivos fiscais, desde que não comprometam o planejamento fiscal do estado. (...) além da possibilidade de estabelecimento de fundos estaduais de desenvolvimento, com aportes iniciais do tesouro do estado e, principalmente, dos que têm por base a arrecadação futura do ICMS.
(grifos meus)

É possível sintetizar os incentivos fiscais baseados na arrecadação futura do ICMS nos três estados tomados como exemplo – Ceará, Bahia e Minas Gerais – associados ao esforço desconcentrador, da seguinte forma, coincidentes com os do PRODEI em Mato Grosso em sua primeira parte:

- *financiamento de 50% a 70% do imposto gerado,*
- *carência de 3 a 5 anos,*
- *de 3% a 5% de juros ao ano e*
- *prazos de 5 a 15 anos, com*
- *correção monetária inexistente ou com*
- *rebate de 50% a 82% da correção com base no IGP-M*

No três estados analisados, os valores maiores dos incentivos, proporcionalmente, destinam-se principalmente a investimentos que se localizem a 100, 200, 300 ou 500 quilômetros das capitais e de centros urbanos com mais de 50 mil habitantes, e/ou em município com baixo IDH, além de se poder privilegiar regiões que necessitem de maior presença do Estado.

Observe-se que no que se refere aos incentivos fiscais, Mato Grosso conta com vários, sendo que o PRODEI – Programa de Desenvolvimento da Indústria, apresenta aquelas características, sem, no entanto, contar com a estrutura proposta, já eficaz nos Estados tomados como exemplo.

Concomitante ao término deste trabalho, está acontecendo a implantação de uma Agência de Fomento – Fomento MT – com características similares aos antigos Bancos Estaduais, só que com participação acionária também da iniciativa privada. As informações relativas a esta iniciativa não trazem

nada na direção de fomento real, a empreendedores locais, pequenos e micros e nem contemplam a imprescindível implantação de um sistema de informações. Mais estruturas?

Poder-se-iam elencar outras ações sinérgicas, também imprescindíveis à eficácia de uma política nessa direção: iniciativas como Fóruns de Desenvolvimento Sustentado com implantação do Planejamento Estratégico Situacional para o Desenvolvimento Local Sustentado com o envolvimento de toda a comunidade; Diagnóstico Sócio-Econômico, com divulgação resumida a todas as entidades e/ou associações representativas da sociedade, em âmbito nacional; Criação do Banco do Povo, porém não com os juros atuais, acima de 26% ao ano; Plano para Garantia de aporte de recursos financeiros para a realização de Plano Diretor Municipal, Projeto de Desenvolvimento do Turismo Municipal e Regional, Saneamento Básico (*rede e estação de tratamento de esgotos sanitários*), Capacitação de Agentes Comunitários e lideranças locais para a gestão do Desenvolvimento Sustentado, Construção de Casas de Pesquisa Aplicada ao Desenvolvimento Regional Sustentado, ou, a exemplo de Portugal, de “Gabinetes de Apoio ao Empreendedorismo”, Avaliação e Monitoramento dos Recursos Naturais, Estruturação de Câmaras Setoriais Social e de Desenvolvimento Econômico... Enfim, uma gama de ações sinérgicas capazes de alentar os espíritos mais indômitos, inconformados com a generalização do *“sempre foi assim... não há como mudar...”*

Esta idéia, mais ampla, profunda e democraticamente desenvolvida – *incluindo os municípios nesta formulação* – pode se tornar modelo para uma política de desenvolvimento interno e base para a construção de um **Projeto Nacional** e, além de alento, é fundamental para a melhoria das relações Estado/Empresas.

Porém, é imprescindível a integração entre os diversos órgãos governamentais em suas três esferas e poderes e, também, o envolvimento e comprometimento das comunidades através das entidades representativas e suas lideranças, construindo, obviamente, a almejada intersubjetividade quanto aos fins e meios: visão de futuro e operacionalização articulados.

Desta forma cria-se o ambiente propício à extinção das dicotomias entre Estado (incluindo a dimensão geográfica) e a Sociedade e entre a Grande Cuiabá e o interior, subsidiando uma formação cultural integral e empreendedora.

Tem-se claro que não basta ou mesmo não se justifica a expressão visão de Estado empresarial. De acordo com Milton Campos (in: entrevista à TVE, de 16 agosto de 2002) seria necessário um governo com conduta empresarial quanto aos meios e com a devida sensibilidade social quanto aos fins, para obter resultados para todos os brasileiros.

O curso de Gestão Pública por Resultados foi focado nesta direção: a de sensibilizar funcionários públicos qualificados para o exercício profissional consciente e com a imprescindível paciência histórica para perceber os benefícios e agir na estrutura posta, eminentemente burocrática e castrantes da criatividade.

Mas esta é uma outra história...

CAPÍTULO II

MICRO DIAGNÓSTICO “EXAGERADO”

“E o homem inventou o mais cruel e impiedoso dos deuses: o deus dinheiro”.

Madame Blavatsky

Considerando-se a boa vontade manifestada nos discursos oficiais e mesmo algumas características pessoais e profissionais dos condutores da política estadual e fundamentando-se nalguns aspectos da realidade das empresas de Mato Grosso, a conclusão essencial confirma a hipótese levantada sobre a imprescindibilidade de um repensar profundo sobre os processos inerentes às relações Estado/Empresas, ao menos no que se refere aos processos destinados ao controle, arrecadação e fomento.

Noutras palavras, a vontade emanada por parte dos empresários e de gestores governamentais encontram obstáculos aparentemente intransponíveis para a conquista da tríade *simplicidade*, *intensidade* e *velocidade*, rumo à conquista de transparência e de parcerias efetivas, obstáculos estes baseados na

incongruência ou anacronismo dos processos considerados indispensáveis nesta relação.

Observa-se nesta direção, que a fragmentação indefinida do conhecimento humano é a base para a criação de diversas secretarias e órgãos governamentais *com pouquíssima articulação interinstitucional*, e remete ao indivíduo – *enquanto defensor de seus corporativismos e cultivo de vaidades exacerbadas* – a ilusão da necessidade de trâmites burocráticos sem razão de ser e, por outro lado, no do cidadão comum, um cansaço inconcebível, uma aversão compreensível e até manifestações sobre a própria realidade, como estão claras nas respostas ao questionário aplicado: parece que há consenso sobre a *“perda de tempo que é estudos e debates sobre a questão, pois não há remédios, sempre foi assim...”*, nas palavras de entrevistados.

Tal comportamento advém de conceitos até científicos outrora válidos para a superação do patrimonialismo através da implantação da burocracia e que estão intimamente impregnados nos responsáveis pelo atingimento de metas macros, assim como nos das áreas-meio dos órgãos responsáveis por esta relação.

Sob este enfoque, é sabido que há incontáveis nuances no seio do nível estratégico dos Governos do Estado (Gabinete e Secretários de Estado, até dezembro de 2002) que, ora incentivam ora obstaculizam decisões políticas de extrema importância para o desenvolvimento sustentado de Mato Grosso.

No que se refere ao caráter educativo das instâncias de poder neste âmbito superior de decisões, as atitudes no Primeiro Escalão perdem-se ora em discussões sobre a necessária maior alocação de recursos financeiros para suas pastas, ora na ausência de objetivos maiores para incentivar um funcionamento estimulante de suas organizações – *mesmo que com avançado discurso sobre parcerias* – raramente conseguindo-se consenso e determinação unívoca de ação.

Buscando *qualificar* os questionamentos quanto à operacionalização de ações governamentais que apresentam maior validade em seu caráter educativo ou formador dos indivíduos/cidadãos, o Curso de Especialização em Gestão Pública por Resultados (UFMT), demonstra com clareza concepções contemporâneas das Teorias de Administração, as quais – *entre outros aspectos*

e na direção de buscar evoluir a gestão do Estado, do aparato burocrático atual (imbróglia jurídica?) para a chamada Gestão Gerencial – **ênfatizam**, dentre outras, **a necessidade de mudar as pessoas**, como condição básica para as mudanças abrangentes esperadas e conseqüente melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Por outro lado, o crescimento do chamado mercado informal, as evidências que conduzem a conclusões pessimistas sobre a ineficácia da pequena e micro empresa no Brasil e alguns paradigmas amplamente disseminados (por vezes sem conhecimento das fontes), assustam ao se buscar vislumbrar perspectivas de melhoria da condição de vida para a sociedade como um todo, baseadas na realidade intrínseca a essa pequena e micro empresa – formal ou não – originadas da busca das famílias por inserção no mercado de trabalho.

A disseminação generalizada de pensamentos axiomáticos, assim como os dados iniciais que se seguem, deixam antever um real antagonismo sub-reptício entre as partes, ou seja, no meio empresarial e entre gestores governamentais, por mais das vezes por ignorância mútua das incumbências e responsabilidades do outro:

- ✓ *Mais de 80% das pequenas empresas de origem familiar, no Brasil, vão à falência com menos de três anos de vida; na Itália, este índice não chega a 16%. (atribuído ao SEBRAE);*
- ✓ *Os empresários despendem mais tempo e esforço para encontrar formas de burlar o fisco que no desenvolvimento de seus negócios e ainda vivem chorando de barriga cheia(...). (popular, no meio governamental);*
- ✓ *Os governantes e os funcionários públicos corporativistas, só agem para dificultar a atividade empresarial. (popular, no meio empresarial);*

Como dito, trata-se de disseminação generalizada, percebida como verdades assimiladas no decorrer deste trabalho, mormente nos momentos das entrevistas. Para além desse momento, são expressões manifestadas diuturnamente pelas partes com que se convive, sendo que dos mais preparados,

ou com maior nível de escolaridade ou de especialização no setor público, demonstram-se apenas mais bem elaboradas.

Sobre indicadores que fundamentam a imprescindibilidade de ações voltadas à construção de melhores relações, a revista VEJA, ed. 1.799 – ANO 36, nº 16, de 23 de abril de 2003, p. 32, traz as seguintes informações e comentários:

MAIS UM INDICADOR NEGATIVO:

Um estudo divulgado pelo Banco Mundial semana passada apresenta mais um índice negativo a respeito do Brasil. De acordo com o trabalho, o processo de abertura de uma empresa no país é muito mais lento que no resto do mundo. Confira no quadro outros entraves que prejudicam o crescimento da economia brasileira:

TEMPO PARA ABRIR UMA EMPRESA NO BRASIL: 86 dias.

Nos Estados Unidos, são necessários quatro dias para iniciar um novo negócio.

PROCESSOS TRABALHISTAS: o Brasil é recordista mundial de processos trabalhistas: são mais de 2,3 milhões de ações por ano. Nos Estados Unidos, são 75.000 processos anuais.

CARGA TRIBUTÁRIA: em 2002, a carga tributária do país chegou a 36% do PIB.

A média dos países em desenvolvimento é de 20% a 24% do PIB.

O presente trabalho encontrava-se em fase conclusiva, quando a Revista VEJA de 28 de janeiro no ano em curso trouxe uma reportagem de capa com as manchetes: **POR QUE O BRASIL NÃO É 1º MUNDO** e **Em comparação com 132 países o Brasil tem:**

- ✓ **a sexta pior burocracia para abrir empresas**
- ✓ **a segunda pior burocracia para fechar empresas**
- ✓ **a terceira pior legislação trabalhista**
- ✓ **a 30ª Justiça mais lenta do mundo**

E, ainda:

VEJA OUVIU 410 INVESTIDORES ESTRANGEIROS NO BRASIL: ESTÃO DESANIMADOS

As primeiras reações deste pesquisador na primeira leitura, variaram desde alegria – pela identificação e ciência de sua penetração no meios decisórios deste nosso país, até preocupação – por observar ali muito do que se pretendia trazer como contribuição original aos estudos desta realidade.

No entanto, ao ler detidamente a reportagem especial das páginas 72 a 79 pelos jornalistas Eurípedes Alcântara e Crystiane Silva, o entendimento foi o de que ela se constitui num importantíssimo apoio, um complemento essencial ao presente trabalho, além, claro, de impactar mais fortemente os meios decisórios.

Também, a reportagem seguinte, em que a revista faz uma vinculação entre o levantamento desta realidade e as perspectivas de grandes investimentos de outras plagas, observa-se aqui um foco diferente, centrado nas micros iniciativas familiares, como dito, em seu esforço de inserção no mercado de trabalho.

Esta reportagem no entanto, levanta de tal forma definitiva a questão, que se decidiu anexá-la ao presente trabalho, para facilitar as possíveis consultas de gestores governamentais por acaso dispostos a enfrentar de forma serena e decidida esses problemas em Mato Grosso.

Além disso, buscaram-se para a complementação ou enriquecimento da linha de pensamentos aqui expostos, trechos inovadores e/ou de acordo total com este pesquisador, agora nas palavras deste importante meio de comunicação brasileiro: **O BRASIL ENTRE OS PIORES DO MUNDO e, O ambiente para abrir, tocar e fechar empresas no Brasil é um dos mais sufocantes entre uma centena de países pesquisados pelo Banco Mundial. Essa cultura antinegócios constitui um dos maiores entraves ao crescimento econômico do país.**

A decisão de anexar esta reportagem como parte do presente trabalho – pela pertinência, profusão de dados atualizados e de fontes fidedignas, além da qualidade intrínseca – desobriga a transcrição de trechos e dados intimamente relacionados com o objeto da presente pesquisa.

Apenas para efeito do que pode vir a ser, ou seja, como contribuição a alguma decisão política sábia, realçam-se aspectos afins:

Em seu conjunto, o número de regras e complicações no Brasil supera o da maioria dos países da pesquisa, disse a VEJA Simeon Djankov, coordenador do estudo do Banco Mundial.

*O Brasil poderia simplificar, por exemplo, o processo de abertura de empresas **com uma medida administrativa que nem precisaria passar pelo Congresso**, explica Simeon Djankov. (grifo meu)*

Explicitando argumentos sobre as diferenças ou vantagens com relação a medidas de pouco impacto ou de resultados de longo prazo, a reportagem traz:

As distorções macroeconômicas são difíceis de ser debeladas. Mesmo mantendo a estabilidade financeira (...) os resultados na economia real levam tempo para ser sentidos. Os investimentos em educação e saúde, outro alicerce do progresso, também são de lenta maturação. No front da descomplicação burocrática, no entanto, a colheita é imediata.

É quase inexplicável que, tendo vencido a ditadura militar e até a inflação, continuemos prisioneiros da ditadura do carimbo, diz Horácio Piva, presidente da FIESP.

O estudo do Banco Mundial mostra que o grau de corrupção aumenta no mesmo passo que a burocracia – e cai na mesma proporção.

(...) costumam ter o dobro da população ativa na informalidade. Além de todos os problemas sociais que causa, a informalidade é um dos principais entraves ao aumento da produtividade. No Brasil a informalidade atinge quase 50 milhões de brasileiros.

Segundo o trabalho, duas décadas de reformas macroeconômicas na América Latina não diminuíram o ritmo de crescimento da pobreza. (...) as razões para os maus resultados devem ser buscadas agora também na qualidade das instituições.

E, por fim:

Do ponto de vista de sua viabilidade prática, a melhoria institucional tem duas vantagens sobre o ajuste financeiro e a sanidade das contas públicas. Primeiro, as reformas que ela exige são infinitamente menos dolorosas de ser feitas. Segundo, a melhoria institucional não tem ideologia. Aprimorar a Justiça, acabar com a burocracia, flexibilizar as leis de trabalho ou

diminuir os riscos dos empréstimos, só com má vontade podem ser consideradas ideológicas de qualquer tipo. São bandeiras do bom senso. Só isso.

Entende-se que estes argumentos, fortemente embasados neste primeiro e importante estudo do Banco Mundial nessa direção, não de ser suficientes para justificar uma decisão política do Governo de Mato Grosso, para resolver radical e definitivamente este imbróglio, essa barreira inconcebível em dias de tantas e tão profundas mudanças na história da atual civilização **e que, segundo os teóricos da TI, o Estado de Mato Grosso, já detém tecnologia suficiente para impactar decisivamente os processos morosos e daninhos para a qualidade de vida da sociedade.**

Voltando à terra, é necessário conhecer um pouco mais de perto a realidade atual, no locus deste estudo: em Mato Grosso, que realidade apresentam ou vivenciam nossas empresas?

Vejam-se alguns dados pertinentes:

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPRESAS SEGUNDO O PORTE* NO							
ESTADO DE MATO GROSSO							
Empresas	1992	1993	1995	1996	1997	2000	2001
Estado	15.104	16.237	21.774	23.807	26.533	66.060	75.328
Micro	13.902	14.901	20.229	22.175	24.773	63.931	72.907
Pequenas	998	1.100	1.261	1.323	1.448	1.183	2.030
Médias	173	195	241	270	268	298	340
Grandes	31	41	43	39	44	47	51

Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – 2001.

Percentualmente, com base no ano de 2001, temos:

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O PORTE* NO ESTADO DE MATO GROSSO – 2001		
Estado (total)	75.328	100,00%
Micros	72.907	96,79 %

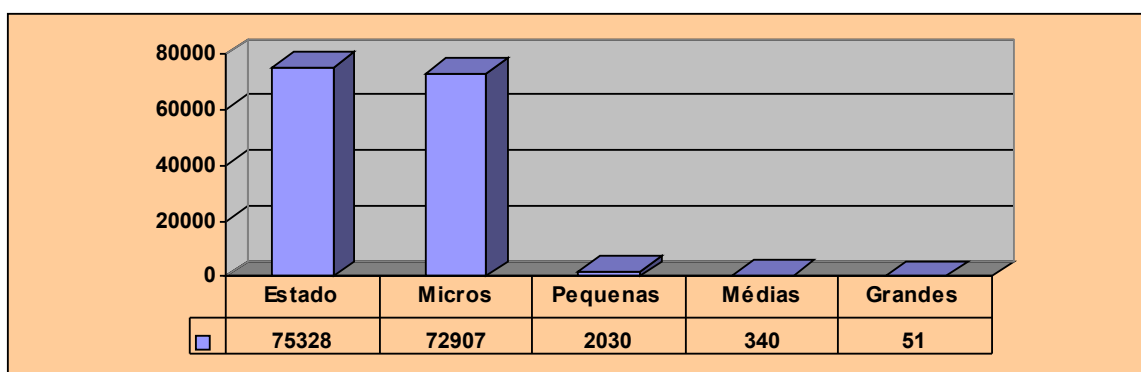
Pequenas	2.030	2,69 %
Médias	340	0,45 %
Grandes	51	0,07 %

- Segundo o Pessoal Ocupado, de acordo com a classificação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, conforme quadro abaixo:

Micros	Pequenas	Médias	Grandes
Até 9 pessoas	De 10 a 49	De 50 a 99	Mais de 100

Graficamente é mais clara a visualização:

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O PORTE NO ESTADO DE MATO GROSSO – 2001



Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – 2001.

Ocorre que a importância das micro-empresas adquire relevância ainda maior, seja para a questão do nível de emprego, seja para estudos sobre salários e/ou remunerações, ao se observar as discrepâncias no quadro abaixo:

Unidades locais, pessoal ocupado em 31.12.2001 e salários e outras remunerações, segundo faixas de pessoal ocupado total – 2001:

Mato Grosso	Número/percentual de unidades locais		Pessoal ocupado em 31.12		Salários e outras remunerações (1.000 R\$)	
			Total/percentual	Assalariado		
Faixas de pessoal	75.328	100,00	392.463	100,00	306.754	2.351.522

ocupado total						
0 a 4	63.170	83,86	83.070	21,17	19.308	119.776
5 a 9	6.333	8,41	41.335	10,53	31.738	156.989
10 a 19	3.404	4,52	45.475	11,59	40.037	223.771
20 a 29	967	1,28	22.832	5,82	20.759	125.015
30 a 49	639	0,85	24.078	6,14	22.897	145.423
50 a 99	424	0,56	28.636	7,30	27.825	191.310
100 a 249	257	0,34	39.813	10,14	39.257	305.301
250 a 499	83	0,11	28.674	7,31	28.631	303.912
500 e mais	51	0,07	78.550	20,01	76.302	780.025

Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – 2001 (com tratamento matemático e grifos meus)

Apenas para subsidiar possíveis e necessários questionamentos a respeito da importância da Agricultura e Pecuária, sem menosprezá-la, mas qualificando pensamentos ainda tímidos que dão conta da transformação da economia de Mato Grosso, observem-se, a ordem decrescente, por dados relativos à quantidade de empresas, assim como ao pessoal ocupado por atividade econômica e seus percentuais com relação ao total:

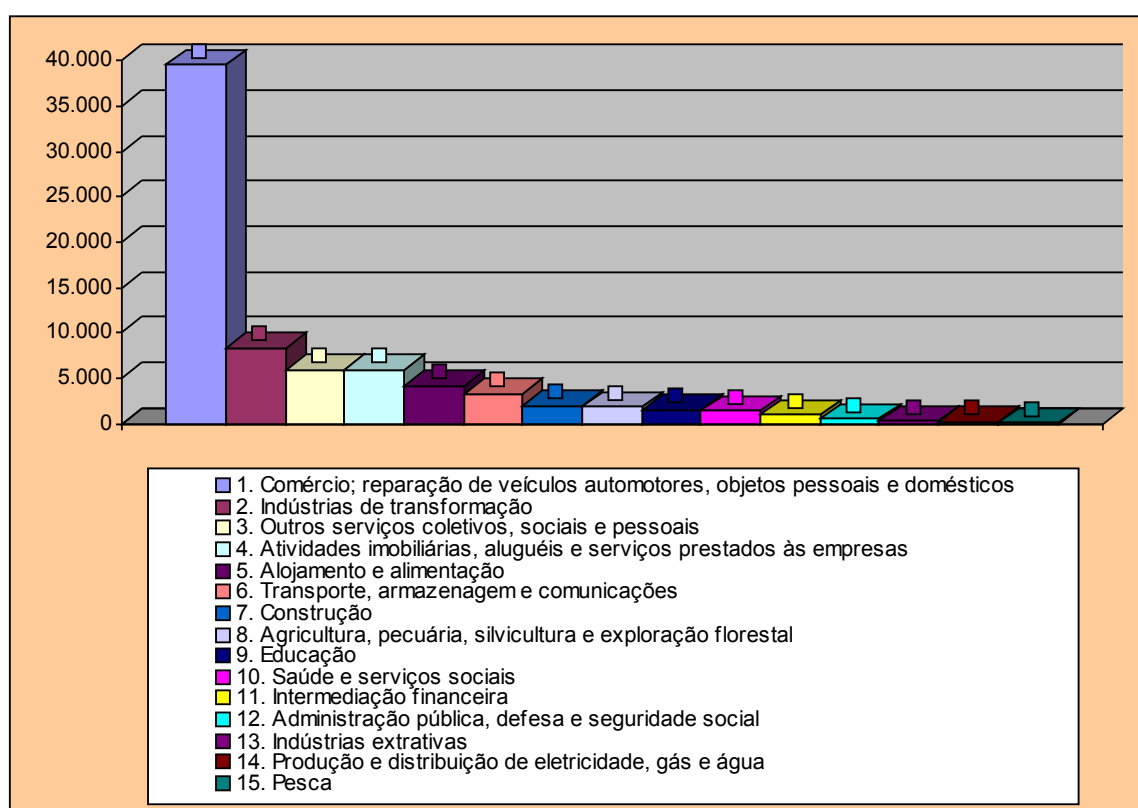
Mato Grosso	Número/percentuais de unidades locais		Pessoal ocupado em 31.12			Salários e outras remunerações (1.000 R\$)
			Total	Assalariado		
Faixas de pessoal ocupado total	75.328	100,00	392.463	100,00	306.754	2.351.522
1. Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos	39.556	52,51	112.474	28,66	67.671	345.410
2. Indústrias de transformação	8.238	10,94	69.218	17,64	58.424	331.160
3. Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	5.929	7,87	12.325	3,14	9.961	57.983
4. Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	5.919	7,86	36.361	9,26	29.394	166.510
5. Alojamento e alimentação	4.064	5,40	11.867	3,02	7.464	26.423
6. Transporte, armazenagem e comunicações	3.204	4,25	16.741	4,27	13.190	101.871
7. Construção	1.946	2,58	14.389	3,67	11.276	82.191
8. Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal	1.809	2,40	14.747	3,76	9.952	93.483
9. Educação	1.534	2,04	11.477	2,92	10.140	141.256
10. Saúde e serviços sociais	1.352	1,79	12.357	3,15	10.366	67.429
11. Intermediação financeira	920	1,22	6.178	1,57	5.175	95.467
12. Administração pública, defesa e seguridade social	445	0,59	70.171	17,88	70.152	785.422

13. Indústrias extrativas	285	0,38	1.422	0,36	1.022	5.788
14. Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	95	0,13	2.652	0,68	2.535	51.036
15. Pesca	32	0,42	84	0,02	42	94

Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – 2001. (elaborada por este pesquisador.)

A Agricultura é, pois, apenas o oitavo setor econômico em número de empresas e o sexto em número de empregos, enquanto a Indústria de Transformação vem em segundo, logo abaixo do Comércio.

Graficamente permite uma melhor visualização:



Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – 2001 (Elaborado por este pesquisador.)

Mato Grosso tem 1,5% do total de empresas brasileiras, 1,2% do pessoal ocupado e 0,9% dos salários e outras remunerações do país e ocupa a 17ª posição no ranking da média salarial nacional, com R\$ 589,00, com a seguinte distribuição percentual do pessoal ocupado, segundo as quatro principais atividades em número de postos de trabalho: 18,2% no Comércio Varejista, 17,9% na Administração Pública, 6,4% na Fabricação de Produtos de Madeira e 6,3% no Comércio e Reparação de Veículos.

Obs.: É importante ressaltar que esta classificação não é consensual; o próprio Ministério do Trabalho e Emprego e em seu programa RAIS, assim como o SEBRAE, adotam a classificação abaixo, segundo Pessoal Ocupado, além de inserirem outras variáveis, como o faturamento, para esta definição:

Fontes	Micro	Pequena	Média	Grande
RAIS/MTE – Nº de empregados	0 a 19	20 a 99	100 a 499	Acima de 500
SEBRAE – Indústria	0 a 19	20 a 99	100 a 499	Acima de 500
SEBRAE – Comércio e Serviços	0 a 9	10 a 49	50 a 99	Acima de 100

Então, pergunta-se: a quais clientelas – ou a que classificação das empresas – encontram-se (ou deveriam encontrar-se) focadas as Políticas Públicas de apoio ao empreendedorismo em Mato Grosso? Esta é uma indagação que este trabalho respondeu, pois é sobre este eixo, da colocação do indivíduo com ênfase nas relações com o Estado, que se focou este trabalho.

O que se quer aqui demonstrar é a incoerência ou a razão de ser dos estímulos governamentais voltados para as médias e grandes empresas! Se mais de 83 por cento das empresas do Estado têm até 4 pessoas ocupadas, como não se focaliza esta faixa para ações que visem sua sobrevivência e crescimento?

Note-se que em momento algum dessa apresentação, tocou-se, com dados, na questão da informalidade. Ou seja, não estão inclusas as “empresas” informais. Estimativas generalizadas indicam que a atividade econômica é desenvolvida no Brasil com 58 por cento das empresas, informais! Como estas são compostas, TODAS, por menos de quatro pessoas ocupadas, torna-se redundante realçar essa importância.

Não basta, certamente, a chamada rede de proteção social aos desempregados ou mesmo a criação de sistemas de crédito popular (Banco do Povo) com taxas de juros superiores a 26% ao ano, se estas empresas necessitam concorrer com as de outros países que contam com taxas normais, sem incentivos, que variam de 3 a 6% ao ano!

Resta, nessa fase do presente trabalho, expor aspectos relevantes da pesquisa de campo. Para além das circunstâncias e de ganhos subjetivos para este pesquisador; para além das oportunidades que surgiram de encontrar pessoas que pensam e que pensam bem, fica como ponto máximo, inesperado e confortador a constatação inequívoca do quão grande é a percepção das pessoas

da teoria sobre o objeto e do quanto é clara a assertiva “**nada mais prático do que uma boa teoria.**” Para tanto, observe-se no próximo tópico:

2.1. O TRABALHO DE CAMPO

A iniciativa de conhecer de perto o que pensam empresários, gestores governamentais vinculados ao universo das empresas, professores e consultores empresariais, demonstrou resultados para além dos esperados. O quadro das respostas ao questionário aplicado é, *de per si*, conclusivo e comprovou ser menos que “fetiche” a relação entre Estado e Empresas: absolutamente nenhum dos entrevistados se demonstrou satisfeito e todos, além de *vociferarem* alguns conceitos degradantes, expuseram compreensões serenas, por mais das vezes resignada quanto às possibilidades de evolução do quadro atual e, como dito, confirmando a teoria.

Noutras palavras, desde a incipiência de quaisquer empresas até sua maturidade, o descontentamento é geral por parte dos empresários, professores e consultores e, da parte dos gestores governamentais, da mesma forma, apenas com maior volume de informações, além de total coincidência no pessimismo quanto às possibilidades de evolução.

Como as respostas excederam a expectativa deste pesquisador na direção de suas conclusões preliminares e como os entrevistados configuram perfis de homens e mulheres “*do ramo*”, ou seja, que por um lado estudam exatamente sobre esta realidade e por outro, a experimentam diuturnamente, optou-se por transcrever as mais contundentes, algumas até “*ipsi literis*”, como forma mais fiel de descrição desta realidade, assim como de sugestões dali advindas. Observem-se a clareza, veemência e certo ceticismo em todas elas.

Ter-se-iam ainda outros comentários sobre a pertinência e importância das respostas, porém – *baseado no perfil dos entrevistados como dito acima e, ainda, o mais sucintamente possível* – o entendimento é que esta iniciativa configura um relativo sucesso dos objetivos desta monografia, merecendo um

tratamento condigno por parte dos responsáveis pelas políticas de incentivos ou fomento ao desenvolvimento sustentado das empresas em Mato Grosso.

É de fato interessante observar como é real a percepção da realidade da teoria na prática ou de como a prática confirma a teoria, mesmo e principalmente por parte dos que não têm nível suficiente de escolaridade.

A duras penas e com ressalvas, conseguiu-se entrevistar 22 pessoas representativas, distribuídas da seguinte forma:

- ✓ Empresários: *09 entrevistados: 07 formais e 2 “informais”, sendo 4 médios, 3 pequenos e 2 micros;*
- ✓ Gestores Governamentais: seriam *02 Secretários e 03 técnicos* e só foi possível com *04 técnicos;*
- ✓ Professores de Faculdades afins: *02 de Economia e 02 de Administração;*
- ✓ Representantes (ou líderes) da classe empresarial: *01;*
- ✓ Profissionais autônomos (consultores) estreitamente vinculados: *04.*

O **modelo do** questionário, as respostas completas e a tipologia dos entrevistados, encontram-se no ANEXO I, ao final deste trabalho:

À primeira indagação, aberta e genérica, sobre *como vêem a relação entre o Estado e as organizações*, as respostas se mantiveram focadas praticamente na mesma direção:

- É uma relação Inadequada, porquê privilegia os poucos grandes empresários em detrimento dos muitos médios, pequenos e micros, pois o tratamento é semelhante para todos...
- O Estado vai na nossa veia e se mantém, com ou sem resultados, enquanto que no mercado, **ou a gente produz ou a gente produz...**
- Não há otimização do funcionamento dos órgãos públicos;
- Não há gerência unificada, é pouco racional, acarreta ausência de estímulos;

- Há tantos processos de mentiras: quase a totalidade da papelada exigida é para transferir responsabilidades do Estado para o contribuinte;
- Há que se retomar o processo histórico para entender porquê não existem centros orientadores/otimizadores das organizações; Não há orientação para atividades empresariais;
- Até as linguagens variam de órgão para órgão: **há feudos que impedem a simplificação**; o Código Comercial vem de 1850, com a criação de castas: guarda-livros era sinônimo de poder e fundamenta a atual casta de funcionários, mormente no fisco;
- Antes da burocracia, o Estado funcionava a serviço dos coronéis, os quais mantinham a dominação eleitoral através de tráfico de influências. Conceitos como este são vigentes até os dias de hoje;
- O que “conta”, são os vínculos, os participantes dos clubes; para quem não faz parte, a lei;
- No modelo de educação que temos não se ensina às pessoas a serem empreendedoras sequer da própria vida;
- Em todas as relações privilegiam-se os contatos e não a competência e função;
- Há justificadamente uma *ojeriza* do empresariado aos trâmites documentais, devido à sua baixa escolaridade, ao excesso de certidões exigidas, ao tempo e custos despendidos; como é imprescindível a legalização, o Estado aproveita e transfere a responsabilidade operacional e de custos para o contribuinte;
- Pela incompetência do Estado em arrecadar, criam-se exigências de mais e mais certidões, fortalecendo os cartórios, a necessidade de escrituração, criando-se poderes paralelos;
- No poder Judiciário há a máfia que se nutre desses feudos – os donos de cartórios, originados nas castas portuguesas, reproduzida no Brasil. *(Veja se tem sentido “batedores de carimbo” ou guarda-arquivos que nada produzem, serem tão ricos no Brasil!)*

- O governo, na verdade, é o grande sócio de qualquer empresa e um não pode prejudicar o outro;
- O Estado deve se encarregar do Desenvolvimento sócio-eco-ambiental, do fomento às parcerias; se isso estiver claro, os empresários aceitam pagar tributos, a maioria já tem esta visão;
- A sociedade, as empresas, percebem suas “contribuições” como imposição do governo; portanto não há uma “construção” de um bom senso de um ideal comum. É preciso entender que o governo é diferente de Estado.”

Ficou patenteado aqui o sentimento de repúdio ao que representa o Estado em suas vidas.

Aqui cabe um parêntese: a mídia alardeia a carga tributária brasileira como sendo de 36% do PIB e que não existe país em desenvolvimento com tal peso às empresas, etc. Porém, há uma diferença simples e impactante, que é o quantum da carga tributária e o que foi arrecadado! O alardeado refere-se ao arrecadado, significando que, caso a sonegação seja a inferida pelo ex-presidente da Receita Federal, de R\$ 1,00 arrecadado para R\$ 1,00 sonegado, pode-se inferir que a carga (legalmente instituída) é o dobro da apregoada.

À indagação sobre se há clareza ou transparência nestas relações, as manifestações se tornaram mais pontuais:

- Não; agente não sabe para onde vai o dinheiro da gente e, quando sabe, não satisfaz;
- A maioria das parcerias é carregada de vícios;
- Parcerias para projetos específicos, com definição clara de quem paga o quê, quanto e por quanto tempo são muito bem vindas. No entanto, na maioria não é isso o que acontece e vigora ainda o patrimonialismo;
- Da parte do Governo há jogo aberto, tem claro o que quer, cumpre com sua contrapartida. Da parte dos empresários, nem tanto, principalmente por falta de credibilidade.

Atualmente o Governo Federal vem trabalhando no chamado PPP – Parceria Público Privada, objetivando maiores investimentos em infra-estrutura, com alguma garantia de retorno dos investimentos à iniciativa privada. Parece que a relação está tão desacreditada, que é necessário formatar, nos moldes da burocracia, contratos especiais de risco, visando a continuidade ou garantia de cumprimento de contratos. Porém, a percepção é negativa.

À terceira pergunta, sobre se acreditam que o micro, pequeno e médio empresário recolhe/paga todos os tributos e encargos sociais inerentes à sua atividade, todas as respostas foram contundentes: NÃO!

Este fato é sobejamente conhecido, fartamente estudado, com conclusões que apontam para a fragilidade dessa relação. Quando se trata de dinheiro, a lei, parece, continua sendo a de levar vantagem em tudo.

As causas mais lembradas foram que os impostos são altos demais, que a burocracia é excessiva, que não há como concorrer com os que não pagam, que não existe retorno, as ações do Estado são insuficientes, ineficazes, que não há como competir com os grandes e que há pouca informação, pouco preparo para gerenciar as diversas atividades profissionais;

Vejam-se algumas complementações:

- Nossa educação não prepara as pessoas para gerenciarem sequer a própria vida;
- **A grande mídia fala disso, que não há retorno; mas veja apenas na manutenção das ações de educação e saúde, o quanto o Estado vem se aprimorando e repassando ou aplicando os tributos;**
- Ainda há tratamento igual para os desiguais, o mesmo para pequenos e grandes, o que não mais se justifica: por exemplo, não há corpo qualificado junto ao empresariado, os contadores são meros guarda-livros;
- Não há democratização das informações;

- Falta de transparência quanto à arrecadação e destinação dos recursos públicos. “Com isso, eu melhora o contrato social”;

Observe-se (na resposta grifada) que há uma incipiente conscientização sobre a questão da arrecadação e conseqüente aplicação dos recursos. Segundo os analistas políticos atuais, a população vai às urnas no ano em curso, ainda com grandes esperanças, mas com maior nível de exigências. Pode ser sim, uma incipiente maturidade política.

Na quarta questão, sobre a informalidade, algumas pérolas que confirmam também a teoria: é alto o número de empresas informais porque os impostos e taxas são caros demais, a burocracia é excessiva, há demora para formalização, e é caro demais legalizar. Outros comentários:

- O “informal” o é porque não conseguiu emprego ou se formalizar; ele não é empreendedor: *está* empresário...
- **Entre o meu bolso e o bolso desse monte de inúteis, é melhor que o dinheiro fique no meu...**
- Se os impostos tivessem um caráter de investimentos, se nós tivéssemos a garantia, a segurança de retorno, talvez eu mudasse minha conduta quanto a eles.
- Se o informal pudesse se regularizar e se manter, não seria um camelô: seria empreendedor;
- Há facilidade de contrabandear produtos do Paraguai, o que beneficia a indústria asiática; Há fomento a um círculo vicioso: contrabando gera desemprego e este, mais “camelódromos”;
- Falta de um modelo SIMPLIFICADO para TODAS as empresas;
- “Eu gosto de participar e implantei por dois anos um sistema em que paguei todos os impostos. Resultado? Tive de fechar duas lojas, quase fui à falência. Hoje tenho de conviver com a sonegação, pois não tem jeito”.

No item grifado, percebe-se fastio? Revolta? Ou senso comum generalizado de que todos os políticos são desonestos, como parte da cultura do povo brasileiro?

À quinta pergunta, sobre o que sabem do que vem sendo feito para otimizar essa relação, apenas um dos empresários respondeu, além dos outros da tipificação:

- No Poder Judiciário há o “Projeto Ordem”, para padronizar alguns padrões e até vontade de se otimizar a prestação de serviços; Porém...
- Há excessiva determinação quanto ao controle das informações, como se elas não fossem públicas;
- Há a Reforma Tributária, na qual não acredito que vá simplificar, ou seja, não atingirá os aspectos essenciais, além de poder aumentar a carga tributária: deveria ser imposto um limite máximo de 25% do PIB para nossa carga tributária;
- Há também os incentivos fiscais, importantes para o desenvolvimento;
- Está em construção um modelo de Governo Eletrônico (e-gov); Ganha Tempo, Ouvidorias nas Secretarias; Está sendo implantado o Programa de Qualidade – PSQP. Muita coisa vem sendo feita, só que num ritmo muito lento.

A resposta encontra-se na cultura de baixo nível de participação da sociedade. Apesar dos recursos aplicados em comunicação social, as pessoas não conhecem sobre as decisões que afetam suas vidas.

Na sexta pergunta, mais direta, “O que o(a) Sr(a) entende que deveria ser feito para melhorar essa relação?”, novamente se constata que conhecem parte ponderável da teoria:

- Da parte dos pequenos empresários, é o desconhecimento que causa angústia, medo da existência. Não é só contra o Estado que o pequeno tem de lutar: é também contra os grandes;
- Se o informal conseguisse se formalizar e se manter, seria muito melhor para o Estado que pulverizaria sua base de receitas, diminuindo a dependência de arrecadação dos grandes;
- As decisões se dão de cima para baixo, visam até melhorar a operacionalização para maior facilidade de acesso aos processos e

seus estágios, mas sem ouvir seus clientes, além de não existir capacitação dos atendentes, por exemplo.

- Extinguir o excesso de processos, como por exemplo, sobre a cobrança do ICMS, com créditos nas compras e débitos nas vendas, o que impede controle efetivo e aumenta a demanda por maior estrutura do fisco.
- Como está não há como incentivar maior competitividade;
- A SEFAZ/MT tem uma estrutura arcaica, com excesso de processos burocráticos sem finalidade, o que espanta e desgasta o empresariado e incentiva a sonegação;
- A SEFAZ/MT é o maior empecilho ao desenvolvimento sustentado de Mato Grosso;
- A transparência da Arrecadação e do Gasto Público poderia ser debatida bimestralmente com a sociedade, avaliando as falhas na arrecadação, na Carga Tributária, nos incentivos, Fundos Especiais, etc.
- Quanto à destinação, envolver os líderes das comunidades, verificar suas reais necessidades e priorizar;
- É preciso maior atuação do Poder Legislativo no processo de criação de uma sociedade mais democrática e que busque o controle social – direitos e deveres;
- Por quê não se aplicou até hoje o Planejamento Estratégico em cada um dos órgãos, Superintendências, Coordenações do Governo?

Novamente, com palpites sobre as decisões necessárias, percebe-se que a simplicidade nos processos junto à almejada transparência são elementos básicos para um salto de qualidade nessas relações. Retomando uma expressão da reportagem da revista VEJA, são medidas administrativas, que nem precisam passar pelo Poder Legislativo.

Ao serem solicitados a relatar, entre alternativas dadas, as mais importantes para a almejada evolução, a maioria dos entrevistados não se conteve, manifestando outras possibilidades: as mais citadas foram capacitação

dos Servidores Públicos, dos chefes ou responsáveis por cada processo da Administração do Estado, capacitação dos empresários, reengenharia dos processos de legalização/fiscalização/arrecadação e outras:

- Capacitação dos informais, dos micros. Quanto à primeira alternativa, a de capacitação dos servidores públicos, é algo ridículo: as que se vê não têm foco em resultados;
- Deveria sim melhorar os processos de seleção dos funcionários públicos, pois que os atuais não mensuram capacidade de ação no mercado; é um erro a tal da estabilidade do servidor público;
- Não se capacita se não houver definição e clareza quanto aos papéis e objetivos de cada nível e esfera do Aparelho de Estado;
- Simplificação dos processos, incentivos à regularização e melhoria da tributação;

Em todos os planos recentes de reforma do Estado, a começar com Bresser Pereira em sua Teoria Administrativa, contém como pressuposto básico a capacitação do funcionalismo público. Aqui, mesmo questionando alguns modelos e resultados, a premissa se repete, com consciência da necessidade de tempo, de processos planejados.

Talvez visando instigá-los quanto à sua participação na sociedade, observou-se que apenas 7 deles não desenvolviam alguma ação em organizações outras que sua atividade principal. As organizações de que participam, encontram-se no anexo I.

Sobre se consideram boa a sintonia entre o Estado e as Entidades representativas do empresariado – mesmo ciente da subjetividade da questão – 19 responderam que não, 1 que sim e 2 não souberam responder. Um e outro comentaram: não há clareza quanto aos papéis; não se avalia a eficiência de cada parte; e há muita energia desperdiçada.

Insistindo um pouco mais, deliberadamente abrindo a questão, indagou-se: “O que o(a) Sr(a) entende que deveria ser feito para incentivar o empresário local, o empreendedorismo em Mato Grosso?”

- Não “capacitação”, pois é como se todos fossem incapazes. O termo é habilitação, desenvolvimento de competências. É isto que todos precisamos: empresários e servidores públicos;
- Simplificação dos processos;
- Ordenamento e democratização das informações;
- Não podem perdurar as vaidades pessoais, há que ter maior planejamento, de preferência participativo;
- Tem de ser aprimorado o conhecimento sobre o papel das instituições: sem fortalecimento das instituições não há conquista da democracia
- Para a indústria, fomentar e democratizar os incentivos já existentes; para o comércio, fortalecer o pequeno, ensinar sobre logística, apoiar a união dos pequenos;
- Elaborar de fato um Planejamento Estratégico Estadual, considerando os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos de cada Região/ Micro-região.
- Centralizar as informações (pertinentes ao mundo empresarial) em uma única Secretaria de Estado (SICM), por exemplo;
- Há também que repensar as novas empresas, suas responsabilidades sociais, atentar para problemas como a poluição, etc.;

Refletindo sobre uma ponderação de um dos entrevistados, este pesquisador buscou seguir a linha de pensamento original, qual seja, a de muita luta para implantar o Planejamento Estratégico em cada nível e esfera do Aparelho de Estado, em cada uma de suas instâncias.

Esta ponderação revelou o seguinte:

“Tudo passa pelo possível avanço da democracia no país”, diz ele. “Veja um exemplo atual, que está ocorrendo nesse momento, junho de 2003: entrou um novo governo, como todos antes dele. O que aconteceu? Secretários sem conhecimento de sua pasta, desde a operacionalização até

sobre o que tem planejado e consta do orçamento e chegam com um discurso ofensivo a todos que vieram antes deles. Pior que isso: sub secretários, superintendentes, coordenadores, chefes de núcleos e de divisões, todos os D.A.S (cargos de confiança), além de desconhecerem os trâmites legais, ingressam com tamanha sede – de poder e de fazer as coisas – julgando a todos os funcionários como se fôssemos inúteis, descompromissados, lerdos e até corruptos. O estado pára um ano! Até que esses “chefetes” garbosos se dão conta do necessário cumprimento da lei. Desconhecem o planejamento anterior, a lei orçamentária, o orçamento, o que de bom está sendo feito, o que falta fazer. Não sabem que já é grande o número de funcionários capacitados e, melhor, comprometidos com melhores resultados. Malham o governo anterior até para disfarçarem a inapetência inicial. Não sabem que na iniciativa privada, pode-se fazer tudo o que a lei não proíbe e no setor Público, só podemos fazer o que a lei determina. O certo a fazer é, antes de assumirem, fazer um curso, aprenderem as coisas para não haver solução de continuidade. Caso as instâncias tivessem um Planejamento Estratégico do Estado e de sua organização, esses problemas seriam minorados. Eles já teriam aprendido a aprender, pelo menos”.

É como se estas respostas fossem uma síntese de medidas estudadas e já propostas ou, principalmente, já testadas em países que conseguiram incrementar sua economia por terem adotado esses preceitos.

Observe que não há tantas coisas novas sendo propostas e sim, a otimização dos processos existentes, com forte agregação da Tecnologia de Informação e com um repensar sobre a necessidade real de cada passo de cada um dos processos burocráticos existentes, questionando, respondendo e contemplando de forma clara essas necessidades.

Como efeito colateral, alguém já disse que a corrupção aumenta na medida dos trâmites burocráticos desnecessários e diminui com a simplicidade e racionalidade desses mesmos processos.

Na reportagem citada, anexa, com o título sugestivo de *Pequenos ajustes, grandes soluções*, o exemplos são fartos em demonstrar os efeitos imediatos de medidas inteligentes nessa direção. Ênfase para criação ou legalização de empresas pela internet, com burocracia zero! Ora, o Brasil já se

demonstrou competente na utilização dessa tecnologia, com razoável exportação de softwares, incluindo, nesse caso, as eleições eletrônicas, numa evidente demonstração de eficiência mesmo com utilização maciça até por semi-analfabetos!

Não se quis aqui ser repetitivo, pois, como dito, a reportagem anexa contempla todos os aspectos inerentes ao que aqui se defende. Há que se considerar também que há, no Governo do Estado, além de corpo de funcionários competentes para tanto, tecnologia própria, desenvolvida para estes fins, sendo que a CEPROMAT vem sendo premiada pelos exemplos de processamentos e guarda de dados modernos.

Finalizando este capítulo e ciente das dificuldades mil de encaminhar satisfatoriamente uma proposição de tamanha importância, qual seja, a de contribuir para mudar as pessoas, recorda-se como que num alento que, recentemente, o então Ministro da Educação, Cristovam Buarque, “*provocou*” toda uma comunidade acadêmica afirmando da **necessidade da construção de uma nova utopia**.

Entende-se que sim, que devemos construir uma VISÃO DE FUTURO utópica; porém, científica, filosófica, histórica – mas não científica com cara de fórmula, nem histórica com cara de determinismo, mas como uma possibilidade dentre outras que o homem pode escolher e lutar por ela, se quiser, se colocá-la em seu horizonte – e aí está o papel da utopia e da teoria, que acabam sendo revolucionárias porque informam ao homem que há outras possibilidades que não seguir o rebanho para o matadouro.

Só superando as necessidades básicas de subsistência, o homem poderá ser rico de outras necessidades, de conhecimentos humanos, que poderão fazer do homem algum dia, um rico ser humano – rico de necessidades como a beleza, a arte, a ética, a política, a história, juntando o conhecimento acumulado para seguir firme e decidido pelos caminhos do mundo, rumo ao seu Criador.

CAPÍTULO III

Mundo precisa de reforma, diz ONU

“Toda grande obra, requer grandes esforços, contínuos trabalhos, afãs comuns, cuja consistência não é possível que se manifeste com a rapidez que seria de se anelar, pois à medida que vão se consolidando as convicções individuais, irá se unindo na compreensão e no anelo comum, o sentir de todos para o mesmo ideal.” - RAUMSOL

No artigo do Caderno de POLÍTICA da Folha de São Paulo de 24/07/2002, a manchete acima inicia dizendo que o relatório do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento) menciona uma das facetas salientes da globalização – a perda de poder dos Estados nacionais: *“Uma lição permanente da década passada é que as instituições políticas nacionais não estão acompanhando os desafios de governança de um mundo mais interdependente”*, diz o artigo.

Conclui com o seguinte: *A resposta para o problema internacional é, no fundo, a mesma que o PNUD recomenda para a questão interna: “aumentar o pluralismo”*.

Sem se ater às recomendações seguintes, objetiva-se depreender desta idéia o significado essencial de *pluralismo*, concatenando-o com outros pensamentos que tomam corpo nessa altura da civilização atual junto aos maiores pensadores contemporâneos, os quais defendem a interdependência percebida como real, existente no universo entre todas as coisas. Dentre outros adjetivos, no mundo acadêmico predomina um relativo esforço denominado interdisciplinaridade. Num linguajar até simplista, *tudo tem a ver com tudo...*

Inicia-se este capítulo com tal artigo, simplesmente por se tratar de uma conclusão emanada de um organismo internacional de importância incontestável; (é o que a Lógica define como *falácia de autoridade...*) Ou seja: mesmo não apresentando grandes novidades, o fato de partir desta fonte não deixa lugar a dúvidas quanto às perspectivas pessimistas que se apresentam de melhoria geral no curto prazo para a sociedade como um todo, caso a segmentação indefinida do conhecimento humano não seja percebida – e combatida – nas rotinas das diversas secretarias de governo, nas disciplinas universitárias e na especialização sem limites de partes consideráveis deste mesmo conhecimento.

Buscando com isso aproximar ainda mais este estudo da economia real, da realidade das micros e pequenas empresas, há que se considerar:

- Que o principal papel do estado é a *criação/ampliação de opções e oportunidades para as pessoas;*
-
- Que o significado mais apropriado de “SOCIAL” é, para fins de formulação de políticas públicas, *“o conjunto de bens, serviços e instrumentos de ação que beneficiam mais diretamente aos grupos marginalizados da população, contribuindo para satisfação de suas necessidades básicas”,*

Então se torna imprescindível considerar os aspectos mais essenciais para a inclusão nesta nova economia.

Nessa direção, torna-se necessário remeter ao indivíduo a responsabilidade pelas oportunidades que dependem mais da decisão e esforço pessoal que do conjunto da sociedade.

Ora, segundo SOCORRO (2002) *só resolvendo os gargalos à inserção social produtiva, poderemos remeter ao indivíduo maior parcela de responsabilidade direta sobre sua qualidade de vida e de sua comunidade, propiciando-lhe a oportunidade de bastar-se a si mesmo. Diferente disso, só a eterna demagogia!*

Além da Filosofia e das Ciências da Educação, as Ciências Administrativas já levam em conta a necessidade de um novo homem; ou melhor, têm princípios mais atualizados do que seja o homem e do que pode fazer para mudar. Cientes de que *o mundo encontra-se montado* segundo concepções incipientes sobre o que seja o ser humano, o caminho parece residir nele mesmo ou através dele, ou, principalmente, nas condições objetivas para que mude, para adequar-se à Nova Economia!

Explicitando de forma diferente e sobre a propalada nova economia, baseada no *conhecimento*:

- ✓ Conhecimento é o que nós compramos, vendemos e fazemos. Atualmente é o fator de produção mais importante.

- ✓ Para as organizações o conhecimento passou a ser mais importante que o capital e as instalações.
- ✓ Para prosperar na nova economia precisamos de um novo vocabulário, novas técnicas de administração, novas tecnologias e novas estratégias
- ;
- ✓ Na economia baseada no conhecimento, o principal fator de competitividade não é o conhecimento que temos. É o conhecimento que teremos, ou seja, inovação. Ou, CAPACIDADE DE APRENDER

Acrescentem-se alguns fundamentos acadêmicos ou teóricos, aqui expostos de forma sintética, comparando as diferentes concepções entre as Ciências Administrativas Tradicionais e as do Desenvolvimento Organizacional:

Tópicos da Administração tradicional	Tópicos do Desenvolvimento Organizacional
Concepção do homem como essencialmente mau.	Concepção do homem como essencialmente bom.
Avaliação negativa dos indivíduos ou simplesmente obtenção de avaliação.	Consideração dos indivíduos sobretudo como seres humanos.
Visão do homem como um ser rígido ou definitivo.	Visão do homem como um ser em processo de crescimento.
Resistência e temor à aceitação das diferenças individuais.	Aceitação plena e utilização das diferenças individuais.
Utilização dos indivíduos basicamente em relação à descrição de seu cargo.	Visão do indivíduo como uma personalidade integral.
Supressão da possibilidade de expressão dos sentimentos.	Possibilidade de expressão e uso eficaz dos sentimentos.
Utilização de máscara e representação no comportamento.	Adoção de comportamento autêntico e espontâneo.
Uso do Status para manutenção do poder e para prestígio social.	Uso do status para o alcançar os objetivos da organização.
Desconfiança das pessoas.	Confiança nas pessoas.
Fuga à aceitação de riscos.	Desejo e aceitação de riscos.

Nessa direção, no *modo como* contribuir para as mudanças do ser humano, os questionamentos são inúmeros e remete-se à problemática da Educação como um todo, “campo minado” do universo acadêmico em que este pesquisador não se aventurará no presente trabalho, pelo que entende como excesso de rigidez consuetudinária...

No entanto torna-se a cada dia mais premente que a ciência abandone parte dessa rigidez e ceda na direção de se encontrar com outros conhecimentos advindos da história da humanidade, para se voltar para a fundamentação das bases dos caminhos possíveis, rumo à utopia também a ser construída.

Buscando centrar parte dos conhecimentos mais especificamente voltados à construção de organizações mais inteligentes – públicas e privadas – deparam-se com pérolas da teoria que, caso encontrem a coragem (e o amor) necessária para decisões políticas contemporâneas, podem senão dirigir, ao menos apontar para aqueles caminhos possíveis:

Desde o aparecimento das primeiras organizações, discute-se de que modo poderiam ser aperfeiçoados os relacionamentos, os processos e os resultados do trabalho. Contudo, para que essas mudanças sejam possíveis, é necessário começar pelo compromisso entre as pessoas de uma organização em rever sua própria visão de mundo. É preciso também, dirigir o foco para os principais sistemas e estruturas organizacionais que impedem o alcance dos resultados desejados. (WARDEMAN, 1996, p.2, apresentação)

Ainda com esse sentido, acrescente-se:

*“(...) Hoje há muita informação teórica e conceitual, mas pouca que seja realmente poderosa e útil para ser operacionalizada, proporcionando às pessoas uma maneira diferente de ver a situação. **O futuro de todos nós depende fundamentalmente de como nos relacionamos com as outras pessoas**”.* (ZENIUK, apud WARDEMAN, 1996, p. 11) (Grifo meu)

No meio acadêmico, buscando novas concepções sobre aspectos da educação relacionada com o aprendizado continuado e holístico nas organizações, encontraram-se outros pensamentos que apontam para conclusões semelhantes:

Quem é este ser humano que educamos? Será que o ser humano nasce pronto, com potenciais que a maturidade vai se incumbir de desenvolver? Ou será que o homem precisa aprender as potencialidades humanas? As características biológicas que nascem conosco serão determinantes para caracterizar o ser humano, ou o que aprendemos a partir do momento em que nascemos tem também um papel nessa caracterização do homem em cada homem e mulher? Em outras palavras, o desenvolvimento humano se dá determinado por

elementos interiores que trazemos ao nascer, ou por elementos externos que aprendemos de acordo com o tipo de vida que levamos, as pessoas com quem convivemos, a atividade que realizamos, as coisas que aprendemos? (Se ... o primeiro), então cabe ao educador apenas facilitar o desenvolvimento dessas potencialidades. (Se ... o segundo), então o papel do educador não é o de facilitar o desenvolvimento de um potencial que já existe: o educador (assim como) as gerações adultas, passam a ter o papel fundamental de garantir a criação de aptidões, habilidades, enfim, da inteligência em cada novo ser que nasce. (...) o trabalho integrado é resultado de uma atitude interdisciplinar frente ao conhecimento. (...) A atitude interdisciplinar é intelectualmente ativa e crítica: não pára na aparência dos fenômenos e situações, mas busca compreendê-los em sua essência, ou seja, busca as relações e ligações (...) seus determinantes, ou seja, busca compreender os fatos e situações como parte de uma totalidade e não como elementos isolados. (MELLO, 1998, p.78)

O anseio por maiores conhecimentos quanto aos processos de aprendizagem e sua disseminação e/ou aplicação à prática surgiram há tempos para este pesquisador, à medida que ia constatando as dificuldades de entendimento e leitura da realidade por onde atua.

Ao trabalhar com a questão do nível de emprego ou da empregabilidade no Estado de Mato Grosso, observou diuturnamente inúmeras dificuldades quanto à *necessária simplificação para a organização social produtiva*, com miríades de manifestações de trabalhadores – jovens e não – à procura até desesperada por uma oportunidade de inserção.

Um e outro entrevistado, mormente gestores governamentais, defendem, mesmo que timidamente, que o Estado vem fazendo o possível. É que existe razoável conhecimento sobre os obstáculos – e *também sobre os incentivos ou estímulos* – que visam o crescimento econômico de Mato Grosso, tendo-o ainda como condição imprescindível para o aumento da empregabilidade ou de criação de oportunidades.

Nessa direção, há que se considerar a hegemonia do Estado na construção ou habilitação de seus agentes sociais. Nesse caso remete-se ao que um dos entrevistados disse sobre a imprescindibilidade do avanço da democracia para a consecução de políticas formadoras desses atores, para que sejam de acordo com o almejado pelo conjunto da sociedade e rumo à visão de futuro a ser construída.

Porém, parece não haver respostas plausíveis sobre as formas em que esse conhecimento possa impactar na melhoria da qualidade de vida da população que aqui reside. Parece também não haver consenso sobre os caminhos – estes, certamente por falta de uma mínima visão de futuro para o conjunto, como dito.

Um aspecto sempre citado pelos maiores especialistas das pedagogias modernas no tocante ao *como o homem aprende*, é a característica do aprendizado enquanto processo permanente, **que hoje recebe a denominação de formação continuada e que traz em seu bojo outras dimensões epistemológicas.**

No entanto, não se ensina ética nas escolas e existem tantos conceitos importantes para a vida em sociedade ou mesmo para a evolução da espécie que se encontram dispersos, sem definições claras para a maioria das pessoas ou, como se quer, sem uma mínima intersubjetividade quanto a seus significados essenciais. Como exemplo e para o fim que se busca, cita-se o de *humildade*. Para a maioria, este conceito relaciona-se com a condição financeira da pessoa ou povo, sendo que a humildade verdadeira compreende basicamente um *estado de espírito* com duas condições também básicas: **vontade de aprender e disposição para mudar.**

Ao se pensar na infinidade de outros conceitos essenciais para a vida de relação, percebe-se **o valor** da educação para a formação (e não apenas *in formação!*), sendo que esta, necessariamente, tem de acontecer durante toda a vida, **buscando alcançar o SABER SER – SABER FAZER.**

E por quê aprendemos? Qual a utilidade da auto educação continuada? Alguns dizem que se trata da *principal razão de ser do homem na terra*. Porém aqui, nessa etapa de nossa vida numa democracia, **por quê** e **para quê** queremos aprender? Uma resposta objetiva e prática, pode ser: *aprendo para poder fazer melhor minhas opções. Ou ajudar mais nas decisões de meus semelhantes e de minha organização. Entre duas (ou mais) alternativas, apenas com mais conhecimento poderei realizar uma escolha mais inteligente.*

Apesar dessa concepção, observa-se que a maioria das pessoas sequer se percebe vivenciando algum tipo de problema. Simplesmente entendem que *as coisas sempre foram assim, portanto sempre serão assim...*

Uma das missões mais importantes de quaisquer lideranças, consiste em saber melhor *problematizar*. Em outras palavras, descobrir um problema, entender que existem problemas à nossa volta. Outros afirmam que *problemas sempre existirão* - o que é verdadeiro – e *o que temos de mudar é a nossa forma de encará-los e resolvê-los*.

É na superação dos obstáculos que a criatividade é exercida. Esta, por sua vez, é maior quanto mais conhecimentos estiverem assimilados.

Nesse aspecto tem algo delicado e refere-se ao conceito de *aprender com generosidade*. Ao expor para debates os pensamentos a seguir, este pesquisador encontrou discordâncias junto a colegas, cultos, inteligentes e que têm como função subjacente às atividades diárias, ENSINAR: *“desta forma, ensinando tudo isso, você estará acabando com o trabalho dos consultores!”*

Aqui não é esse o entendimento. Percebe-se que, seja pelo baixo nível de escolaridade da PEA mato-grossense, seja pelas complicações diárias de seu *“quefazer”*, as lideranças empresariais e governamentais necessitam de mais e mais informação objetiva e que iniciativas de *“capacitação massiva”* jamais esgotarão as oportunidades de assessoramento às atividades necessárias destas organizações, se se quer que perdurem no tempo através da melhoria contínua! Além disso, torna-se a cada dia mais claro que quem tem medo de ensinar, tem medo de aprender: ao se ensinar, aprende-se.

Por conseguinte, pode-se estar ensinando as empresas a aprender. Através da disseminação massiva de conhecimentos básicos, objetivos na direção de contribuir para a sustentabilidade das organizações. Pensamentos acordes com a filosofia e objeto do presente trabalho, este pesquisador encontrou em princípios e ensinamentos emanados do livro de Mario Donadio, T & D Total – ensinando as empresas a aprender, caminhos para os processos necessários desse aprendizado contínuo.

Paulo Freire, entre outras pérolas, diz o seguinte no prefácio ao livro:

... nunca talvez tivemos tanta necessidade de lutar contra a compreensão tecnicista, pragmática e castrante da educação quanto hoje. A nova moda da neutralidade pedagógica me encontra contra ela, de pé e esperançoso. De onde me acho, vejo você.

O autor, em tópicos de apresentação de seu trabalho, diz ainda:

(...) nas cartas que recebemos e nas perguntas feitas nos seminários sobre os conceitos tratados no livro, o que era reclamado como enfoque empresarial nos pareceu mais uma inquietação por não encontrar no livro aquelas inevitáveis referências aos temas e autores da moda. Confessamos que era deliberado. Fora os autores da área de administração realmente importantes – ainda que nossos cordiais inimigos, os liberais e os behavioristas – todas as fontes utilizadas eram, por método, os clássicos da educação, filosofia, psicologia, ciências sociais. (...) Havia também uma certa birra contra aquelas publicações que nós chamamos de livros de aeroporto. Quase sempre, elas trazem informações requentadas e de segunda mão e reduzem os conceitos com a desculpa de serem jornalísticas.

Em todo seu livro – e à guisa de síntese dos processos formadores que propõe – relata experiências com base na teoria dos clássicos, descreve método de formação integral e participativa, motivos de fracasso de treinamentos, e para o caso que aqui se pretende focar, as bases para construção de programas de treinamento empresarial:

T & D Total – Ensinando as Empresas a Aprender		
Visão:		
<ul style="list-style-type: none"> • A competência é o diferencial competitivo das empresas. <ul style="list-style-type: none"> • A pessoa é o sujeito de seu aprendizado. • A educação é a força de mudança e libertação. 		
Sistema:		
<p>Suas dinâmicas são planejadas de modo a conduzir o educando a problematizações cada vez mais complexas.</p>	<p>Sua didática opera através de trocas grupais de esquemas, conceitos e referências que levem a interações cada vez mais complexas.</p>	<p>Seus vetores são definidos para transformar desafios em vantagens recíprocas da pessoa e da empresas em oportunidades de aprendizado cada vez mais complexas.</p>

Lógica:

O aprendizado não surge na seqüência de um fluxograma: quando todas as condições objetivas são reunidas, há um salto e a transformação do conhecimento ocorre.

3.1. POR CAPACITAÇÃO MASSIVA DE ELEMENTOS ESSENCIAIS

Alguém já disse que o conhecimento não é para todos. Outros esforçam-se para exercer o “*direito de propriedade*” sobre conhecimentos, não os disseminando, como forma de preservar seu poder, sempre crescente de acordo com a especialização.

No entanto, nada justifica que não haja no Brasil desde o ensino fundamental, elementos que conduzam ao pensar sobre o empreendedorismo. Até o nível do antigo ensino médio, nem sequer noções de matemática financeira são ensinadas. Não se aborda questões relativas à sobrevivência das famílias e imagina-se que o aprendizado é natural ao se adentrar no mercado de trabalho, seja como empregado, seja como micro empresa.

Ora, já devia há tempos estar claro para quem se aventura em trabalhar por própria conta e/ou assumir uma empresa – *no Brasil, quase sempre a idéia e os primeiros passos são originados na família* – que “**quem não sabe medir, não sabe administrar!**”

Inicia-se desta forma este tema, por ser a base insubstituível de quaisquer empreendimentos com chances reais de sobrevivência e crescimento. Elementos como Missão, Visão de Futuro, Objetivos, Metas, etc., concernentes ao Planejamento Estratégico e de Matemática Financeira como Custos Fixos e Variáveis, Margem de Contribuição, Lucro Líquido e até a *famigerada* Formação do Preço de Venda, entre outros, são condição *sine qua non* a que as iniciativas adquiram as mínimas condições de sobrevivência.

Com tempo de escolaridade em torno de seis anos (*analfabetos funcionais?*) de nossos empresários, quantos sabem sequer, da existência desses elementos?

O que se pretende aqui então, é demonstrar a pertinência de se juntarem esforços interinstitucionais, na direção de disseminar conhecimentos, ou melhor, informações básicas para contribuir com a sustentabilidade e expansão das empresas, com ênfase em seus passos iniciais. É óbvio que, mesmo que se quisesse, não seria possível ensinar tudo através deste trabalho. No entanto, a base ou partes do Planejamento Estratégico e elementos fundamentais para avaliações de desempenho da atividade – empresarial e governamental – podem ser um diferencial importante para aqueles objetivos.

Nos próximos tópicos, o que se buscou não foi fundamentar teoricamente o conceito e importância do Planejamento Estratégico e sim o de **expor com a maior simplicidade imaginada**, pressupostos e caminhos escolhidos, já sintetizados e que se considera passíveis de serem praticados por quaisquer organizações.

3.1.1. ELEMENTOS BÁSICOS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

Alguém já disse que de planejamento estratégico, TODA e QUALQUER organização necessita. O problema é avisar ou convencer disso, suas lideranças.

Há que se colocar como alguém ensinando passo a passo, pedindo um pouco de crédito, porém apenas pelo lapso de tempo em que o assessorado perceba os significados e possíveis benefícios.

É importante dizer e repetir que, enquanto se elabora um planejamento estratégico de quaisquer organizações, os resultados efetivos, ou melhor, imediatos, só serão visíveis e mensuráveis ao final. Que na sua implantação, o que mais se verá é mais trabalho! Por isso, é pertinente expor aspectos da teoria, como se sugerem nos próximos passos.

3.1.1.1. Pesquisas realizadas sobre motivos de fracasso de empreendimentos no Brasil, detectaram como principais problemas: (Suaia & Sylos, 2000)

- Desconhecimento do mercado;
- Desconhecimento do produto e/ou serviço;

- Falta de qualidade;
- Localização imprópria;
- Problemas na relação com fornecedores;
- Tecnologias de produção obsoletas;
- Imobilização excessiva do capital;
- Política equivocada de crédito;
- Falta de controle de custos e de gestão financeira;
- Falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais;
- Falta de profissionalismo na gestão de pessoas;

O que esses problemas tem em comum?

Resumidamente pode-se afirmar que um aspecto é a falta de domínio de ferramentas financeiras para a gestão; outro, talvez falta de tempo para visitar os concorrentes ou examinar seus produtos. O que é certo, é que questões como essa – inúmeras destas – indicam um problema central: **falta de planejamento**.

Porém não mais com foco em aumentar a estrutura burocrática, mas de forma a conhecer melhor a organização, suas forças e fraquezas, seus concorrentes, as oportunidades e ameaças do mercado, as expectativas dos donos, acionistas, gestores, empregados, fornecedores e clientes. É exatamente esta necessidade que o planejamento estratégico busca atender.

Podemos definir o planejamento estratégico como *um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente*. Lida tanto com a formulação de objetivos quanto com a seleção dos cursos de ação a seguir para sua consecução, consideradas as condições externas e internas da empresa e a evolução esperada. Ou seja, deve estabelecer as prioridades de TODA a organização, as quais serão incorporadas aos planos e ações das unidades ou departamentos.

A organização deve ter um sólido compromisso com a sobrevivência e desenvolvimento no longo prazo, determinando a direção que melhor assegure esse propósito.

Em que pese o corpo teórico aqui evidenciado, mister se faz destacar os **Principais benefícios do planejamento estratégico**, conforme David (1995):

- Permitir a identificação, priorização e exploração de oportunidades;
- Permitir uma visão objetiva dos problemas gerenciais;
- Melhorar a coordenação e controle das atividades;
- Minimizar os efeitos de condições adversas e de mudanças;
- Permitir decisões mais abrangentes para melhor suportar os objetivos estabelecidos;
- Permitir uma alocação mais efetiva de tempo e recursos para determinada oportunidade;
- Permitir dedicar menos tempo e recursos à correção de decisões erradas ou ad hoc;
- Criar uma estrutura de referência para comunicação interna com o pessoal;
- Ajudar a integrar o comportamento das pessoas ao esforço global;
- Prover uma base para clarificação das responsabilidades individuais;
- Encorajar o pensamento prospectivo;
- Prover uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para atacar problemas e oportunidades;
- Encorajar atitude favorável frente às mudanças;

Pensando-se em tornar implantáveis tipos de Planejamento Estratégico ou mesmo partes dele, buscando adequar essa implantação à realidade de cada organização, pode-se pular determinados trechos que compõem o corpo teórico,

dependendo das competências, capacidade de entendimento e assimilação e do interesse do assessorado.

As metodologias de planejamento passaram a funcionar como alavancas dessas competências, disseminando o pensamento estratégico dentro da organização e disciplinando pelas escolhas administrativas, coletivas e negociadas, pela priorização de objetivos, estratégias e formulação e implementação de planos de ação.

Portanto, o passo seguinte, em que se contextualiza o Planejamento Estratégico na história recente da Administração, pode ou não ser suprimido, para fins de implantação. São sugestões movidas pela prática deste pesquisador quando da implantação de programas de melhoria de gestão em micro empresas. De forma sucinta, pode-se situa a **evolução do pensamento estratégico**, conforme Fontes Filho, Joaquim Rubens, 2002, in: Planejamento Estratégico, apostila da Fundação Getúlio Vargas, p. 6:

Década	Tema dominante	Foco	Principais conceitos e técnicas	Implicações para a organização
Década de 50	Planejamento orçamentário e controle	Controle financeiro através de orçamentos	Orçamento financeiro. Planejamento de investimentos e avaliação de projetos	Administração financeira como chave para as funções corporativas.
Década de 60	Planejamento corporativo	Crescimento planejado	Previsão de mercado. Diversificação e análise de sinergia.	Desenvolvimento dos departamentos de planejamento corporativo. Crescimento dos conglomerados. Difusão de conglomerados de negócios múltiplos.
Década de 70	Estratégia corporativa	Planejamento do portfólio	Unidade Estratégica de Negócio (UEN) como unidade de análise. Matrizes de planejamento de portfólio. Curva de experiência.	Integração dos controles financeiros e estratégicos. Planejamento estratégico como diálogo entre a direção geral e as divisões.
Década de 80	Análise da indústria e competição	Posicionamento dentro de indústria, mercados,	Análise da estrutura da indústria e competitiva. Análise PIMS (profit	Desinvestimento de unidades de negócio não atrativas. Administração

		segmentos escolhidos	impact of Market Strategy)	ativa de ativos.
Década de 90	Busca pela vantagem competitiva	Fontes de vantagem competitiva dentro da empresa. Aspectos dinâmicos da estratégia	Análise de recursos. Análise de competências e capacidades organizacionais. Análise dinâmica: análise de velocidade, capacidade de resposta e vantagens de fist mover	Reestruturação corporativa e reengenharia. Construção de capacidades através de sistemas de informações gerenciais, alianças estratégicas e novas formas organizacionais.

É imprescindível a sensibilização da Diretoria, dos donos da empresa:
Por quê e para quê implantar o Planejamento Estratégico em sua empresa?
Pretende focar seu Planejamento Estratégico no conceito de Qualidade Total?

Deve-se explicar que os focos são: Estrutura Organizacional; Processos; Tecnologia; Pessoas. **E dizer que** quaisquer **ESTRATÉGIAS** exigem segurança quanto a:

- Tem claro que *participação de todos* ou *gestão democrática*, não significa diminuição do poder da Alta Administração?
- Temos recursos suficientes?
- Temos acesso às tecnologias necessárias?
- O pessoal ficará motivado?
- Haverá concordância entre as lideranças?
- Esta estratégia é compatível com nossos valores e crenças?
- Permite maximizar nossas competências distintivas e capacitações?
- Esta estratégia está sintonizada com a razão de ser de minha organização ou significa uma grande mudança?

Em seguida, talvez de forma mais didática, dizer de alguns **elementos essenciais para as mudanças**, como:

- **VALORES:** são sentimentos mais profundos, arraigados e que regem o conjunto de forma difusa. Porém, devem ser compartilhados, consensuados entre os componentes;
- **QUALIDADE:** (definir para a realidade da organização);
- **LIDERANÇAS:** Cada um é líder em determinadas circunstâncias ou meio em que se encontra. É preciso definir e internalizar os tipos autoritário, permissivo e/ou participativo, multiplicando oportunidades.
- **INFORMAÇÕES:** gestão da informação, seu tratamento, o saber da organização: registrar TUDO;
- **COMPETÊNCIAS:** individuais no coletivo – tratamento valorativo;
- **ESTRUTURA:** repensar, sempre;
- **PROCESSOS GERENCIAIS:** estabelecimento de normas e procedimentos, de forma participativa;
- **RELACIONAMENTOS:** *“levar as questões para a situação e não para as pessoas”*;
- **CONTROLE:** estabelecer e padronizar mecanismos, também de forma participativa;

Caso se entenda pertinente, ajudar a elaborar uma **CARTA DE PRINCÍPIOS**. Pode-se até disponibilizar alguns elementos como sugestão, porém a elaboração deve ser participativa. Caso não sinta necessário, vá para o item seguinte.

Exemplo: Empresa X

(um slogan?)

CARTA DE COMPROMISSOS

UM POUCO DE NÓS, PARA COMPARTILHAR COM VOCÊ, clientes, fornecedores e amigos, a nossa busca, caminhos e descobertas, almejando maior vinculação humana, rumo à construção da sociedade que almejamos:

Graças aos esforços de todos nós rumo ao aprender, assimilar e viver alguns PRINCÍPIOS e VALORES baseados nos compromissos abaixo, estamos

conseguindo grandes avanços na direção de atender e superar as necessidades de nossos clientes.

Nós, colaboradores da **EMPRESA X**, pedimos a você, cliente, fornecedor, amigo, que nos ajude – *com sugestões, opiniões, observações e até críticas* – nos fundamentos e prática dos compromissos que assumimos SOBRE:

➤ **A NATUREZA HUMANA:**

O SER HUMANO – nós – detentores de duas naturezas, uma física e uma espiritual, temos a prerrogativa única dentre todas as espécies da Criação: **a de nos transformar por própria determinação!** Temos todos, portanto, um destino superior, desde que nos comprometamos a SABER, SENTIR e a REALIZAR através do aprendizado constante e eterno.

➤ **ESTRATÉGIA E SUCESSO:**

Sucesso, para nossa organização, significa EXCELÊNCIA nos serviços de (especificar os produtos ao consumidor final) – e, portanto, a estratégia implica em (sugestão para a área de serviços: encontrar e capacitar recursos humanos, organizacionais e tecnológicos, necessários para este desiderato).

➤ **PRODUTIVIDADE E EFICÁCIA**

Comprometemo-nos a otimizar os recursos de nossos clientes, viabilizando a continuidade de ações de melhoria contínua.

➤ **TECNOLOGIA**

Investir em tecnologia, parcerias e *benchmarking*, com vistas à melhor qualidade, interação com o meio ambiente, diminuição dos custos e conseqüente aumento e melhoria da oferta de produtos e serviços.

➤ **RELACIONAMENTO, COMUNICAÇÃO E SENSO DE EQUIPE**

Estimular o envolvimento e comprometimento de todos, valorizando-os profissionalmente e para a vida, através da gestão participativa.

➤ **PODER E CONTROLE**

Definimos e mantemos uma estrutura horizontalizada, formando uma rede de responsabilidades e competências e controle através de avaliações de desempenho.

➤ **MUDANÇA CULTURAL**

Propiciar a capacitação permanente, com ênfase nos resultados para os clientes e foco na necessária evolução integral do colaborador.

➤ **PREPARAÇÃO PARA O FUTURO**

Elaborar e manter atualizados diversos CENÁRIOS prospectivos da realidade sócio-econômica regional, antecipando-nos às variações nas demandas de nossos clientes e comunidade.

➤ **RAZÃO DE SER E PROPÓSITO**

Prover nossos clientes de excelência em (especificar o produto final), desde o essencial até as ações e projetos de melhoria contínua.

➤ **VISÃO DE FUTURO**

Seremos uma organização respeitada e referencial no atendimento das necessidades dos clientes, criando ao mesmo tempo as condições mínimas de permanência no tempo, atendendo as necessidades atuais e preservando as condições de sobrevivência das futuras gerações.

Local e data. (Divulgar internamente, aos envolvidos, familiares, amigos outros, etc.)

Nessa altura é importante recordar DONADIO (1999), que defende a participação ativa de educadores e alunos, *pois não adianta você levar tantos camelos a quantos oásis puder: se o camelo não tiver sede, não beberá da fonte.* É preciso dizer isto ao assessorado, preferencialmente junto a seus auxiliares, preparando-os para a construção da Visão de Futuro deles e da organização.

Aqui cabe um parêntese: de acordo com o mesmo autor, *nesses tempos em que é preciso pedir desculpas para ser ético*, pode ser devaneio a defesa

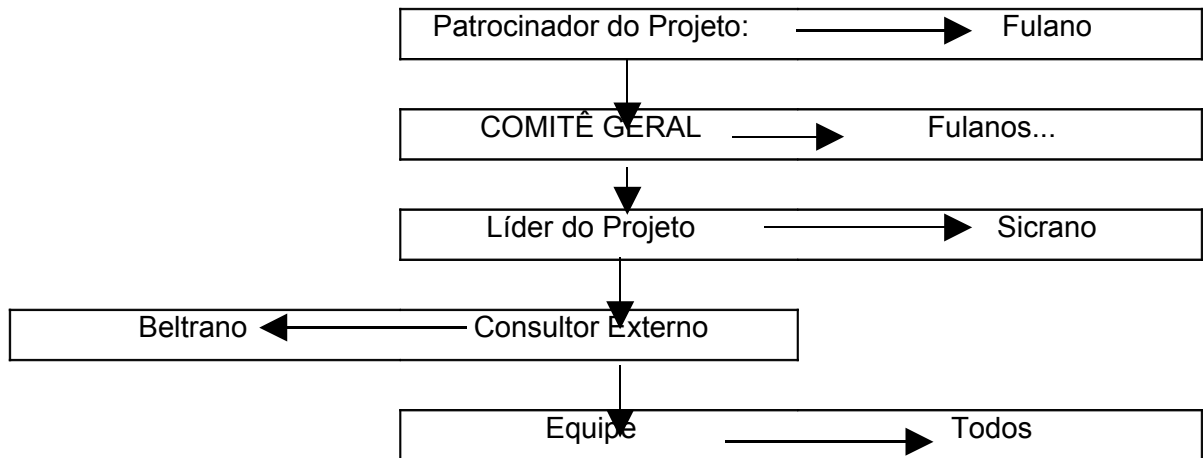
possível de extinção de uma organização ou instância, cujos trabalhos possam ser realizados por outrem com maior eficiência. *(Não seria aqui o caso dos tribunais de contas, juntas comerciais e demais cartórios da vida?..)* No entanto, conclusões e decisões dessa monta virão, como se conclui pela simples observação dos caminhos que o país vem seguindo nas últimas décadas, rumo à aproximação aos demais países desenvolvidos.

É preciso explicar ao assessorado que depende essencialmente dele e de seu corpo de auxiliares diretos, o sucesso da empreitada, recordando o princípio básico de participação de todos.

Nessa altura é conveniente buscar que sejam assimilados **alguns pressupostos essenciais:**

- Que a gestão seja sistêmica e não departamentalizada;
- Que possibilite avaliações sistemáticas;
- Que seja voltada para resultados;
- Satisfação do cliente (sempre);
- Envolvimento de todos (mudança cultural);
- Gestão Participativa;
- Gerência de processos;
- Valorização das pessoas: desenvolvimento, formação, oportunidades, remuneração.
- Constância de propósitos;
- Melhoria contínua;
- Prevenção de erros; (relatórios e análises de não-conformidade)
- Garantia da qualidade (padronização);
- Transparência;

Deve-se definir papéis através de um simples organograma inicial, consubstanciado nos pressupostos, delineando:



Esclarecer sobre RISCOS E PRECAUÇÕES, deixando claras **AS 10 PRINCIPAIS CAUSAS DO FRACASSO:**

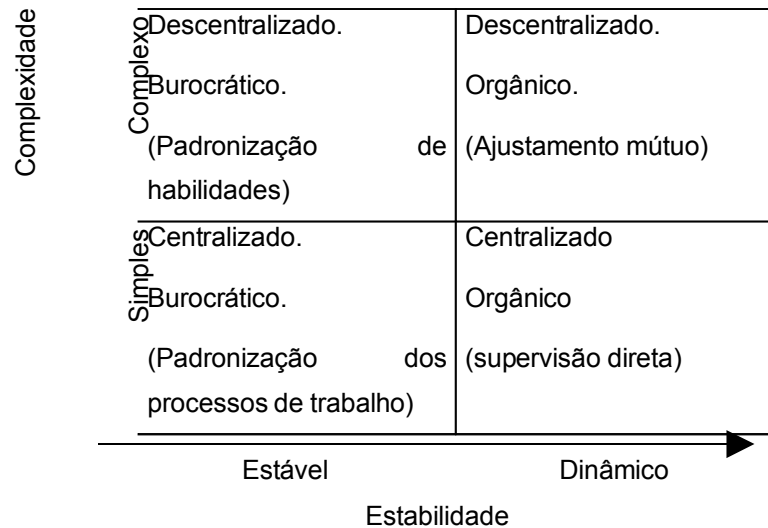
- Não realizar (Planejamento Estratégico, reestruturação, etc.) mas dizer que está realizando.
- Não focalizar nos processos. (produtos)
- Despender muito tempo analisando a situação atual.
- Proceder sem uma forte liderança executiva.
- Ser tímido no projeto.
- Passar diretamente do projeto conceitual para a implantação.
- Fazê-lo vagarosamente.
- Fazê-lo rapidamente.
- Deixar de considerar as implicações do redesenho de processos nos demais aspectos da organização.
- Adotar um estilo convencional de implantação. *(é preciso coragem e amor)*
- Ignorar as preocupações das pessoas na organização.

Frisar, debater, ouvir e *contratar* a parte da teoria que trata de **princípios de um processo de mudança**

- Enfrentar a realidade;
- Concentrar-se em contextos estratégicos;
- Agir com autoridade;
- Definir o escopo com inteligência;
- Preparar o terreno para a mudança;
- Deixar o cliente conduzir a mudança;
- Conhecer seus *stakeholders*;
- Comunicar-se sempre;
- (re)Definir o sistema de indicadores;
- Utilizar todas as alavancas da mudança: estrutura, tecnologia, processos e pessoas;
- Pensar grande;
- Alavancar a diversidade: (pessoas = conhecimentos diversos)
- Desenvolver habilidades;
- Planejar;
- Integrar as iniciativas.

Descrever então **MODELOS POSSÍVEIS** e solicitar alguma definição da Alta Administração – dar exemplos é essencial:





3.1.1.10. DEFINIR CONCEITUALMENTE:

- REESTRUTURAÇÃO?
- PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL?
- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?
- REENGENHARIA?
- MODERNIZAÇÃO?

- _____ é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”. (Michael Hammer)
- _____ é a ação de alterar a configuração de uma organização, atuando sobre seus componentes chave: processos, tecnologia, estrutura, pessoas, visando à melhoria sensível de desempenho.
- A _____ deve ser realizada sempre que uma organização estiver perdendo competitividade devido à demora em se adaptar a mudanças no ambiente ou desejar dar um salto de competitividade, necessidade esta despertada por sintomas como insatisfação/perda

de clientes, ameaça de perda de posição para concorrente, baixo desempenho financeiro, baixa produtividade, insatisfação dos colaboradores, defasagem tecnológica, mudanças no ambiente competitivo, etc.

Explicar sobre o **PROGRAMA de implantação**, com OBJETIVOS, etc., ANTES de se iniciar o processo! A parte a seguir pode ser pulada também, conforme já dito e permanecer como pano de fundo, nas conversas informais:

PROGRAMA:

- Identificar a complexidade do mundo contemporâneo, contexto do ambiente de negócios e os impactos sobre o planejamento das organizações;
- Refletir sobre informações da evolução do pensamento estratégico e das práticas de formulação da estratégia empresarial;
- Obter informações sobre as novas concepções de estratégia e estabelecer conexões com a prática cotidiana;
- Reconhecer a utilidade das diversas ferramentas do planejamento estratégico e implantá-lo na (Empresa X);

Sobre o **CONTEÚDO** desta fase, também aprofundar na medida da capacidade e interesse do assessorado. Pode-se contemplar os aspectos gerais, considerados relevantes:

A globalização e seus impactos no planejamento estratégico das organizações	<ul style="list-style-type: none"> - Complexidade do mundo contemporâneo - Principais forças de mudanças - Impacto nas empresas - Impactos no planejamento estratégico das empresas
Planejamento e gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de estratégia - Mudanças no foco das estratégias
Cenários, análises dos ambientes interno e externo	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia de cenários - Análise ambiental - Fatores críticos de sucesso - Competências essenciais
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional

Missão organizacional Filosofias empresariais	<ul style="list-style-type: none"> - Definindo o negócio - Elaborando a missão - Impactos da missão na organização - Valores e filosofias empresariais
VISÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Construindo a visão de futuro da organização
	<ul style="list-style-type: none"> - Rivalidade ampliada - Barreiras à entrada - Poder de barganha de clientes e fornecedores - Ameaça de produtos substitutos e novos entrantes
Vantagens competitivas Estratégias competitivas Visão estratégica do negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagem competitiva - Estratégias genéricas - Estratégias de baixo custo, diferenciação e foco - Impactos das estratégias genéricas para a organização

Neste momento ou mesmo antes, é importante, em nome da simplificação, explicar que toda a sofisticação metodológica que se incorporou ao Planejamento Estratégico, visa responder, de forma sistemática e com condições de avaliação permanente, a **quatro perguntas-chave**:

Quem somos? Onde estamos? Aonde vamos? e Como vamos?

Explicar:

- a) **QUEM SOMOS:** A Arte da Guerra, de Sun Tzu – há mais de 4 mil anos: *“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se se conhece mas não o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo e nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.*

Principais instrumentos: definição de **MISSÃO** e **VISÃO DO FUTURO**, análise dos “*stakeholders*”, valores e crenças compartilhados e competências essenciais.

- b) **ONDE ESTAMOS?** *Quem são os concorrentes? (atuais e futuros...); Para onde está caminhando o mercado? E o Estado? Quais as oportunidades que podemos/devemos aproveitar? O que poderá ameaçar nossa organização?*

Principais instrumentos: análise de *pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades*, análise dos ambientes político, econômico, social e tecnológico, análise de cenários e prospectiva genérica, fatores críticos do sucesso, análise da cadeia de valor, análise competitiva, recursos e capacidades-chave.

Essas duas fases formam o diagnóstico e é comum organizações pararem nesse ponto para resolverem os problemas levantados. Jamais permita que isso aconteça!!

- c) **AONDE VAMOS:** é quando são definidos os objetivos estratégicos, quando a missão é traduzida em termos de objetivos da organização que lhe tragam sentido.

- Em que negócios atuamos ou pretendemos atuar? Que tipo de organização queremos ser? Que posição no mercado queremos ter?

A capacidade de escolher objetivos adequados está diretamente relacionada à *qualidade do diagnóstico* empreendido nas etapas anteriores. Se anteriormente o planejamento estratégico era muito mais quantitativo, hoje exige, principalmente para esta etapa, uma capacidade de visão global, de síntese e de abstração adequadas para sintetizar todas as variáveis, internas e externas, e expectativas sobre a organização na definição dos objetivos estratégicos.

Principais instrumentos: definição da visão de futuro (revisão), objetivo estratégico, definição de objetivos-chave ou estratégicos.

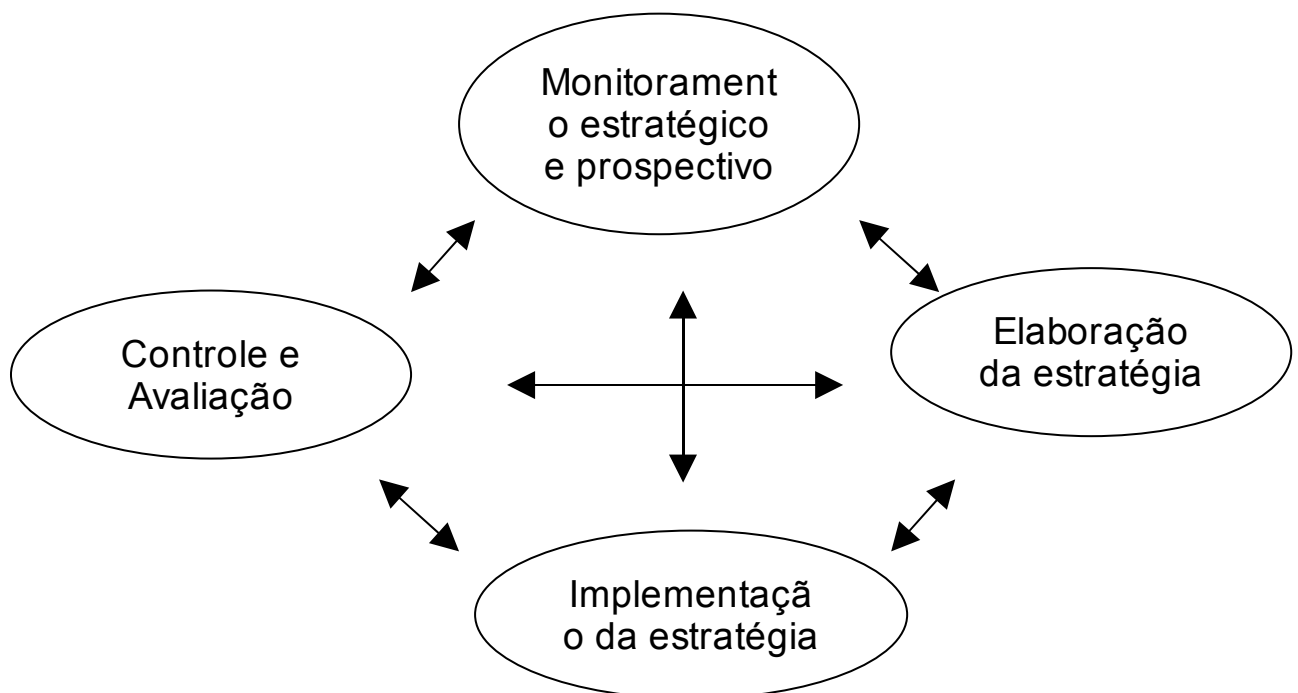
- d) **COMO VAMOS?** *Finalmente, conhecidos e avaliados os ambientes interno e externo da organização e definidos seus objetivos, cabe escolher as formas de alcançá-los: estratégias, políticas e diretrizes, plano de ação e metodologias de acompanhamento e avaliação.*

É na definição do COMO VAMOS que se traduzem para a organização os padrões de comportamento que serão adotados para atingir os objetivos estratégicos traçados, levando em conta que parte desse comportamento encontra-se enraizado na organização, faz parte de sua essência e foi investigado ao procurarmos entender “quem somos”.

Principais instrumentos: definição de estratégias, estabelecimento de políticas, controle estratégico, ciclo PDCA, Plano de Ação ou Operacional.

Cabe uma pergunta: por que estratégico?

Porque é uma orientação voltada para o todo da organização e do ambiente e não para suas partes. Passa-se a considerar uma dinâmica no processo que conduz à permanente reavaliação das condições que conduziram à estratégia escolhida. Noutras palavras, embora haja uma seqüência lógica das etapas do processo de planejamento, essa dinâmica passa a ser simultânea a partir da implantação:



Algumas informações adicionais:

Cada organização tem especificidades que a tornam única e, portanto, podem conduzir a mudanças no processo.

De forma geral, são oito as etapas: (dizê-las TODAS, antes de qualquer decisão de implantação!)

1. Desenvolvimento da declaração de Visão de Futuro e Missão;
2. Avaliação do ambiente externo;
3. Avaliação do ambiente interno;
4. Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos;
5. Geração, avaliação e seleção de Estratégias;
6. Estabelecimento de Políticas e Diretrizes;
7. Elaboração de Plano de Ação e alocação de recursos;
8. Medição e Avaliação do Desempenho.

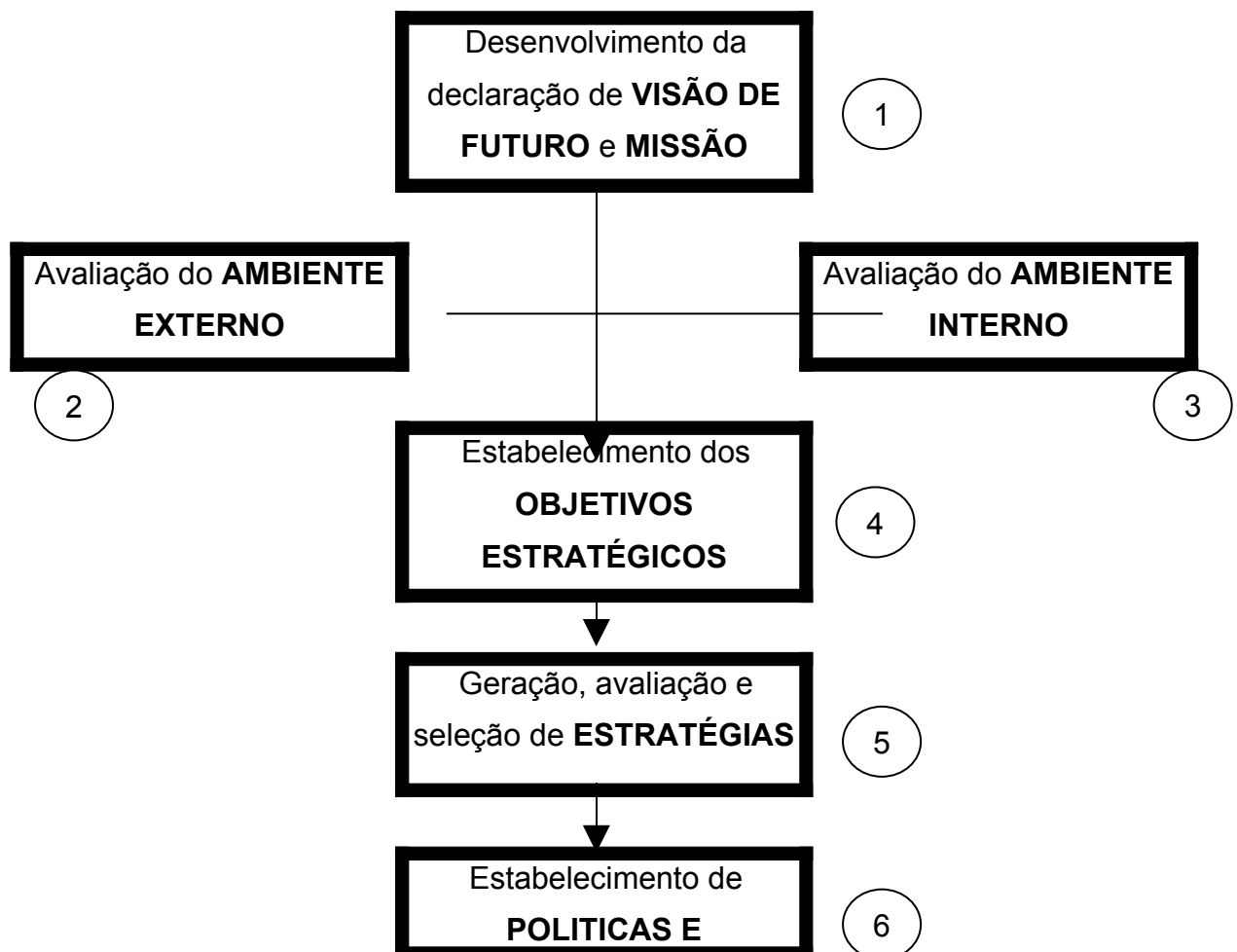
Em geral, caso seja necessário, procede-se ao final, a reestruturação dos processos todos: gerenciais, administrativos, financeiros e de pessoal, mantendo o foco inicial de contemplar os aspectos da Estrutura organizacional, dos Processos, da Tecnologia e das Pessoas. Há consultores que entendem que os processos devam ser reestruturados primeiramente, deixando em aberto alguns aspectos para posterior re-adequação.

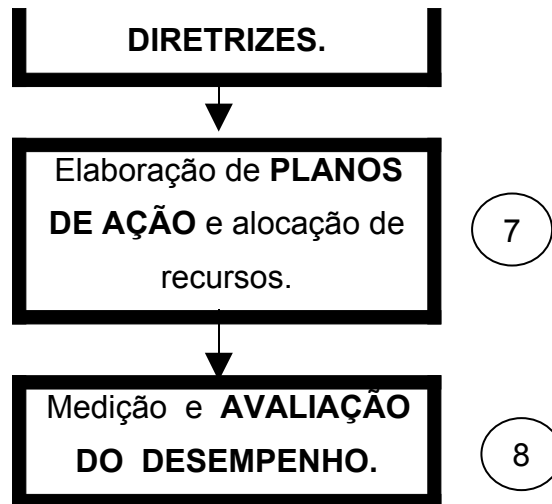
É imprescindível, até pela TÉCNICA DA REPETIÇÃO, apresentar um **resumo didático**, o que se sugere:

Pergunta básica	Etapa do Planejamento estratégico	Tecnologia ou ferramenta
Quem Somos?	1 – Declaração de Visão de Futuro e Missão.	Definição de missão e visão de futuro, análise dos stakeholders, valores e crenças compartilhados, competências essenciais.
Onde Estamos?	2 – Avaliação do	Análise de oportunidades e ameaças, de pontos fortes e fracos, análise dos ambientes

	Ambiente Externo 3 – Avaliação do Ambiente Interno	político, econômico, social e tecnológico, análise de cenários e prospectiva genérica, fatores críticos de sucesso, análise da cadeia de valor e competitiva, matrizes de portfolio, recursos e capacidades-chave.
Aonde Vamos?	4 – Estabelecimento dos Objetivos Estratégicos	Definição da Visão de Futuro (revisão), intento estratégico, definição de objetivos-chave ou estratégicos, força motriz.
Como Vamos?	5 – seleção de Estratégias 6 – Políticas e Diretrizes 7 – Planos de Ação	Estratégias, políticas, controle estratégico, balanced scorecard, ciclo PDCA

Ou, de uma forma mais simples (e visual):





A **conceituação dos passos**, de forma simples e com exemplos, é importante de ser repassada nos momentos oportunos:

VISÃO: é um ponto no futuro em torno do qual a organização deseja que as pessoas que nela trabalham dirijam seus esforços.

Exemplos:

SBT: ser o segundo canal de televisão brasileiro em audiência.

NASA: colocar o homem na lua antes dos soviéticos.

KOMATSU: encurralar a Caterpillar.

CANNON: superar a Xerox.

MISSÃO: Refere-se à natureza da organização, à sua razão de existir. Deve expressar o negócio, o propósito, estratégias, valores, padrões e comportamentos.

Exemplo:

Hotéis Merriot: Desenvolver um negócio mundial de hospedagem utilizando os princípios da Gestão da Qualidade Total, para incrementar continuamente a preferência e a lucratividade. Nosso compromisso é que cada hóspede saia satisfeito.

VALORES: são um conjunto de crenças básicas detidas pelos indivíduos em uma organização referentes ao comportamento que ela tem ou deveria ter sobre um conjunto de situações.

Exemplo:

SONNY:

Ser pioneira, não seguir os outros, fazer o impossível;

Elevação da cultura japonesa e do status nacional;

Encorajar a habilidade individual e a criatividade.

Ao final da implantação, também de forma didática e clara, procede-se a:

- Elaboração de Planos de Ação e alocação de recursos: 5W2H

O que	Por que	Como	Quando	Quem	Quanto	Obs.
Objetivo/meta	Justificativa	Metodologia	Prazos	Responsável	Custos	

Por fim, proceder à definição dos meios de medição e avaliação de desempenho quanto a Eficiência, Eficácia, Efetividade, através da Construção de Indicadores e Definição de Meios de Verificação.

Daí em diante, são reuniões periódicas para análises de relatórios de não-conformidade e medidas a serem tomadas para correção.

Pode-se argüir que parece simplista e não é! Segundo Paulo Freire, apud DONADIO (1999):

É dever de quem escreve fazê-lo com clareza, com simplicidade, jamais com simplismo. Simplicidade é uma coisa, simplismo é outra. Na simplicidade, respeito os leitores ou leitoras como sujeitos da leitura de minha escrita para cuja tarefa busco contribuir tornando o que escrevo em discurso que, podendo ser difícil, não deve ser enigmático. Na simplicidade facilito, em lugar de obstaculizar, a produção da compreensão do que escrevo, exercício também do leitor e não apenas do escritor. No simplismo em lugar de realmente ser simples, sou arrogante. Parto do reconhecimento arbitrário de que os leitores e as leitoras não são capazes de me entender. Encurto ou caricaturro, então, o que quero

dizer. (...) É interessante salientar, porém, que as exigências a quem treina e a quem é treinado são exigências fundamentais à prática formadora como a entendo: democrática e respeitadora dos sujeitos nela engajados. A formação permanente que implica o exercício de destrezas vai mais além destas”. Implica a existência de sonhos que ultrapassam o treino puramente técnico de uma certa profissão. Cada vez se diz mais, nos dias que correm, que a educação que se precisa hoje não tem nada a ver com sonho, com utopia, conscientização e sim com o treinamento técnico e científico-profissional do educando. É exatamente isso que sempre interessou às classes dominantes: a despolitização da educação. Na verdade a educação precisa tanto da formação técnica, científica e profissional quanto do sonho e da utopia.

A bem da verdade, manifestação como esta, emitida por uma autoridade acima de qualquer suspeita e coincidente com o pensar e sentir deste pesquisador, deveria ser a conclusão do presente trabalho...

No próximo tópico, trata-se de um outro exemplo, de um aspecto simples e fundamental às micros e pequenas empresas e cuja ignorância tem levado ao fracasso tantas iniciativas de inserção social.

3.2. CONTROLE E AVALIAÇÃO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL:

Da população entrevistada, dos cinco empresários micro e pequenos, apenas um detém um mecanismo rudimentar de acompanhamento financeiro de sua atividade.

Alguém precisa dizer a eles e a todos, que quem não mede não administra. Alguém precisa perguntar a eles se querem ser empresários ou donos de empresa!

Ao ouvir de um bem sucedido empresário mato-grossense em uma palestra num dos módulos do Curso de Especialização por Resultados, que o principal trabalho que realiza atualmente é controlar volumes e percentuais combinados periodicamente de Receitas, Custos Fixos, Variáveis, Custos das Mercadorias Vendidas, Provisão para o Imposto de Renda e Lucro Líquido em

simples formulários, este pesquisador viu com clareza o quanto padece a maioria dos empresários por conta de uma conta tão simples e eficaz, que funciona, em seu resumo, conforme o exemplo abaixo, escolhendo valores aleatórios:

Especificação	% (Percentual)	Valor – R\$
RECEITA TOTAL	100,00%	1.000,00
(-) Custos Fixos	18,00%	180,00
(-) Custos Variáveis	70,00%	700,00
(=) Margem de Contribuição	12,00%	120,00
(-) Provisão p/ Imposto de Renda	4,80%	48,00
(=) Lucro Líquido	7,20%	72,00

Não há complicação! É óbvio que é necessário alguma instrução sobre como anotar diariamente cada uma das despesas, agrupando-as ao final do mês em formulário próprio, simples também.

Não digam, por favor senhores consultores, que a disseminação massiva de conhecimento tão basal possa prejudicar trabalhos de consultorias a serem vendidos às empresas. E não necessariamente apenas este instrumento, mas sim, o de uni-lo aos fundamentos do Planejamento Estratégico.

No entanto, convém recordar que se trata de processos educacionais e como tal, necessitam de tratamento específico e adequação às pedagogias possíveis de aplicação.

Finalizando este capítulo e fundamentando a preocupação com a imprescindibilidade de aprofundamento e disseminação do conceito de *empresas que aprendem*, cita-se Peter Büttner:

Qualquer situação humana só pode ser resolvida pelos humanos. Diante das barbaridades, das misérias, injustiças e grandes insuficiências sócio políticas, técnicas e culturais, temos de questionar se estas são obras do homo sapiens. (...) O homem somente pode-se tornar homem pela educação. Esta afirmação de Kant pesa mais sobre nossas cabeças do que, anos atrás, a guerra nuclear. Talvez seja a educação o maior problema que temos. Tudo o mais poderíamos resolver e mudar para o melhor, se esta for capaz de nos instigar a crescer mentalmente, a desenvolver o nosso grande potencial de sentir, pensar, escolher, querer, decidir e agir. Existem, sem dúvida, pequenas ilhas de educação

formadora de homens. Mas o que é isso para tanta gente? (BÜTTNER, 1999, p.1).

CONCLUSÃO

“Ou o Brasil acaba com a burocracia ou a burocracia acaba com o Brasil.”

Um dos entrevistados no trabalho de campo.

A formulação de políticas públicas ainda se encontra em sua maioria dissociada da participação da sociedade no processo decisório, da responsabilização dos dirigentes e agentes públicos, de mecanismos de controle e monitoramento e de métodos para a eficiência e efetividade na sua implementação; portanto dispersa sob as estruturas da burocracia.

A cultura institucional predominante na administração pública brasileira é freqüentemente marcada por um ambiente refratário às transformações, com predomínio da improvisação. Vias de regra, não existem mecanismos de prestação de contas e avaliação de resultados, caracterizando um sistema de baixa responsabilidade. Some-se a isto a freqüente dificuldade de os governantes manterem uma visão de conjunto dos problemas sem se deixarem seduzir por apelos imediatos da mídia ou pelas pressões políticas, nem sempre legítimas. O quadro resultante será o de um governo avesso a atuar orientado por prioridades associadas ao enfrentamento dos problemas de maior relevância para a sociedade. A agenda destes dirigentes é determinada, em grande parte, pela reação a situações emergenciais e pontuais, assim como pelos procedimentos burocráticos rotineiros.

Uma das opções está na construção de um modelo inovador que rompa

com os paradigmas estabelecidos e aposte na descentralização decisória e financeira e no fortalecimento da integração e interinstitucionalidade da ação governamental; na ampliação e busca dos espaços coletivos de tomada de decisão; na flexibilização e normatização dos procedimentos; na inclusão da sociedade civil nos processos decisórios; na criação de mecanismos de controle social, de avaliação e acompanhamento das políticas públicas; na opção por uma visão territorial para o desenvolvimento econômico centrada na integração de atores locais e na institucionalização de formas de cooperação público-privado: é como se define na prática a Administração Pública Gerencial.

O planejamento no setor público, como de resto as demais políticas públicas, tem a marca genética da exclusão, da não-participação e da ausência de controle social sobre seus meios e fins. A nossa cultura política impregnada de golpismos e práticas autoritárias que se expressam na cidadania restringida e regulada, na fragmentação do aparelho de Estado e no enorme fosso que separa sociedade civil da sociedade política, fez das práticas de planejamento reduto inatingível aos grupos organizados ou aos simples cidadãos. O economicismo, a ausência de metodologias mais flexíveis, o jargão tecnicista em muito contribuíram para excluir qualquer possibilidade participativa na prática de planejamento público.

Permeando toda a construção proposta de Administração Gerencial, a responsabilidade maior permanece com uma elite mais profissionalizada de funcionários públicos, que sejam capazes de assimilar o planejamento como um *estado de espírito permanente*, com alto nível de comprometimento e, por tudo isso, valorizados quanto a suas carreiras.

Quando se fala em distribuição de renda e na perspectiva aqui evidenciada, o presente trabalho demonstra que não é este o problema maior, ou seja, apesar de degradante, não é o dado de realidade em si que é o problema e sim, a não percepção desta realidade! Em conseqüência, permanece a ausência de pensamentos, ações e planos compartilhados que conduzam a alguma solução definitiva, que deixe *cair de velho* o discurso e conseqüentes medidas mil que conduzem a resultados paliativos e efêmeros!

Ao ler mais detidamente cada uma das respostas obtidas no trabalho de campo, observa-se que ao lado do ceticismo quanto aos avanços possíveis, há uma forte esperança em sua possibilidade.

Carlos Maltus diz que o imediatismo é um vírus de uma doença infantil. Quaisquer evoluções nas relações do Estado com as organizações da sociedade civil – produtivas ou do terceiro setor – serão de lento processo, pois sua base sempre será o ser humano.

Nesses tempos em que é preciso pedir desculpas para ser ético, parece tornar-se impossível falar de utopias.

PECOTCHE (2000, p. 81) afirma:

Todo processo de melhoramento social haverá de fracassar inevitavelmente, se antes não se encara o problema do indivíduo, isto é, se não se lhe dá uma formação à base de uma disciplina interna que o eduque psicologicamente no sentido de prestar serviços à sociedade sem, no entanto, ser absorvido por ela, evitando assim o truncamento de sua independência de juízo, concretizada em sua liberdade moral e espiritual. (...) Poder-se-á objetar que os resultados serão de lento processo. Por duro que seja, esse é o caminho. Do contrário, o homem continuará enganando a si mesmo e daqui a um século as condições serão as mesmas, por não se ter encarado a causa em suas verdadeiras raízes.

Nada muda se você não mudar!

No decorrer deste trabalho, cumprir com as normas estipuladas pela rigidez consuetudinária do mundo acadêmico foi fácil. Talvez não tão fácil, porém foi feito, foi possível entender partes de uma realidade que se intuía doente: ficou demonstrada parte ponderável de uma realidade indesejada.

No caminhar, foi impossível conter a exposição de outra parte, a que trata do distanciamento entre o centro de decisões políticas e todo o restante de Mato Grosso, focando no universo empresarial. Mais difícil foi trazer aspectos há tanto estudados e que poderiam já ter culminado com resoluções definitivas e não paliativas para tantos problemas que experimentamos atualmente. Fica

impossível afirmar que, mesmo os caminhos propostos, já tanto estudados e experimentados, possam obter sucesso.

Entende-se que houve relativa simplificação para explicar a possíveis interessados, sobre aspectos fundamentais do Planejamento Estratégico. Também foi interessante transcrever um simples método de controle financeiro para as organizações.

Num momento em que é preciso pedir desculpas para ser ético, em que a violência adentra nossa casa, mata nossa filha e nossas esperanças, invade nossas vidas e nos transforma prisioneiros desta imensa e cada dia mais próxima falácia humana, numa cada vez mais sociedade do espetáculo, resta-nos talvez buscar no mais íntimo de nosso ser e recordar que

Quando o futuro é para o homem uma noite sem estrelas, suceder monótono onde naufragam todas as nossas esperanças, a vontade, carente de estímulos, perde vigor e fica a mercê do acaso. A vida não pode ser, no entanto, o páramo ou a estepe, em cujos imensos confins devemos nos perder sem remédio. É preciso fazer dela um lugar pleno de encantos a fim de que nossa alma encontre, em todo momento e a cada passo, o estímulo necessário para caminhar segura e decidida pelos caminhos do mundo.

RAUMSOL

4 - BIBLIOGRAFIA

- 4.1. BÜTTNER, Peter, **Mutação no Educar**. 1ª ed., Cuiabá, EdUFMT, 1999.
- 4.2. CAPRA, Fritjof, **O Ponto de Mutação**. 8ª ed., São Paulo, Cultrix, 1989.
- 4.3. CAVALCANTI, Marcos (org.), **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. 5ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- 4.4. DONADIO, Mário, **Treinamento e Desenvolvimento Total: Ensinando as Empresas a Aprender**. 2ª ed., Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.
- 4.5. MASETTO, Marcos T. (org.), **Docência na Universidade**. 5ª ed. Campinas, Papirus (Coleção Práxis), 1998.
- 4.6. MELLO, Suely, **Linguagem, Consciência e Alienação**, Marília-SP, Marília-UNESP-Publicações, 2000.
- 4.7. PECOTCHE, Carlos Bernardo González, **Deficiências e Propensões do Ser Humano**. 9ª ed., São Paulo, Ed. Logosófica, 1998.
- 4.8. _____, **O Mecanismo da Vida Consciente**. 11ª ed., São Paulo, Ed. Logosófica, 1997.
- 4.9. SAIANI, Cláudio, **Jung e a Educação: Uma Análise da Relação Professor/Aluno**. 1ª ed., São Paulo, Escrituras, 2000.
- 4.10. SOCORRO, Maria do S. Souza Araújo, **Paixões Políticas em Tempos Revolucionários: nos caminhos da militância, o percurso de Jane Vanini**, Cuiabá, Dissertação de Mestrado, UFMT Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2002

4.11. WARDEMAN, Kellie T. (coord.), **Criando Organizações que Aprendem**. 1ª ed. São Paulo, Futura, 1996.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)