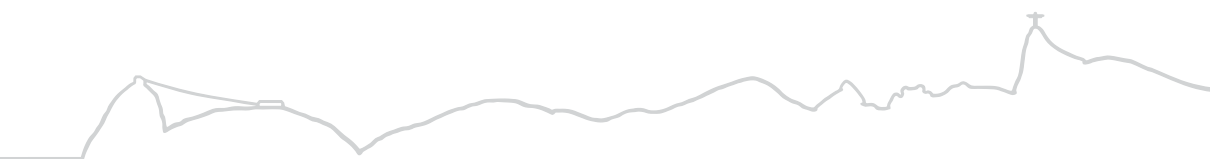


# Auditoria, uma abordagem interdisciplinar

aspectos relevantes para o setor público



**ANAIS DA V JORNADA BRASILEIRA DE CONTROLE INTERNO**

9 a 12 de dezembro de 2003 • Rio de Janeiro - RJ

**ANAIS DA V JORNADA BRASILEIRA DE CONTROLE INTERNO**  
9 a 12 de dezembro de 2003 • Rio de Janeiro - RJ

Jornada Brasileira de Controle Interno (5. : 2003 : Rio de Janeiro, RJ)  
Anais / V Jornada Brasileira de Controle Interno. -- Rio de Janeiro :  
Controladoria Geral, 2004.

171p.

Tema : Auditoria, uma abordagem interdisciplinar, aspectos relevantes  
para o setor público.

ISBN : 85-98295-02-7

1. Auditoria interna - Congressos. I. V Jornada Brasileira de Controle  
Interno. II. Rio de Janeiro (RJ). Controladoria Geral. III. Título. IV. Título:  
Auditoria, uma abordagem interdisciplinar : aspectos relevantes para  
o setor público.

CDD: 657.458

**PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

Cesar Maia *Prefeito*

Marco Antonio Vales *Vice-Prefeito*

**CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO**

Lino Martins da Silva *Controlador Geral*

Vinícius Viana *Subcontrolador*

**ANAIS DA V JORNADA DE CONTROLE INTERNO**

Sonia Virginia Moreira • *Edição e revisão final*

Bella Stal • *Revisão de texto*

Inez Torres • *Capa e editoração*

Aline Thomaz Ferreira • *Transcrição de áudio*

# *P r e f á c i o*

*Por duas vezes em menos de dez anos a Controladoria Geral do Município organizou uma Jornada Brasileira de Controle Interno. A primeira oportunidade de sediar evento de tamanha importância para o campo da Contabilidade e da Administração Pública aconteceu em 1994, e tratou do tema “O controle interno a serviço da cidadania”. Em 2003 – com a parceria do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro, CRC-RJ – a Controladoria pode apresentar uma versão inovadora (apenas palestrantes convidados, sem a inscrição de papers pelos participantes) de um tema instigante: a interdisciplinaridade e a sua importância para os campos da auditoria e do controle.*

*Ao focarmos a questão interdisciplinar trouxemos para a área contábil a riqueza de informação contida em outras disciplinas e em outras ciências. Esse diálogo, já estabelecido entre vários campos do conhecimento, ainda não havia sido explorado no ramo da Contabilidade. Foram três dias inteiros de debates, precedidos da palestra de abertura de um estudioso português da área de controle, Dr. Armandino Rocha, que tratou da teoria do Professor Iuri Ijiri – sobre a Contabilidade Multidimensional – em abordagem ainda inédita entre pesquisadores e profissionais brasileiros.*

*Esta, portanto, foi a característica principal da V Jornada Brasileira de Controle Interno: abrir caminhos ao desbravar temas até então considerados distantes e distintos do campo da Contabilidade. Ao final do evento, a contribuição de cada um dos palestrantes para o aprimoramento da área foi consenso entre os participantes.*

*Agora, com a reunião das apresentações neste volume dos Anais da V Jornada, concretizamos o passo à frente iniciado com a organização do evento. O material aqui reunido – para além do registro formal de um encontro entre pares – é conjunto de dados importante para universidades, associações de classe, sociedades científicas e profissionais contabilistas. É com este espírito, de contribuir para a bibliografia na área, que apresentamos esta publicação.*

---

**Lino Martins da Silva**  
CONTROLADOR GERAL

---

**Nelson Rocha**  
PRESIDENTE DO CRC – RJ

## *Introdução ao Tema*

*A construção de pontes entre a academia e o ambiente de trabalho sempre foi característica do Controlador Geral Lino Martins da Silva, identificado como Professor por muitos colegas da Prefeitura porque boa parte deles freqüentou suas aulas no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Ouvimos certa vez do Dr. Lino que a Controladoria Geral é um espaço para verificar, na prática, a maneira que se dá a aplicação de teorias pertinentes ao Controle Interno.*

*A realização desta 5ª Jornada Brasileira de Controle Interno foi resultado do investimento permanente no aprimoramento da equipe da Controladoria. O objetivo principal do evento foi manter os participantes cientes da importância do aproveitamento de informações provenientes das diversas áreas de conhecimento aqui discutidas e observadas. O formato da Jornada revelou-se inovador porque apresentou aos profissionais de auditoria tanto as boas práticas da atividade, como é comum em acontecimentos deste tipo, mas também mostrou possibilidades de aperfeiçoamento da atividade do auditor. Não foram apresentadas fórmulas de trabalho para a auditoria. A proposta foi estimular os profissionais a buscar em outras áreas de conhecimento o aperfeiçoamento do seu trabalho como auditores. Daí a presença de profissionais não-auditores na Jornada, com experiência comprovada em outros campos do conhecimento.*

*A 5ª Jornada Brasileira de Controle Interno, em parceria com o Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro, coincidiu com os 10 anos de criação da Controladoria Geral. Idealizada pelo Prefeito Cesar Maia na sua primeira gestão à frente do município do Rio de Janeiro, foi implementada em dezembro de 1993. Nesse período, o sistema de controle interno adotado pelo município se solidificou. Hoje a Controladoria Geral é referência para Prefeituras e Estados de várias regiões brasileiras. Para se ter uma idéia, em 2003 a Controladoria recebeu, até novembro, a visita de equipes da área de controle de cidades como Palmas (TO), Salvador (BA), Itaboraí, Barra Mansa e Volta Redonda (RJ) e de estados como Alagoas, Sergipe e Maranhão – todas interessadas em montar ou aprimorar sistema de controle interno semelhante. Entendemos que esta é uma demonstração de que o trabalho realizado durante uma década é reconhecido pelos profissionais e pelas organizações que operam na área de controle do setor público.*

*Assim, entre 9 e 12 de dezembro de 2003 a Controladoria Geral do Município, em parceria com o Conselho Regional de Contabilidade (CRC-RJ), realizou no Rio de Janeiro a 5ª Jornada Brasileira de Controle Interno. O diferencial do evento foi o tema: “Auditoria, uma abordagem interdisciplinar, aspectos relevantes para o setor público”. O assunto despertou o interesse de profissionais de diferentes segmentos em várias regiões brasileiras e reuniu 354 participantes, representantes de organizações públicas e privadas.*

*A pluralidade temática reforçou a idéia de que ações interdisciplinares são fundamentais no mundo atual, que exige a produção de trabalhos cada vez mais complexos e que agreguem maior valor às organizações.*

*Ao final da 5ª Jornada Brasileira de Controle Interno, preparada com muito carinho por todos os envolvidos na organização do evento, viu-se que foram quatro dias bastante proveitosos para o reencontro de amigos e a incorporação de novos contatos. Foram também bons dias para troca de experiências e para estimular novos sonhos. Muitos saíram com uma imensa vontade de implementar novas técnicas e de mudar em alguma coisa porque, com certeza, há muito trabalho a fazer. O que mais nos gratifica é saber que este evento poderá auxiliar na melhoria dos nossos trabalhos. Como um auditor não pode “achar”, deve ter certeza, seguem as evidências a partir das apresentações.*

*Cento e oitenta servidores da CGM inscreveram-se neste evento. Nos últimos dois anos registrou-se um incremento de funcionários com pós-graduação, mestrado e mesmo doutorado, comprovando a importância dedicada ao treinamento. Além disso, para estimular linhas de pesquisa na área de controle público, estamos firmando convênio com uma universidade local, com o compromisso de incluirmos pelo menos dois servidores em cada nova turma de mestrado. Ficam evidentes, assim, algumas das várias ações da Controladoria no sentido de fomentar o aperfeiçoamento de seus técnicos.*

*A Jornada teve como foco a interdisciplinaridade. Na abertura foram abordados princípios de internacionalidade com o tema “Contabilidade Multidimensional – débito, crédito e trébito”, uma teoria desenvolvida pelo Professor Iuri Ijiri (estudioso japonês naturalizado americano), apresentada por um legítimo português, Professor Dr. Armandino Rocha, da Universidade Lusíada, em Portugal. Como o idioma é o mesmo e tivemos uma apresentação com fala bem pausada (segundo o Professor atendendo a orientação de sua filha) não fomos afetados pelo sotaque entendendo o sentido da Contabilidade Multidimensional, área que ainda teremos que estudar bastante para poder aplicá-la, dado o fascínio desta nova teoria.*

*O segundo dia da Jornada iniciou-se com apresentação do Dr. Sérgio Besserman, do Instituto Pereira Passos – Prefeitura do Rio de Janeiro, que proporcionou uma viagem espetacular ao Brasil, país maravilhoso, sem sairmos do lugar. No documentário Que País é este?, do cineasta Zelito Viana, foram mostrados depoimentos de pessoas simples, sempre os mais emocionantes, em especial aqueles que envolviam a questão da moradia, reforçando o contexto social brasileiro com a apresentação de dados do Censo 2000 do IBGE.*

*Em seguida foi a vez da Dra. Sílvia Borelli, antropóloga da PUC de São Paulo, que tratou dos estudos de recepção na palestra “Recepção, uma abordagem multidisciplinar”. Entre os conceitos apresentados chamaram a atenção aqueles que, pela sua proximidade, permitem um paralelo com as atividades de auditoria, tais como: a negociação de sentidos / contratos de sentidos, em que os produtores (auditores) e receptores (auditados) precisam ter o mesmo entendimento dos sentidos das palavras; a lógica dos usos, na qual é preciso saber como os auditados irão usar a informação, de forma aos auditores apresentarem relatórios de fácil compreensão. Na mesma palestra, a professora orientou sobre a metodologia para seleção de amostra e, a seguir, sobre a abordagem da Auditoria Operacional, ao afirmar que não basta somente perguntar, mas é preciso ir a campo para saber como as informações são produzidas, quais são os atores e, assim, entender o papel de cada um. Ela abordou também a importância do retorno aos entrevistados sobre o que se faz com as informações, mostrando como é imprescindível a discussão prévia dos relatórios com as áreas envolvidas. Em resumo, a antropologia e a comunicação têm tudo a ver com auditoria (ou vice-versa).*

*Encerrando a manhã do segundo dia foi a vez da palestra do filósofo e professor Dr. Ricardo Vélez, da Universidade Federal de Juiz de Fora. Colombiano, ele apresentou “Auditoria, fundamentos éticos”, mas deu de presente uma aula de História, em especial de História do Brasil, demonstrando conhecimento superior ao de muitos brasileiros legítimos. Destacou questões éticas interessantes ao afirmar que é preciso fomentar a moral social e que é essencial proporcionar às crianças educação para a cidadania. Concluiu afirmando que as auditorias sérias geram credibilidade às organizações.*

*O período da tarde iniciou-se com a apresentação do Dr. Fernando Ximenes, da 4ever Colaboração Inteligente, cujo tema foi “Consultoria e auditoria no contexto da tecnologia da informação”. A palestra permitiu um olhar diferente sobre consultorias e tecnologias e defendeu que o Brasil precisa buscar seus próprios modelos de gestão e, a partir daí, avaliar as ferramentas que se aplicam a este modelo e não o inverso. Frisou*

*também que o País não deve simplesmente importar modelos e se deixar pressionar por demandas de consumo, o que despertou a atenção sobre a necessidade de inclusão nas auditorias da análise quanto à utilidade das aquisições.*

*Finalizando o dia foi a vez do perito criminal da Academia Nacional de Polícia (Polícia Federal), Dr. Fernando de Jesus, apresentar o tema “A psicologia pericial aplicada à investigação de fraudes”. Em sua fala tratou dos seguintes pontos importantes: a prova (para os auditores, a evidência) como construção da verdade de um fato e, com isso, a necessidade de que os relatórios estejam bem fundamentados; o planejamento das entrevistas e o ambiente no qual estas se realizam, fundamentais para obtenção das informações necessárias. Fernando de Jesus também disse que, assim como nas auditorias, é preciso ter criatividade e motivação para realizar as perícias, ressaltando a importância do controle interno na prevenção de fraudes.*

*O terceiro dia da Jornada foi aberto com uma “aula” de auditoria dada por uma historiadora. As técnicas apresentadas pela Dra. Alzira Abreu, do Centro de Pesquisa e Documentação da Fundação Getúlio Vargas, na palestra “O historiador e a exigência da verdade” produziu associação espontânea com as práticas de auditoria, entre elas: a cronologia dos fatos e acontecimentos, delimitação dos objetos, identificação dos processos contínuos e rupturas; a importância das análises comparativas entre as fontes; a importância das entrevistas – tanto as fontes orais como as escritas estão cheias de subjetividade e, por isso, tão importante quanto as informações é fazer uma análise crítica até desestruturar os documentos para chegar à conclusão de como ele foi produzido; assim como o auditor, o historiador busca a verdade utilizando referências nos documentos: o historiador parte do princípio de que tudo o que é apresentado pode ser provado; a metodologia do trabalho é fundamental quando enfoca que o método histórico esteja descrito no trabalho de forma tal que qualquer profissional, com base nos mesmos documentos e aplicando a mesma técnica, chegue às mesmas conclusões – outro dado muito importante nos trabalhos de auditoria.*

*Em seguida foi a vez da apresentação do Dr. Celso Campos, da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, intitulada “As organizações inovativas: celeiros de mentes voltadas para a competitividade”. O professor abordou a questão da competitividade das organizações, inclusive as públicas, ao afirmar que a própria sociedade no exercício de cobrança e controle impulsionará a melhoria dos*



*serviços. Induziu à reflexão tanto sobre uma nova maneira de ser gerente, mas também como uma nova maneira de atuar como funcionário. Ressaltou a necessidade de respostas rápidas, de incentivo ao aprendizado, de trabalhos em equipe e de comprometimento.*

*A descontração observada nessa palestra foi em parte substituída pela reflexão e preocupação do Dr. Sérgio Besserman, do Instituto Pereira Passos da Prefeitura do Rio de Janeiro, cujo título foi “Elementos para a construção teórica e histórica do desenvolvimento sustentável”. Ele demonstrou que é necessária a preocupação de todos com aquilo que estiver relacionado à preservação da vida e reafirmou a necessidade de que a auditoria precisa se especializar para acompanhar esta área.*

*O desembargador Jessé Torres, do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, fechou a seqüência de palestras do dia abordando o tema “A Fiscalização e Execução dos Contratos Administrativos”. O professor destacou a necessidade de que as especificações de compras e serviços sejam feitas por profissionais e não por amadores, de forma a evitar alterações contratuais para suprir deficiências. Enfocou, também, a importância de um órgão de controladoria interna e do papel pedagógico do controle interno acompanhando e orientando para evitar erros ou fazer com que sejam corrigidos.*

*O último dia da Jornada teve início com a palestra do Dr. Nelson Carvalho, da Prefeitura do Rio de Janeiro, que apresentou o tema “A arte do Estado – considerações sobre os novos paradigmas de gestão e políticas públicas”. Ele lançou pontos de reflexão ao afirmar que a gestão pública moderna não deve importar modelos prontos, baseados em experiências de sucesso em outras organizações, sem antes fazer uma análise crítica e considerar a história e o ambiente da organização, bem como o modelo de gestão anterior.*

*Em seguida, o Dr. Olívio Koliver, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, fez a palestra “A formação dos contadores e os requisitos do exercício profissional”. O professor abordou a Contabilidade como uma genuína ciência social, com importância estratégica dentro das organizações por preparar as informações para tomada de decisões. Ressaltou a tecnologia da informação como ferramenta poderosa e aliada nas atividades do contador; destacou a necessidade de conhecer o negócio das organizações para a produção de informações. Fez observações sobre o caráter multidisciplinar que todo profissional deve estar ciente e ter conhecimento, o que definiu como cultura humanística. Disse, em suma, que o contador deve buscar aperfeiçoar-se continuamente para prestar serviços melhores, mais eficientes e ser um profissional de ampla cultura.*

*A apresentação seguinte, do Professor José Maria Dias Filho, da Universidade Estadual de Feira de Santana – Bahia, foi um complemento à proposta do Professor Koliver e tratou de “Reflexões sobre a dimensão semiótica das informações contábeis”, ampliando a ótica ao enfatizar a informação contábil como um instrumento de intervenção de caráter disciplinar e como meio de governar a vida econômica e social. Ressaltou, também, a necessidade do usuário entender as informações para poder interpretá-las e, assim, aplicá-las em suas decisões.*

*Fabio Giambiagi, economista do BNDES, fez na sua palestra intitulada “A política econômica em 2004”, um passeio pela história econômica do País, o que permitiu conhecer o contexto financeiro atual com maior clareza, incluindo a dívida externa e a necessidade de reforma da Previdência ao despertar a necessidade da auditoria manter-se atualizada e atentar para trabalhos nessa área.*

*A série de palestras da 5ª Jornada Brasileira de Controle Interno foi encerrada com a apresentação do Dr. Marcos Cavalcanti, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que abordou o tema “Gestão do Conhecimento”, assunto mais do que pertinente por resumir a essência deste evento: a necessidade de acompanhamento de informações, a ampliação de enfoques e as abordagens a partir de uma maneira prospectiva.*

*Passaram pelas mesas da 5ª Jornada diversos sotaques, visões e objetos. Todos saem daqui talvez com algumas dúvidas, mas com muitas certezas, a principal delas a seguinte: temos muito a fazer e muito a contribuir e isto depende do compromisso que cada um assumir. Tivemos a possibilidade de conviver com especialistas renomados e estudiosos ampliando os horizontes e fazendo-nos refletir sobre a riqueza e a complexidade de atuar na área de controle. Para concluir utilizamos um dos muitos ensinamentos recebidos durante os dias da Jornada, neste caso relatado pela Dra. Alzira Abreu. Na sua palestra, ela disse que “a história pode exercer grande influência ou nenhuma influência sobre a sociedade: depende do seu posicionamento”. Aproveitamos assim para deixar a seguinte pergunta: qual é a história que queremos construir para a auditoria e o controle no setor público?*

# Sumário

<b>Prefácio</b> .....	4
<i>Lino Martins da Silva e Nelson Rocha</i>	
<b>Introdução ao tema</b> .....	5
<i>Vinicius Vianna e Márcia Andréa Peres Suzano</i>	
<b>Conferência de Abertura</b> .....	13
Contabilidade Multidimensional – débito, crédito e trébito <i>Prof. Armandino Rocha (Universidade Lusíada, Portugal)</i>	
<b>Palestras</b>	
<b>Estudos de Recepção</b> .....	19
As ferramentas possíveis dos estudos de antropologia <i>Prof. Dra. Sílvia Helena Simões Borelli (PUC São Paulo)</i>	
<b>Filosofia</b> .....	28
Auditoria, fundamentos éticos <i>Prof. Dr. Ricardo Vélez Rodríguez (Universidade Federal de Juiz de Fora)</i>	
<b>Tecnologia da Informação</b> .....	36
Consultoria e auditoria no contexto da tecnologia da informação <i>Dr. Fernando Ximenes (4ever Colaboração Inteligente)</i>	
<b>Psicologia</b> .....	47
A psicologia pericial aplicada à investigação de fraudes <i>Dr. Fernando Jesus de Souza (Academia Nacional de Polícia)</i>	
<b>História</b> .....	55
O historiador e a exigência da verdade <i>Profa. Dra. Alzira Alves de Abreu (CEPDOC – Fundação Getúlio Vargas)</i>	
<b>Administração e Gestão</b> .....	63
As organizações inovativas: celeiro de mentes voltadas para a competitividade <i>Prof. Dr. Celso Campos (EBAP – Fundação Getúlio Vargas)</i>	
<b>Desenvolvimento Sustentável</b> .....	74
Elementos para a construção teórica do desenvolvimento sustentável <i>Prof. Dr. Sergio Besserman (IPP – Prefeitura do Rio de Janeiro)</i>	

<b>Direito</b> .....	84
A fiscalização da execução dos contratos administrativos <i>Prof. Dr. Jessé Torres (Tribunal de Justiça – RJ)</i>	
<b>Ciência Política</b> .....	93
A arte do Estado – considerações sobre os novos paradigmas de gestão e política públicas <i>Dr. Nelson Rojas de Carvalho (SEPE – Prefeitura do Rio de Janeiro)</i>	
<b>Contabilidade</b> .....	102
A formação dos contadores e os requisitos do exercício profissional <i>Prof. Dr. Olívio Koliver (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)</i>	
<b>Semiótica</b> .....	112
Reflexões sobre a dimensão semiótica das informações contábeis <i>Prof. José Maria Dias Filho (Universidade Estadual de Feira de Santana)</i>	
<b>Economia</b> .....	127
A política econômica em 2004 <i>Fabio Giambiagi (Economista – BNDES)</i>	
<b>Gestão do Conhecimento</b> .....	139
A gestão do conhecimento <i>Prof. Dr. Marcos Cavalcanti (Universidade Federal do Rio de Janeiro)</i>	
<b>Sessão de Encerramento</b> .....	148
<i>Prefeito Cesar Maia</i>	

## **Contabilidade Multidimensional – débito, crédito e trébito**

*Prof. Dr. Armandino Rocha*  
Universidade Lusíada, Portugal

As evoluções recentes para a sociedade da informação fazem com que, no caso da Contabilidade, se procure dar o máximo de informação pertinente. Na sua função de medição dos fatos e fenômenos referentes ao patrimônio das diversas entidades, a Contabilidade há séculos o faz com base na determinação dupla dos valores que lhe correspondem. Para o autor da Teoria Multidimensional, essa visão dupla (partidas dobradas) não fornece todos os elementos necessários a uma observação completa da movimentação patrimonial. Seria possível determinar qual o ritmo e quais as forças provocadoras das alterações que ocorrem a todos os momentos da existência da entidade? Convencido de que tal é possível, introduziu o fator tempo na sua medida e aplicando princípios de derivação, integração e diferenciação, estabeleceu uma teoria tripartida derivada da partida dobrada tradicionalmente utilizada. Assim, para além do débito e do crédito, passamos a ter um trébito.

**Palavras-chave:** princípios contábeis, teoria multidimensional, medida.

Em primeiro lugar, gostaria de saudar todas as autoridades presentes e os membros da mesa. Queria dirigir de forma indireta uma saudação especial ao professor Lino Martins da Silva, nosso colega, que tive o prazer de conhecer em 1998, durante um Congresso Internacional de Custos realizado na cidade de Braga, em Portugal. Vou procurar fazer deste encontro uma reunião de trabalho. Sou há 30 anos revisor oficial de contas em Portugal, o que é o mesmo que o auditor aqui no Brasil. Portanto, poderia até ter preparado uma palestra mais voltada para a sua área. Todavia, o professor Lino teve conhecimento do texto que foi publicado pelas universidades UNIVALE (Vale do Itajaí) e FURB (Blumenau), em Santa Catarina. Então ele me pediu que eu fizesse uma exposição sobre o tema deste meu livro. Gostaria de registrar que nasci na cidade que guarda curiosamente o coração de vosso imperador, a cidade do Porto. Já me desloquei várias vezes ao Brasil, conheço os estados de Santa Catarina, São Paulo, mas não conhecia o Rio de Janeiro, e posso repetir as palavras da canção “Cidade Maravilhosa” para descrevê-la.

A teoria que vai ser exposta dificilmente caberá no tempo que foi instituído. Então ela não vai passar de um simples aperitivo. Ela é muito compacta, o que nos obriga a citar muitos temas da contabilidade, e dificilmente conseguiria expô-la de forma satisfatória. Na realidade, apenas o título, por ter “trébito”, já é capaz de estremecer alguns clássicos que não estavam acostumados a ouvir essa palavra. As outras expressões – débito e crédito – já são conhecidas, apesar de não serem expressões científicas, e sim um conceito adotado.

A contabilidade tem sido objeto de estudo ao longo de milhares de anos de existência. Temos provas de que há milhares de anos se fazia contabilidade. Arqueólogos descobriram no Egito a existência de duas contabilidades na casa do faraó, a tratarem exatamente das mesmas operações. Vocês, como controladores da parte pública, poderão pensar que se tratava do que também se usa habitualmente, uma delas pró-fisco e outra para a parte de empresa. Na realidade, não é isso. São livros encontrados na casa do faraó, de quem recolhia os tributos, então não pode ser pró-fisco. O problema estava no fato de que uma das escritas era perfeitamente simples. Mas já naquele tempo havia a tendência de se complicar tudo, então o escriba tinha uma contabilidade simples para ele e uma complicada, que ele levava ao faraó quando este pedia. Assim o escriba evitava ser jogado aos crocodilos do Nilo se o faraó verificasse que o que ele fazia era demasiado simples e que facilmente o faraó conseguiria substituí-lo.

Sobre dois documentos que são normalmente apresentados pela contabilidade, e que tradicionalmente são o balanço e a demonstração de resultados, levantam-se duas questões. Primeiro, a de saber se a informação levantada é verdadeira: esta é a grande missão dos controladores, auditores e revisores em Portugal. Por outro lado, verificar se ela também nos dá tudo aquilo que necessitamos para saber o que se passa na empresa. Essas duas preocupações têm levado os atuais investigadores a aprofundarem outros esquemas, outras situações e maneiras de lidar com as pressões. Tirando as várias teorias que existem sobre a contabilidade, e aqui no Brasil a teoria dominante é a patrimonialista ou neopatrimonialista, a contabilidade, no fundo, procura dar uma mostra do patrimônio da empresa, ou seja, procura medir a empresa através do valor. O valor é, porém, não uma medida dita fundamental na filosofia das medidas, mas uma medida derivada. Ele surge de uma contagem física e é multiplicado

por uma unidade monetária. Sabemos desde os nossos primeiros anos de escola que, para compararmos seja o que for, devemos lidar sempre com as mesmas unidades de medida.

Será que a contabilidade utiliza a mesma unidade de medida? Não. Reparem que qualquer balanço representa elementos patrimoniais que são medidos com base em unidades de medida diferentes. Assim, vamos ter reais do passado, do presente e do futuro. São três unidades de medida que se encontram em nossos balanços. Os reais que estão registrados nas nossas contas de disponibilidade são do presente, data do balanço que foi feito, mas os reais que estão nas contas existentes já não são dessa data, e sim de quando foi efetuada a aquisição, então são reais do passado. Por outro lado, os reais que estão relacionados nas chamadas contas de terceiros vão ser reais da altura da liquidação em que eles vão pagar, só aí que vamos usar os reais de então. Temos um balanço com uma série de cálculos que utilizam unidades de medida diferentes. Há também unidades subjetivas de cálculo. Quando fazemos uma apreciação, dizemos que o bem dura dez anos, cinco anos, mas vemos, às vezes, empresas com bens totalmente depreciados – por exemplo, automóveis – circulando. Há alguma subjetividade, então, quando introduzimos subjetividade naquilo que fazemos: duas pessoas não vão chegar ao mesmo resultado. Assim, surgem alguns problemas, porque cada contador vai dar um resultado diferente para a empresa. Acontece o que vemos: as atividades patronais pedirem um determinado resultado e até este ser feito sem viciação de dados. É uma maneira de se julgar, de uma maneira ou outra, os valores subjetivos.

Apesar de tudo isso, os contadores fazem somas e subtrações no balanço. Estamos a lidar com medidas diferentes e chegamos à conclusão de que o balanço está certo, sem dúvida. Se realmente formos às condições do jogo de medição verificamos que nada está certo. Mas, na realidade, isso não causa qualquer problema, desde que tenhamos consciência de que é assim que as coisas se passam. Não teremos qualquer problema desde que saibamos que os valores indicados no balanço são valores sujeitos a cambiantes. O problema está em rever a atividade dos contadores. Todos os países do mundo partem do princípio de que a contabilidade é uma ciência exata. Alguns fazem disso uma profissão de fé. Ai do afoito que se lembra de dizer que está errado: sua opinião é rechaçada.

Temos que saber se, além dessas inverdades, temos informações suficientes. Ou seja, se realmente o que o balanço nos diz é tudo aquilo que precisamos saber. Temos um exemplo em que há dois balanços rigorosamente iguais nas empresas A e B, que têm dois postos do balanço, que têm o mesmo valor. Na empresa A, há imobilizações no valor de 500 e na empresa B também há imobilizações do mesmo valor. Em ambas também há um financiamento no valor de 500, isso é o que nos diz a contabilidade tradicional e ortodoxa. Ao vermos isso, podemos partir do princípio de que estamos esperando situações iguais; pelo menos, se ninguém nos prestar qualquer esclarecimento, a contabilidade tradicional nos obriga a julgar isso.

Vamos ver algumas razões que geram divergências nessas empresas. O imobilizado que está em A pode ter sido conseguido através de uma aquisição feita dez, doze dias antes. Na outra há os mesmíssimos 500, mas já adquiridos há algum tempo. A contabilidade tradicional não nos dá essa informação. Por outro lado, no caso do financiamento, a empresa A pode estar obrigada a pagar o

financiamento no primeiro dia do ano e a outra empresa pode pagar até o fim do ano. Esses dois financiamentos não são iguais, os juros também podem ser diferentes. O fato de haver valores exatamente iguais na contabilidade ortodoxa não vai significar que os fenômenos sejam exatamente iguais.

Essas situações levaram o homem que criou a teoria multidimensional – Yuri Ijiri, japonês naturalizado americano – a começar a admitir, em 1988/1989, a hipótese de que talvez os mapas contábeis apresentados no final do ano pudessem apresentar mais alguma informação, não se limitar à informação que conhecemos. É daí que surge a teoria que é objeto desta exposição. O que Ijiri conclui é que, na realidade, aquilo que consideramos uma partida dobrada, no fundo não é isso. Ele entende que há uma determinada operação que ocorre no patrimônio, e ela tem dois pontos de observação diferentes. Tem o ponto de observação de algo que sai de determinado lugar e o que chega em algum outro lugar. Acontece que, se as observações forem conjugadas, teremos a partida dobrada. Um único fenômeno, que é a mudança de um objeto para o outro, teve dois pontos de observação. Ijiri entende que talvez seja possível arranjar o terceiro e o quarto pontos de observação, que obviamente serão grandezas de medidas que nos darão as informações complementares. Isto é o que habitualmente consideramos na contabilidade atual.

Utilizando a expressão tripartida do patrimônio – não me canso de repetir que isso não é uma equação patrimonial, refere-se ao ativo mais valor passivo e capital –, ela é tratada por Ijiri passando pelo primeiro membro (passivo) e deixando ficar no segundo (capital). Ou seja, Ijiri entende que na forma tradicional ( $\text{ativo} = \text{passivo} + \text{capital}$ ) há uma mistura entre dívidas da empresa e aquilo que é consequência de toda a atividade da empresa, portanto, capital. Passando o passivo para o primeiro membro ( $\text{ativo} - \text{passivo} = \text{capital}$ , ou seja,  $\text{riqueza} = \text{capital}$ ), ele vai ficar com a riqueza – que é tudo aquilo que vai nos restar após termos pago tudo o que devemos –, e do lado do segundo membro da expressão vão nos aparecer as coisas abstratas – as reservas, os capitais.

Ijiri parte do princípio de que tudo o que está acontecendo na riqueza é explicado pelos fluxos que ocorrem no patrimônio. Nós fazemos nosso patrimônio crescer se, através dos nossos fluxos, desde a aportação do capital até os proveitos e custos que a empresa tem, obtivermos apresentações positivas: a riqueza terá uma variação para mais, e se for negativa, para menos. Todo o movimento que fazemos dentro da própria riqueza é anulado. Aliás, é isso que faz alguns contadores tirarem algumas contas de um lado e transferirem para outro; não há problema, é só ver se a soma vai dar certo. O mesmo não acontece quando se começa a tratar dos proveitos e dos custos. Já se corre o risco de alterar tudo que foi feito.

Entendemos que a riqueza é constituída de estoques, ou seja, tudo o que está no ativo e no passivo é o que temos, que é o saldo de caixa, o dinheiro que sobrou. Já as contas de fluxo indicam as sucessivas alterações que estão ocorrendo nas contas de estoque. Ijiri introduziu também o conceito de rendimento líquido acumulado. Entre aquela série de inverdades de que falávamos há pouco existe uma coisa que praticamos muito quando fazemos a análise financeira, que é pegar uma informação discreta, o balanço, e fazermos jogos com uma informação contínua que tenha a ver com o resultado dos exercícios, com os proveitos e custos que ocorreram no período. Também acontece de chegarmos



ao fim do período e os proveitos e custos desaparecem. Ijiri entende que, para se perceber bem a empresa, não se pode fazer desaparecer esses valores. Ou seja, vão se acumulando ao longo dos períodos os custos e proveitos. Ele entende que assim consegue-se fazer uma comparação com o que é proveniente de todo o passado e com a própria ocorrência que foi dando origem a este estoque.

Formas de como podemos obter o cálculo do rendimento: através do método do estoque ou através dos fluxos. Nós conseguimos, portanto, explicar o que acontece nas contas dos estoques, que são explicadas através das contas dos fluxos. Mas os fluxos, ou seja, nossos custos e proveitos na empresa, também podem ter oscilações. Um exemplo que uso é o seguinte: duas viaturas que partem na mesma hora, no mesmo sentido. Ao fim de três horas elas atingem 300 km/h. Suponhamos que esses quilômetros sejam as riquezas dessas viaturas. Nós, que estávamos no ponto de chegada, dizemos que as viaturas andaram muito bem. Mas vamos supor que a viatura A fez nos três períodos 100 km/h e a viatura B fez no primeiro período 80 km/h, no segundo 100 km/h e no terceiro, 120 km/h. Chegaram no mesmo tempo, mas os números não têm a mesma dinâmica. Aumentando o tempo, posso partir do princípio de que na hora seguinte A vai continuar com 100 km/h e B pode atingir 140 km/h. Assim, na quarta hora a viatura B vai mais à frente que a outra. Esses foram os fluxos que ocorreram para a empresa ser alterada. Mas suponhamos que na estrada a viatura vá a 120 km/h e recebo uma indicação de que a Polícia Federal esteja mais adiante. Acontece que vamos parar e o fluxo será recuado por uma força externa, que é a presença da polícia. Mas também não é a única força externa.

Essa posição, de tentar ver como se descobrem as alterações que vão ocorrer nos fluxos, leva Ijiri a estabelecer um *momentum*, a velocidade de ganho que existe no rendimento. Há um *momentum* que vai alterar o ganho. Por exemplo, quando se pega um empréstimo no banco e instituem-se juros de 12% ao ano, não há dúvida de que todo mês vamos ter um *momentum* de 1% que será acrescentado. Esse *momentum* vai indicar a taxa que vai processar as mudanças. Se esta taxa se mantiver, o rendimento adquirido será constante; se não for constante é porque houve mudanças no nosso *momentum*. Esse *momentum* é uma força que está atuando sobre o fluxo. Esta força é que vai explicar o que se passa no *momentum*. O *momentum* será a força multiplicada pelo tempo decorrido.

Num contador de velocidade de automóvel podemos ver a riqueza (quilometragem que a viatura vai fazendo ao longo de sua vida), rendimento (quilometragem rodada desde que se zerou o marcador), *momentum* (velocidade em que o carro está naquela verificação) e força (oscilação do ponteiro que sai do zero indo para 40 km/h, 60 km/h, mostrando o rendimento que fui adquirindo em relação ao *momentum* naquela altura). Para complicar ainda mais a teoria, todos esses elementos funcionam em relação ao tempo. Isto significa que podemos trabalhar com eles fazendo derivações e integrações. Uma das conseqüências de integrar o tempo e a força é a obtenção de um determinado impulso. Se eu faço atuar uma força e a vou mantendo, obviamente há um impulso, que é o que vai explicar as oscilações do *momentum* e, por sua vez, vai resultar numa determinada ação. Essa ação vai explicar as variações que ocorreram no rendimento e na riqueza.

As demonstrações contábilísticas na teoria de Ijiri aparecem com esse caráter triangular, com a conjugação de seis conceitos, quatro dos quais são novos. No conjunto das grandezas de riqueza, rendimento e ação, Ijiri dizia que na contabilidade de riqueza é utilizado um sistema de tripla entrada. É aqui que surge o trébito. Riqueza e rendimento são as tradicionais; só começa a ser complicado quando se passa para o *momentum*, força, impulso e ação. Ao conjunto das grandezas *momentum* e impulso, ele dizia que designa a contabilidade do *momentum* (sistema de dupla entrada). Já ao conjunto da grandeza da força, ele designa como contabilidade de força. O conjunto da grandeza riqueza é designado por estado de riqueza, o conjunto das grandezas riqueza e *momentum* designa por estado do *momentum*, e ao conjunto de grandeza ação, impulso e força, designa por estado de força.

Ijiri entende que existem quatro tipos de gestões que realmente têm muito a ver com a problemática da estratégia, mas essa teoria poderá talvez um dia facilitar um pouco esses trabalhos. Temos as seguintes gestões: de riqueza, proveitos, *momentum* e forças. Ou seja, o gestor tem que fazer incidir sua atenção em cada um desses grupos, partindo do longo prazo até chegar ao curto prazo. Também deve se preocupar com o controle e o planejamento destas quatro formas de gerir. Ijiri classifica as forças que podem mexer no nosso patrimônio em internas, externas e de variação.

As forças internas (investimento, desinvestimento, investigação e desenvolvimento, trabalho, produção, *marketing*, financiamento) podem fazer pressão sobre os diversos momentos e depois sobre o rendimento que obtemos. As forças externas são as concorrências, as econômicas, as governamentais, as de conjuntura, as da natureza – elas fazem pressão no nosso *momentum* e sobre o nosso rendimento. As forças de variação são as de preço, quantidade e volume, eficiência.

Todas essas forças deverão ser identificadas na empresa para se detectar quando há uma oscilação de rendimento. Na teoria de Ijiri, vamos tentar verificar qual foi a altura, em que momento, houve uma força que atuou e tentar identificar essa força. Saber, por exemplo, que uma convenção coletiva de trabalho que aconteceu no meio do ano teve uma ação alterando a nossa massa salarial. Medir essas forças. Há algumas que se tem dificuldade de medir, tenta-se medir o capital humano. São incógnitas, e objetos de investigação para outros que estudam essa teoria. Sinceramente, sobre isso ainda há uma porta aberta para se identificar e investir.

Não tenho mais nada a dizer, desculpem o tempo que lhes tomei. Precisaria de mais tempo para explicar melhor. Mas tenho certeza de que, se fosse maior, vocês não teriam gostado. Procurei fazer uma apresentação curta, ainda que com prejuízo de alguma clareza.

## As ferramentas possíveis dos estudos de antropologia

*Prof. Dra. Sílvia Helena Simões Borelli*

PUC São Paulo

A recepção revela-se como uma perspectiva de investigação que tem por objetivo construir pontes entre diferentes áreas de conhecimento, em busca de um trânsito multidisciplinar. Os estudos de recepção dialogam com pesquisas de cunho qualitativo sobre público e audiência mas buscam desvendar, essencialmente, as mediações capazes de revelar, do ponto de vista cultural e político, a vida cotidiana dos receptores envolvidos nos diferentes processos de comunicação. A recepção deve ser vista como parte integrante das práticas culturais que articulam tanto dimensões subjetivas como objetivas, tanto micro (ambiente imediato controlado pelo sujeito) como macro (estrutura social que escapa a esse controle).

**Palavras-chave:** recepção, público, mediações.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a oportunidade de estar aqui. Quando recebi o convite, disse que esta proposta era de enfrentamento da multidisciplinaridade mesmo. Porque escolheram uma antropóloga que começou a trajetória mexendo com populações indígenas e depois foi parar com receptor de televisão. É uma reflexão e um desafio pensar essa multidisciplinaridade. Gosto muito disso, trabalho num núcleo de pesquisas da PUC de São Paulo que está enfrentando esse debate da transdisciplinaridade, do conhecimento complexo e da complexidade. É um prazer enorme estar aqui.

Queria ressaltar a importância desta iniciativa porque, na verdade, essa perspectiva de reunir saberes de diferentes áreas aparece como desafio de construir um conhecimento mais amplo, e o grande desafio é a idéia de invadir fronteiras; o que é normalmente desconfortável é essa perspectiva de pensar quantos conhecimentos e saberes estão em que estado dentro das instituições. As universidades e os institutos de pesquisas acabam sendo os portadores e os reprodutores desse conhecimento em que estado? Para conseguirmos montar esse diálogo interdisciplinar precisamos ter a coragem de invadir as fronteiras, o que é complicado porque mexe com sistemas e poderes extremamente constituídos. É difícil tentar ver o que há em comum entre economia, contabilidade, antropologia. Quais são as fronteiras possíveis de reconhecimento? É claro que nada disso é tranquilo. Tudo é muito conflituoso exatamente porque todo o conhecimento e o saber acabaram se construindo por um processo de especialização. Todos nós acabamos sendo muito competentes; entretanto, na hora em que temos que abrir uma brecha para permitir que outros conhecimentos nos invadam, isso ameaça muito. Não tenho dúvida de que é a partir do diálogo que poderemos construir paulatinamente essa perspectiva.

A primeira observação que queria fazer é sobre o quanto o objetivo deste encontro é importante nesse sentido. Não estamos mexendo com pouca coisa. Gostaria de reforçar que falarei sobre processos de comunicação. Há uma seqüência de temas. Óbvio que estou mexendo com a idéia de comunicação e cultura – idéia de que televisão, rádio, mídia, configuram um campo cultural de reflexão. Isso já é difícil de enfrentar porque nós tivemos a tradição de pensar a cultura com referenciais eruditos, cultos, letrados.

A idéia de pensar os receptores de mídia é sempre complicada porque há um debate dentro da comunicação que nos informou sempre que a comunicação, no geral, aparece como uma via de mão única. Um trajeto que vem do emissor, que acaba se constituindo no pólo ativo dessa relação e o receptor simplesmente recebe. O receptor, no geral, e muito tradicionalmente na teoria da comunicação, aparece como aquele que é o portador de um conhecimento exterior, de uma informação que vem de algum lugar, normalmente dos pólos de produção midiática, e simplesmente absorve aquilo da forma como veio, sem uma capacidade seletiva, classificatória, capacidade que um cérebro humano é capaz de recompor: de enfrentar desafios e questionar uma série de coisas.

Não quero fazer uma leitura de Poliana, pedindo para pensarmos num receptor crítico, mas, de qualquer maneira, pensar que, potencialmente, pobres e ricos teriam a possibilidade de um questionamento. Estou trabalhando com uma perspectiva de receptor, de estudos de recepção em que os espectadores, clientes, público em geral, acabam sendo dotados dessa capacidade ativa e classificatória. Estou falando de um processo de comunicação que envolve pessoas, em que a comunicação pode se dar através de mídia e espectadores, livros e leitores, funcionários e público, entre auditores e clientes, ou

seja, uma comunicação *lato sensu*. Uma comunicação no sentido de troca e não no sentido de direção de mão única. De cara, isso coloca um problema, o do conhecimento, de como pensar a comunicação do ponto de vista conceitual.

Dessa maneira, estou deixando clara uma postura de pensar o processo de comunicação como uma cadeia em que há pessoas que produzem textos, imagens, narrativas, histórias, relatórios, e pessoas que recebem, que são os leitores, espectadores, público, clientes – o que chamo de receptores em geral. Óbvio que nesse processo de relação entre o emissor e o receptor nós vamos ter produtos, livros, telenovelas, relatórios, etc; um processo de comunicação em que todos terão um papel muito forte. Não podemos pensar que, ao trabalhar com estudos de recepção, vamos simplesmente inverter a flecha. Quem manda é o cliente, quem sabe é o espectador? Não. Há saberes envolvidos nesse processo. O conhecimento e o poder de quem produz são absolutamente fundamentais. Mas isto não seria suficiente para anular os outros elementos que compõem essa cadeia comunicacional.

Na verdade, quero deixar isso claro porque sinto um pouco de receio das armadilhas e do fascínio que os estudos de recepção vêm exercendo no mundo todo. Sempre se pensou a perspectiva da mídia como impositiva, determinante, poderosa e infalível do ponto de vista da informação, do fazer conhecimento, e o outro lado, como um pólo passivo. Neste sentido, os estudos de recepção têm um papel muito importante. Mostram que há um conjunto de receptores bastante diversificado (não podemos pensar em massa de receptores, temos que pensar nos segmentos, que não recebem a mensagem da mesma maneira). A idéia de que há uma massa homogênea operando as informações tem sido bastante questionada. Entretanto, temos que tomar cuidado para não cometermos o mesmo equívoco de dizer que o pólo produtivo é que determina e impõe. Temos que pensar que a flecha se inverteu. Eu quero pensar uma cadeia comunicacional plena de conflitos e interesses em jogo, perspectivas diferenciadas e papéis envolvidos de forma conflituosa, mas articulada. Acho isso importante para mapearmos a perspectiva do ponto de vista conceitual.

A idéia de cadeia e sistema que envolve produtores, produtos e receptores se colocou para pesquisas mais recentes e propõe uma mudança de rumo. Dentro da teoria da comunicação, e mesmo no debate cultural, tem-se falado em mudança de paradigma. Ou seja, mudança para a idéia de que há um deslocamento, um desvio da ênfase na produção para pôr em destaque os receptores e sua capacidade de atribuição de sentidos. Inúmeras vezes nos deparamos com alguma coisa que fizemos e que vamos devolver. Dou aula de antropologia visual em São Paulo, e meus alunos têm enfrentado situações assim: eles vão para uma comunidade e compõem uma narrativa fotográfica, e têm um momento de devolução. Então, por exemplo, na pesquisa de telenovela que realizamos, nós fizemos questão de trabalhar com famílias durante seis meses assistindo juntos à telenovela. E depois fizemos questão de levar o relatório, o livro, as fotografias, devolver de alguma maneira esse conhecimento acumulado. Este é um ponto importante, e suponho que vocês tenham isso com muita clareza.

Nesse processo de devolução, às vezes ficamos perplexos ao ver como aquele outro recebe aquilo que produzimos. Às vezes, essa perplexidade gera até uma frustração. Trabalhamos tanto e de repente esse outro não responde, ou então diz que queria outra coisa. É nesse processo de reconhecimento, que é difícil, que está o desafio de pensar a comunicação. O desafio de pensar os fluxos daquilo que é

produzido para aquilo que é o repertório do entendimento do receptor. Esses repertórios variados se configuram para nós, que fazemos relatórios de telenovelas ou de auditorias, como um grande desafio. Temos que definir como traçar um fluxo em que a compreensão seja possível. Nesse sentido tem se considerado a idéia de deslocamento.

Nem sempre quem produz uma versão de um processo consegue acumular todas as informações e o conhecimento necessários para dar conta de uma história. É fundamental, neste sentido, a opinião, a interpretação, a versão desses outros envolvidos no processo para que o produto, sem dúvida, resulte melhor. Se fizermos essa tramitação, teremos com certeza um resultado que terá aparado melhor as arestas; terá, sem dúvida, incorporado essas dificuldades de comunicação.

Não é apenas uma dificuldade formal de comunicação, é a dificuldade do interesse em jogo, dos repertórios diferenciados que de alguma maneira concernem ao produtor num determinado momento e aos receptores em outro. Não podemos esquecer que todo o processo da diferença de que estou falando, da diferença de quem produz e de quem recebe, acaba sendo de alguma forma minimizado, porque, na verdade, temos algumas referências que são comuns, e a partir delas podemos construir essas pontes e fluxos. Quando eu der exemplos de como os fluxos de leitura da telenovela podem passar por aquilo que nos diferencia, por aquela mulher que pode ter uma faixa etária parecida com a minha, mas mora numa favela e tem uma vida completamente diferente da minha e com certeza lerá essa telenovela de uma forma diferenciada, nós vamos ter um melodrama que nos universaliza. Nós duas podemos chorar diante da mesma cena. Estou falando de repertórios que são compartilhados e de repertórios que diferenciam a relação dos produtores e dos usuários.

Os estudos de recepção vão preconizar que a comunicação se efetiva por meio de interação, por meio de trocas. A recepção, portanto, é um espaço de interação e dos processos de negociação de sentidos. A palavra negociação parece clara para todos nós. Não há processo de relacionamento sem negociação. Mas estou colocando a ênfase na negociação dos sentidos, daqueles que são os repertórios culturais, os significados particulares que as pessoas vão atribuindo às coisas, e que são sempre muito diferentes.

Essa idéia de negociar sentido é muito interessante porque, se não conseguimos perceber qual é o sentido atribuído pelo outro a uma mesma palavra, a comunicação pode tornar-se inviável. Negociar sentido é mais até do que negociar simplesmente o resultado. É uma negociação em processo permanente para que um resultado possa acontecer. A idéia de negociação de sentido vai supor uma coisa muito difícil. Não acho que será um desafio coletivo e teórico. Na verdade, é quase um desafio individual do reconhecimento da existência de um outro. Ao dizer "eu", já tenho que pensar na existência de um "tu" e de um outro. Não existe nada mais difícil. Porque muitas vezes esse outro está dentro da nossa própria casa.

Quanto de nós já não enfrentamos os conflitos geracionais, e de repente temos aquele outro monstrinho dentro da nossa própria casa, temos que passar por um processo de negociação de sentido. Estamos falando de um fluxo comunicacional quando dizemos: "você não faz nada, fica trancado dentro do quarto, navegando na Internet, vendo TV e falando ao telefone, e escuta tudo o que está acontecendo na rua pela janela". Como pode haver conhecimento num processo como este? Nós estamos falando de gerações. Dos pais que não conseguem escrever um parágrafo com

qualquer ruído ao fundo e de filhos que fazem tudo ao mesmo tempo, vivendo uma sensibilidade irreconhecível nesse processo de comunicação, nessa relação eu e o outro. Podemos acrescentar a esse mero conflito geracional que citei diferenças de classe, gênero, escolaridade, etnia. Por isso, quando digo que o outro pode estar dentro de casa, imagine quando ele está fora e há um conjunto de repertórios a ser compartilhado?

A comunicação assim concebida se organiza a partir da emergência de um outro. Ela se apresenta como pergunta, como interpretação, e não como via de mão única. A pergunta é fundamental para que se estabeleça nos estudos de recepção a possibilidade de um fluxo mais claro. O que vamos estabelecer nesses processos é sempre um contrato de sentidos. Há um contrato que estabelece a possibilidade da comunicação. Existe um conjunto de interesses, diferenças, mas um conjunto de possibilidades de diálogo. E desse mecanismo complexo vamos estabelecer uma ligação que vai unir de alguma maneira os produtores e os receptores.

Nos últimos anos, multiplicaram-se os estudos sobre a forma como os públicos produzem ativamente suas próprias interpretações. Quero ressaltar quais são essas diferenças. A idéia de ter um público, receptores e telespectadores que produzem ativamente suas próprias interpretações, faz com que, de alguma maneira, nos coloquemos como produtores e receptores na cadeia comunicacional. Somos responsáveis por produzir determinado produto, que estaria respondendo a uma demanda de um público. Ao supor essa conexão entre os fluxos, vamos alternando os lugares. Inúmeras vezes nos colocamos como receptores na hora de supor uma devolução, um repertório que chega e que pode ser compartilhado. Tudo isso tem claramente limites do campo, das regras, das normas. Temos que atuar dentro dos limites colocados, mas eles são também flexíveis. Alteram-se leis, princípios e outras coisas.

A rigidez ideológica no Brasil teve que mudar ao longo do tempo. Então há regras que foram feitas também para serem modificadas de acordo com a demanda. Essa idéia de produzir ativamente joga a cadeia comunicacional num pólo de alternâncias, da qual podemos participar ao mesmo tempo como produtores e receptores. Entretanto, não podemos esquecer os outros elementos. Quando falo de um público que produz ativamente suas próprias interpretações, o que entra como especificidade, como singularidade dos processos? Teremos as histórias de vida, o cotidiano, os repertórios culturais, as classes sociais, os níveis de escolaridade, gêneros, as etnias, entre outras variáveis. Em qualquer fluxo de comunicação, temos que levar em conta esse outro diversificado.

Trabalhamos durante quatro anos com uma pesquisa sobre recepção de telenovelas. No momento em que a pesquisa de campo estava sendo desenvolvida, a telenovela que estava no ar era "A Indomada", do Aguinaldo Silva, e durante todo o tempo em que a novela esteve no ar nós ficamos em casas de famílias na cidade de São Paulo. A primeira coisa que em pensamos seria na maneira de escolher essas famílias exatamente para garantir o nível de diversidade que citei aqui. Não adiantava pegar a região onde eu moro, que tem um capital cultural muito alto. Em São Paulo e no Rio é muito difícil escalonarmos um bairro de pauperização, de excluídos. Nessas grandes metrópoles, as classes estão muito misturadas, não há um critério geográfico. Ao mesmo tempo,

diferença de renda não resolve. Tenho uma amiga que faz pesquisa de mercado que afirma ser da classe C porque mora num apartamento de um quarto, sem garagem, uma só TV, e tem um capital cultural altíssimo. Tivemos uma preocupação a respeito de como equacionar isso.

Os dados da Fundação Seade (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados, de São Paulo) nos ajudaram muito, porque acabamos chegando a um critério de escolha por domicílios. Reunimos um conjunto de famílias vivendo em favela, em condomínios de altíssimo luxo e, em patamares intermediários, trabalhamos com apartamentos financiados, casa própria, e também a idéia do que diferencia muito, a casa autoconstruída, mutirões. Uma coisa interessante, que nos ajudou muito, foi montar famílias bastante diferenciadas, como mãe solteira com duas filhas, apenas uma biológica e a outra negra (filha de uma amiga que foi morta na favela). Isso se constituiu em um pólo familiar. Ela morava em um barraco de dois cômodos que tinha duas televisões. É interessante ver no documentário do Zelito Viana, *Que país é este?*, como aumenta o consumo de televisão e como hoje já está bem maior que o número de geladeiras – que sempre foi uma referência para quem estuda TV.

Quando fizemos o trabalho que resultou no livro *A deusa ferida*, que media a audiência da Globo, pegamos um dado de perplexidade: de 1994 para cá, 6,3 milhões de domicílios compraram seu primeiro aparelho de televisão. Não estou dizendo que essas pessoas assistiram à TV pela primeira vez de 1994 para cá, mas esse é um dado extremamente forte. A pesquisa acabou marcada por essa diferença de classe, a moradia como indicador de diferença de classe. Também misturamos etnias, as composições familiares, as famílias extensivas. É óbvio que, nesse sentido, os dados de histórias de vida, cotidiano, repertórios culturais, classes sociais, níveis de escolaridade e gênero foram fatores fundamentais de diferenciação no processo de recepção de telenovela. Isso, em princípio, poderia inviabilizar a pesquisa de recepção, porque como faríamos o estudo se não existisse ali um conjunto de referências comuns?

É interessante que descobramos nos processos metodológicos de pesquisa quais são esses elementos universais, que nos permitem conversar. Para dar um exemplo: Edgar Morin, num livro sobre cultura de massa, explica por que todo mundo se identifica com o personagem do Carlitos do Chaplin. Não importa a idade, há ali um personagem universal, um elemento de unificação através do qual conversamos igualmente. Por que a novela “Escrava Isaura” faz um sucesso retumbante em países de matrizes culturais tão diferentes a ponto de a Lucélia Santos ser reconhecida na China e em outros países? Só porque a Rede Globo tem um esquema de exportação de telenovela e seriado? Não. Óbvio que isso também ajuda, mas na “Escrava Isaura” temos um universal no processo de comunicação, e este está na condição da servidão humana, que fala a todo mundo. A questão do seriado “Malu Mulher”, com a Regina Duarte, é a mesma coisa. Ele foi oportunamente bem-vindo no momento em que o debate sobre a condição feminina tornou-se universal. De lá para cá, nenhum homem em sã consciência xingaria uma mulher aqui, exatamente porque se constituiu uma referência universal a partir da qual a condição feminina entrou em debate. Há um processo concreto do debate da condição feminina. Há todo um debate de ordem cultural, imaginária, que joga a condição feminina como um elemento de universalidade.



Se formos discutir esses seriados e novelas, ou qualquer que seja o processo de comunicação, vamos ter que dar conta dessa diversidade de repertórios, mas sem dúvida teremos sempre, do ponto de vista cultural, alguns universais. E é fundamental que esses universais sejam buscados e trabalhados no processo de comunicação.

Uma idéia recorrente nos estudos de recepção é que os receptores se apropriam dos produtos e atribuem a eles novos significados. Sempre achamos que, se está ali escrito, impresso, o objeto é aquilo que fala. O que mais tem criado desafios nos processos de pesquisa de recepção é a idéia de que os receptores estão sempre se apropriando de alguma coisa e dando a ela significados inusitados. É interessante checar os objetivos de uma telenovela. Lemos as sinopses da novela que foram veiculadas e verificamos que algumas coisas vão se modificando no meio do caminho, e que algumas coisas que pareciam laterais, tangenciais, passam a adquirir uma importância significativa.

Não sei se vocês vão se lembrar de “A Indomada”, uma novela que se passava numa cidade nordestina-inglesa, com a Luiza Thomé, que era absolutamente linda e uivava em noite de lua cheia, e o prefeito corrupto... Íamos discutindo a novela com nossos receptores variados, e sabem qual foi a grande trama que pegou? A relação entre dois adolescentes, o Felipe e a Caroline, que numa cena de amasso no sofá da casa do avô gera todo um debate sobre relações sexuais na adolescência. Isto mobilizou o imaginário dos receptores. Tenho certeza de que esse não era o objetivo da trama. Todas as nossas famílias armaram um intenso debate sobre camisinha, gravidez na adolescência. Foi uma abordagem absolutamente pontual, eles eram uma duplinha insignificante na trama e adquiriu o que chamo de atribuição de novos significados. Nem os roteiristas ou o *merchandising* teriam pensado em trabalhar essas coisas.

Isso nos leva a verificar que em todo processo de comunicação vamos ter a lógica dos usos, que é muito pouco trabalhada até então. Sempre pensamos na lógica da produção, e é ela que move a sociedade capitalista. Nesse sentido, sempre se desconsiderou a existência de uma lógica dos usos, de quem se apropria, e ela é inusitada. Ela se apropria de uma coisa que vem com um objetivo e entra num mecanismo de lógica dos usos, que às vezes fica incompreensível para quem está do lado da produção, da institucionalidade. Nós precisamos estar alertas para essa lógica dos usos. Óbvio que muitas vezes essas práticas comuns são extremamente significativas em todas as sociedades. Hoje estamos vendo no mundo inteiro uma lógica de usos que foi muito bem equacionada e por isso chamamos de terceiro setor. Parte da idéia de que há uma lógica dos usuários que precisa ser levada em consideração, porque senão teremos um fosso separando produtores e receptores. Esse fosso será cada vez maior se não procurarmos supor a existência de uma lógica dos usos.

Queria falar um pouco sobre o quanto os estudos de recepção estão articulados com os estudos sobre consumo. Quando falamos de recepção, ela não supõe imediatamente o ato de consumir. Nós podemos receber imaginariamente a recepção cultural. Essa idéia de que podemos consumir as vitrines sem termos necessariamente que comprar os produtos. Há uma lógica de recepção que não implica obrigatoriamente o ato de consumir, de comprar. Sabemos que há uma lógica do filme publicitário que vem trabalhando cada vez mais nesse sentido. Óbvio que o objetivo é o consumo específico das

mercadorias. Entretanto, nem recepção nem consumo supõem o ato de comprar. Há uma dimensão de ordem imaginária e cultural, de envolver tanto a recepção quanto o consumo. O consumo também aparece como um lugar de escolha, de apropriação e produção de sentidos, assim como a recepção.

Sempre brinco, quando dou aulas a estudantes de publicidade, dizendo que a grande vontade que eles têm é de descobrir a alma do consumidor. Entretanto, essa produção de sentidos é muito maleável e fluida, principalmente para alguns segmentos. O segmento de adultos, de terceira idade, tem uma fidelidade maior às marcas, ao consumo. Há uma lógica dos usos que envolve a juventude e que é quase inconcebível de se pegar. Nesse sentido, não há como pensar o consumo como via de mão única, a idéia de que o filme publicitário pode fazer as cabeças. A força da imagem publicitária é inequívoca. Entretanto, assim como pensamos os receptores, vamos pensar o consumo como espaço de escolha e apropriação, e espaço de manifestação das diferenças sociais. Todos sabemos o que é legítimo dentro da sociedade e vamos atuar de acordo com essa legitimidade.

O consumo também é um sistema de integração e comunicação de sentidos e cenário de manifestação de desejos. Por que usei a palavra “desejo”? Nós, cientistas sociais, levamos muito pouco em conta os desejos, dizemos que isso é coisa de psicólogo. Se vamos enfrentar mesmo a perspectiva multidisciplinar, temos que incorporar essa perspectiva do desejo. O desejo não é só revestido do interesse material. Há um desejo fluido, muitas vezes sei que não vou conseguir aquilo, entretanto a ordem do desejo está sempre colocada em qualquer relação comunicacional, e ele quase não é levado em conta.

Se vocês quiserem ampliar os desejos, as paixões: somos criados numa lógica da racionalidade e Edgar Morin diz que somos também *demens*. Então, temos que pensar que o público sempre entra com uma lógica de racionalidade que faz com que as pessoas não estejam nos manicômios, que nos diz os limites da violência. Mas temos que pensar que, em qualquer processo comunicacional, as pessoas estão entrando como *sapiens demens*. E o *demens* não é um desvio, uma loucura, algo que saiu do trilho; ele é constitutivo do processo. Fazemos de conta que somos *sapiens* e deixamos nosso lado *demens* muito fechado atrás de portas, paredes e bastidores. Entretanto, estamos sempre entrando com estas coisas, mas com uma lógica de racionalidade que nos segura. Só para pensar que a recepção, o consumo, o público, estão sempre compostos por estas qualidades. Eu acho *demens* uma qualidade, porque é aquilo que nos faz interessantes, porque se fôssemos só racionais seríamos muito chatos.

Para terminar, queria fazer um alerta. Por mais que eu tenha chamado muito a atenção e que o tema seja estudo de recepção, nunca, do ponto de vista teórico e metodológico, a gente deveria desligar os estudos de recepção e consumo das análises de produção. Volto a insistir: não quero que, por ser uma pessoa que trabalha e preconiza os estudos de recepção, seja reconhecida como alguém que ressalta a recepção em detrimento da produção. Quero deixar claro que temos que pensar os processos de comunicação sempre como cadeias intercaladas, conflituosas, difíceis de equacionar. Não dá para entender a telenovela da Globo perguntando apenas para o receptor. Eu tenho que ir lá, saber como funciona, como é produzida, qual é o papel do autor, qual é o papel do figurino, qual a função da moça do almoxarifado. Tudo isso precisa ser compreendido, porque será nisso que se constituirá a referência do diálogo.

Não adianta dizer que o receptor, em estudos de recepção, é o poderoso. Esta é uma armadilha. Estudar a recepção e o papel de destaque dos receptores no processo comunicacional não significa supor que os receptores passem a definir e a comandar os rumos e os resultados. Não se pode ignorar o saber e o poder dos produtores, bem como a contribuição que eles têm nesse processo de troca. Queria que ficasse claro para nós essa perspectiva de armação de um conhecimento que dialoga e invade fronteiras, que no limite há uma fronteira muito interessante entre ler e receber telenovelas e os processos de auditoria. Espero que consigamos construir as referências no sentido de pensar que há produtores, produtos e receptores. E que há uma lógica que organiza, e que somos ao mesmo tempo todas essas coisas. Espero pelo menos ter conseguido colocar uma semente numa ponte de possível diálogo nesse desafio que eu chamaria de transdisciplinar, e não só de multi ou interdisciplinar.

## **Auditoria, fundamentos éticos**

*Prof. Dr. Ricardo Vélez Rodríguez*

Universidade Federal de Juiz de Fora

Para que uma Empresa ou Organização tenha sucesso precisa de um fator decisivo: credibilidade perante a sociedade. O fundamento último da credibilidade consiste na preservação da idoneidade ética. A finalidade da auditoria consiste em garantir que a empresa ou organização tenha consciência dessa idoneidade moral, tanto nos seus objetivos, quanto nos procedimentos que utiliza nas suas ações (compras, relacionamento com fornecedores, com o governo, tratamento dispensado aos funcionários, etc). Dois são os fundamentos filosóficos da auditoria: 1) o princípio da generalidade, formulado por Immanuel Kant (no século XVIII) e que reza assim: "age sempre de forma tal que a norma que inspira a tua ação possa se tornar lei universal"; 2) o princípio da transparência, formulado também por Kant e cujo enunciado é o seguinte: "Age sempre de tal forma que o motivo da tua ação possa ser divulgado aos quatro ventos".

**Palavras-chave:** auditoria, ética, organização.

É uma satisfação para mim, professor de Filosofia, participar desta V Jornada Brasileira de Controle Interno, acerca do tema "Auditoria, uma abordagem interdisciplinar". Fico muito satisfeito ao ver que a auditoria vem sendo focalizada com uma visão multidisciplinar, incluindo aí a filosofia. Hoje, a filosofia é muito procurada no Brasil. O país tem experimentado mudanças fundamentais.

Após o reinício da nossa democratização encontramos um fenômeno de crise de governabilidade. Depois da Constituição de 1988, achamos que tudo estava resolvido em termos de legalidade. Havia uma grande expectativa de parte da sociedade brasileira de que a nossa redemocratização iria nos levar de trem-bala ao Primeiro Mundo de convívio democrático. Todos centramos nossas expectativas na Constituição de 1988, que, como muito bem dizia o saudoso Ulysses Guimarães, era a Constituição cidadã.

Houve, de fato, uma inovação na Carta Constitucional de 1988, porque foi a primeira Constituição que se estabeleceu na nossa tradição brasileira a partir do cidadão. Todas as Constituições anteriores tinham um ponto de vista do Estado. Mas a Constituição de 1988 trouxe mais problemas do que soluções, a ponto de muitos a chamarem de "a Constituição da Ingovernabilidade", porque tornou-se difícil o manejo da coisa pública em termos de conciliar o que ficou desligado na Carta Constitucional. Os problemas eram: juro tabelados, direitos sem deveres, atribuição aos estados e municípios de muitas tarefas sem que se mostrasse de onde viriam esses recursos. Chegamos à conclusão de que não era apenas uma Carta Constitucional que iria garantir o exercício pleno da democracia no Brasil. Era necessário algo mais.

Cheguei ao Brasil em 1979 para fazer meu curso de doutorado na USP, na área de estudos de problemas brasileiros. A USP organizou essa matéria de uma maneira crítica, e recebi a incumbência de trabalhar cinco problemas básicos da área cultural. Eu considerava que o problema na área cultural era o problema da ética. Eu dizia para meus alunos em sala de aula que ia falar de ética e eles torciam o nariz. Diziam que ética era uma questão de foro íntimo e não se discutia.

Em 2003, minha agenda ficou carregada; dei cursos de ética pelo Brasil afora. Ética empresarial, pública, na política, nos esportes, em auditoria, etc. A maior demanda, de uns oito anos para cá, passou a ser a reflexão de caráter ético, em função de duas coisas. O convívio democrático mostrou-nos que, antes de uma Carta Constitucional, de legalidade positiva, deve haver um pacto entre todos nós para que tudo funcione. Esse pacto é um pacto moral. Se o Brasil sofre alguma crise hoje, é uma crise de falta de pacto moral entre os cidadãos. Por outro lado, a globalização nos trouxe esse mesmo problema.

Este não é o primeiro momento de globalização na história da humanidade. Ela já viveu outros momentos de globalização, como a globalização do império de Alexandre da Macedônia. Alexandre, a partir da Grécia, conquistou todo o mundo conhecido, formando um império mundial que juntou culturas diferentes. Houve uma crise de ética nesse contexto. Os momentos de globalização são aqueles em que os indivíduos perdem os referenciais imediatos e passam a se perguntar como agir num mundo de múltiplas informações. É esse o momento que vivemos. Os Estados nacionais perderam um pouco de poder com a Internet, quando uma pessoa de Tóquio pode depositar seu dinheiro no Brasil. É evidente que o Estado nacional não desaparecerá, mas ele tem que se adaptar à globalização.

A enxurrada de informações que chega à nossa casa pela Internet acaba criando no indivíduo uma perplexidade. Os antigos parâmetros ideológicos e éticos tradicionais não mais funcionam. É necessário que o indivíduo, num mundo globalizado de múltipla informação, redefina seu papel, sua norma de comportamento. Mais um motivo pelo qual a ética hoje tem uma grande procura. Observem que até o maior bandido do país, Fernandinho Beira-Mar, afirmou que é um bandido ético naquela primeira entrevista que a Polícia Federal fez. Ele disse que não iria dedurar os colegas porque era um bandido ético. A ética está até na cadeia. É interessante ver como a sociedade brasileira acordou para a importância da ética.

Vou definir conceitos básicos para podermos aplicar em nosso campo de interesse: a auditoria e a gestão pública em geral. Vamos desenvolver os conceitos de ética, moral, moral individual, moral social, moral social vertical e moral social horizontal ou consensual.

A ética é uma reflexão acerca da moral para ver a forma como esta se aplica a um determinado terreno. As éticas profissionais que estudamos na faculdade são um modelo de ética. A ética, portanto, seria o estudo da moral, em termos muito simples. Moral é a realidade concreta ao redor da qual gira a ética. A moral pode ser definida por quatro variantes: conjunto de normas de conduta, adotado como absolutamente válido, é um conjunto de normas de conduta adotado por uma comunidade humana, e numa determinada época. A moral evolui, mas muito lentamente, e preservando algumas coisas inamovíveis.

A nossa moral ocidental se estrutura sobre duas bases fundamentais: a tradição judaico-cristã, da qual todos somos herdeiros no Ocidente, e a racionalidade grega. Há duas características que identificam todas as culturas do Ocidente: o respeito à dignidade da pessoa humana e a racionalidade. Não admitimos que nos digam para aceitar algo porque é ordem de Deus; queremos sempre razões para aceitar algo. A tradição judaico-cristã firmou o ideal de pessoa humana; a partir da Bíblia cristã, o homem foi criado à imagem e semelhança de Deus. A racionalidade nos leva a buscar sempre um fundamento de razões para o que devemos fazer. A moral ocidental vai se adaptando às diferentes épocas. Dou como exemplo a moral sexual. Há 60 ou 80 anos, nossas avós tinham um código de comportamento sexual diferente do de hoje. Ficariam arrepiadas com o comportamento sexual de seus bisnetos. O código era não ter relações sexuais antes do casamento; hoje, o código é não se expor para não perder a vida em relações sexuais indiscriminadas.

A moral tem um aspecto individual em relação à nossa consciência. Devemos agir sempre obedecendo à voz da nossa consciência. Cada um de nós tem um princípio de moralidade. Eu tenho a convicção de que devo agir de acordo com minha consciência. Eu posso montar um propinoduto, enganar a todos, mas não engano a mim mesmo; eu sentirei um desconforto interior chamado remorso. A moral individual é chamada por Max Weber de ética de convicção. Essa moral é formatada em cada um de nós pela família, pela religião e pela escola. Daí a grande importância de equacionamento do ensino básico, porque é um formatador do indivíduo. As igrejas exercem um papel importante no catecismo. Vamos supor que todos nós no Brasil – 180 milhões de pessoas – tenhamos recebido a formação moral individual. Temos algumas convicções conjuntas e algumas variedades decorrentes da formação diversa que tivemos.

A moral social é o mínimo comportamental a ser exigido dos membros de uma sociedade para que esta não se desagregue. Vejam que a moral social é muito diferente da moral individual. Observem como a moral varia entre as pessoas. Para termos uma comunidade nacional mais ou menos coesa, precisamos de uma moral social. Ela é a base para que uma lei pegue. Quando não há o pacto de moral social por trás, uma lei não pega. O jogo do bicho é feito até nas portas das delegacias. O brasileiro gosta de jogar. É necessário primeiro estabelecer o consenso moral para que depois a proibição do jogo do bicho pegue. A moral social é a arma de qualquer sociedade. Uma empresa que não tenha objetivos comportamentais comuns se desagrega. O Exército, para que funcione, precisa inculcar uma moral social comum entre seus integrantes. A moral social imprime uma personalidade às organizações. Ela é fundamental para qualquer organização. Como dizia Aristóteles, uma organização que não tem moral social se corrompe.

O que é a corrupção? É o fato de muita gente estar por fora desse mínimo comportamental exigido de todos os brasileiros. Ela tem duas formas de se estabelecer e se fortalecer no seio da sociedade. Temos a moral social vertical, que é quando o mínimo comportamental exigido de todos é imposto por um grupo/estamento dominante. Na Colômbia, meu país de origem, entre 1886 e 1991 funcionou a religião católica como religião do Estado colombiano. Isto era dito no primeiro artigo da Constituição; quem não era católico ficava fora. Daí surgiram conflitos religiosos e um sentimento de antianglicanismo nas pessoas que se sentiam marginalizadas em decorrência disso. Lá se estabeleceu uma moral social vertical. A Igreja Católica achou que poderia formatar a moral social de todos os cidadãos.

Na nossa história, até recentemente, estivemos acostumados a uma moral social vertical. Somente com a prática da democracia surge uma prática diferente da vertical. Mas vamos convir que nossa democracia é uma plantinha tenra. Em 110 anos de República mal contados, tivemos 80 de autoritarismo e poucos anos de democracia. A nossa consciência de moral social não-vertical é tênue. Estávamos acostumados aqui no Brasil com o fato de que a moral social era formatada pela Igreja. Em meados dos anos 50, o padre desaparece das inaugurações. Ele sempre estava inaugurando as coisas. Com o processo de urbanização, o Brasil tornou-se um país laico e a religião deixou de ser o esteio formatador da moral social. O Estado assumiu este papel. Quando cenas inconvenientes de Carnaval passavam na televisão, as mães ligavam para o ministro da Justiça pedindo providências. Mas o Estado não se mostrou um ente moral. Depois que a cúpula do Estado tomou porre no camarote do samba, o Estado abriu mão de formatar a moral social, e ficamos possivelmente entregues à novela das 20 horas, que talvez seja o que formate a moral social. Vamos convir que a moral da novela das 20 horas não é uma das melhores para formatar a moral social. Então a sociedade brasileira começou a buscar critérios. Estamos tentando evoluir da moral social vertical para a horizontal.

A moral social horizontal ou consensual é quando o mínimo comportamental exigido de todos é fixado por consenso dos membros da comunidade. Essa é a forma mais civilizada de se adotar um mínimo de comportamento consensualmente. Pressupõe, portanto, educação para a cidadania por

parte de todos os membros da sociedade. Educação efetiva, gratuita e universal. É nesta questão que o Brasil sai perdendo, porque aqui ainda não equacionamos o problema da educação para a cidadania. Esta educação deve ser oferecida nas quatro primeiras séries do primeiro grau.

Os governos recentes fizeram progressos. O governo passado (de Fernando Henrique Cardoso) conseguiu que o dinheiro das escolas públicas não ficasse nas mãos da burocracia corrupta e que houvesse uma fiscalização das comunidades na administração desse dinheiro. O essencial, que era discutir qual o conteúdo de moral social a ser passado para as crianças para que virassem brasileiros, não foi feito. Muito menos se pensou em como formar as professoras primárias para que repassassem às crianças esses valores. Ainda estamos em vermelho em matéria de formatar a moral social. Não tratamos da formação nem da digna remuneração dos professores. Evidentemente que professores que ganham menos que domésticas não vão ser as pessoas mais adequadas, porque vão ter uma série de ressentimentos sociais e de marginalização, e elas precisariam ser formadas para isso.

Há meios de se resolver isso? Há, mas com as nossas limitações. Os espanhóis nos deram um exemplo nos anos 80. O governo socialista espanhol criou a universidade de ensino a distância só para formar professores primários e de segundo grau. Então, hoje, na Espanha, qualquer professor pode fazer mestrado ou doutorado sem sair de casa. É um sistema barato, democrático, aberto, que no Brasil também poderia ter sido adotado. Podemos dizer que saímos da ditadura, mas que ainda não entramos na democracia; estaríamos, digamos, numa "ditamole", em que falta ainda consciência cidadã para que todo mundo se sinta participante de uma democracia. Não teremos democracia enquanto não equacionarmos a questão da educação para a cidadania.

Minha experiência em auditoria é mais na área de auditoria hospitalar. Tenho participado em Juiz de Fora, com outras universidades, da organização de cursos de auditoria médico-hospitalar. Vou destacar alguns princípios para mostrar como é importante na base da auditoria ter fundamentação ética. A auditoria consiste na análise, à luz das boas práticas administrativas e da legislação em vigor, do contrato entre as partes, governos e entidades prestadoras de serviços, e dos procedimentos efetivados, aferindo a sua execução e conferindo os valores cobrados para garantir que o pagamento seja justo e correto. Consiste também no acompanhamento dos eventos para verificar a qualidade dos serviços prestados.

A auditoria é uma das instâncias que garantem a credibilidade das instituições, ao lado da imprensa, da representação política e da justiça. É interessante constatar que, nos momentos de amadurecimento democrático, a auditoria ganha espaço nas organizações. Quando a sociedade quer tudo em pratos limpos, a auditoria ascende a um primeiro lugar no seio das organizações porque é o elemento que permite à sociedade ter consciência de como está sendo efetivada a gestão. Se não há auditoria, as instituições perdem credibilidade. Quando uma auditoria séria é praticada, as instituições são mais bem aceitas. Na medida em que esta auditoria não é praticada de maneira constante e transparente, as instituições perdem credibilidade. Estamos vendo nas pesquisas de opinião a forma como a sociedade se coloca frente às instituições exigindo transparência. A auditoria seria o primeiro capítulo da transparência na gestão.



A base principal da auditoria é o credenciamento, que constitui o ponto de partida para o setor de análise. Para que eu possa analisar contas e contratos, tenho que ter um marco de referência. Quais são os critérios de credenciamento? Deve ser abrangente, abarcando a atualidade do processo bem como os aspectos comerciais, não ficar apenas na auditoria contábil, mas avaliar a qualidade da prestação dos serviços e levar em conta a opinião daqueles que estão recebendo os serviços. A única forma de se estabelecer um bom relacionamento com todos os prestadores de serviço é adotando uma política justa de negociação que favoreça os interesses de todos, preservando a equidade, a legislação vigente e o bem público. Se os processos de licitação forem feitos com total transparência e conhecimento dos quesitos, certamente os negócios decorrentes dessas licitações vão ser bem-sucedidos. Se houver coisas obscuras, a credibilidade será perdida.

A padronização de procedimentos, a negociação de pacotes e a formalização do *modus operandi* da análise submetida à homologação dos prestadores de serviços são fatores que mantêm a confiança mútua e possibilitam uma auditoria objetiva e justa. Na medida em que a sociedade e os prestadores de serviços participam da definição de critérios junto com as organizações governamentais ou com as empresas, essas normas tornam-se muito mais aceitas. É importante uma abertura das organizações no que tange à formulação de critérios. Esse diálogo com a sociedade é fundamental para preservar a credibilidade.

Os pressupostos éticos da auditoria são três: o princípio da dignidade, o da equidade e o da transparência. O princípio da dignidade afirma que toda pessoa deve ser tratada sempre como fim e nunca como meio; ele foi formulado pelo filósofo alemão Immanuel Kant no final do século XVIII e era a tradução racional do mandamento da caridade, que é a base da civilização cristã ocidental. Mas o mandamento da caridade tinha uma formatação religiosa que não era uma coisa bem aceita por parte dos livres-pensadores do século XVIII. Kant tenta formular uma moral com um fato novo, mostrando que existem pessoas atérias na sociedade.

Até o fim do século XVII e início do XVIII, o fundamento da moral pública e da moral social era a religião. Tanto que na Inglaterra, para ser cidadão inglês, era necessário ter religião. Quem dissesse que não tinha religião era expulso do país. Como formatar uma moral se há incrédulos na sociedade? Este era o problema que Kant queria resolver. Ele dirá que é possível fazer uma moral com princípios rigorosamente racionais. Qual é o princípio racional do qual decorre toda a moralidade? Tratar a pessoa como fim e nunca como meio. Este seria o primeiro princípio que alicerça toda a moral ocidental e, particularmente, a moral social.

O princípio da equidade diz que todo ser humano possui a mesma dignidade e deve ser tratado com igual consideração e respeito. Essa foi uma ampliação do princípio kantiano de dignidade que as Nações Unidas fizeram na sua Carta de 1946. Se toda pessoa tem a mesma dignidade, ninguém pode ser discriminado. A transparência tem duas versões no próprio Kant. A primeira diz que age sempre de tal forma que os motivos de atuação possam ser divulgados publicamente. A outra diz que age de tal forma que a norma de atuação possa se tornar lei

universal. Os negócios escusos, a corrupção, a gatunagem, os procedimentos ilícitos fogem da luz da divulgação como os vampiros da luz do sol. Certamente o princípio da transparência é o que dá credibilidade à gestão pública e à gestão em geral.

Nós temos uma cultura, definida pelos organizadores da Semana de Arte Moderna como “cultura macunaímica”, em que se foram sedimentando, por inércia, determinados princípios decorrentes de práticas abusivas. A formação de nosso Estado não foi uma coisa democrática. Quando Tomé de Souza chegou nas areias de Porto Seguro não fez uma assembléia com tupinambás, tamoios e assemelhados para saber como queriam ser governados. Ele trouxe empacotado nas naus portuguesas o Estado a ser organizado aqui. A formação de nosso Estado não ocorreu como na Europa, que teve origem a partir de uma luta de classes. A formação de nosso Estado não foi contratualista e sim patrimonialista, a partir da casa-grande e do senhor do engenho.

Max Weber diz que a forma patrimonialista é constituída da seguinte maneira: o Estado se dá não pela negociação entre as classes, mas pela hipertrofia de um poder patriarcal original, que alarga a sua dominação doméstica sobre territórios, pessoas e coisas extrapatrimoniais, passando a geri-los como se fossem propriedade familiar. Essa é a base do nosso nepotismo. O Estado surgiu ao redor do engenho e foi se consolidando no momento do Segundo Reinado mediante negociação de um superpatriarca que coopta todos os senhores de engenho. Mas continuou a ser gerido de modo patriarcal.

Em decorrência dessa nossa tradição patrimonialista surgiram por sedimentação ideológico-cultural alguns antiprincípios: patriotismo ou complexo de clã (aos amigos, os cargos; aos inimigos, a lei); governar é nomear, demitir e prender. Essas práticas não formuladas racionalmente, mas implícitas em nosso consciente coletivo, é o que atrapalha. Expertise: oferecer dificuldades para vender facilidades (a indústria dos despachantes funciona porque há tantos procedimentos burocráticos para se fazer que você acaba achando melhor pagar logo um despachante para não ter problemas).

Temos esse emaranhado de praxes seculares de privatização do espaço público pelo interesse privado, que atrapalha e torna difícil a transparência. Outros antiprincípios são o marasmo e o espírito macunaímico (Pai Nosso que estais no céu, dai-nos um emprego e livrai-nos do trabalho). Esses princípios atrapalham o surgimento de uma administração sadia e com transparência. Para se firmar uma auditoria com plena transparência é necessário mudar alguns hábitos administrativos perversamente inculcados no nosso pensamento coletivo. Só se mudam valores pelo processo educacional e pelo surgimento de pessoas que tenham outra ordem de valores.

Nós já somos velhos, mas podemos formar uma nova geração. Faço sempre um chamado a todos nós que temos diploma universitário, considerados a elite no Brasil, para que nos comprometamos não somente a ganhar o nosso dia-a-dia, mas que nos comprometamos com um novo Brasil emergente de um processo educacional sadio. Por que não adotarmos a escola pública do bairro em que vivemos? Não para virarmos reitores ou professores, mas para darmos um pouco da nossa experiência, do nosso conhecimento, para a formação dessas crianças. O

problema é muito sério. Não podemos deixar para o ministro da Educação ou para o Presidente da República. É um problema nosso, temos que assumir essa nossa responsabilidade cívica.

Qual seria o princípio das ditaduras? É o “nada a declarar”. E qual seria o princípio das democracias? Transparência, o “tudo a declarar”. Agradeço a atenção e termino aqui a minha palestra.

## Consultoria e auditoria no contexto da tecnologia da informação

*Dr. Fernando Ximenes*

4ever Colaboração Inteligente

A tecnologia da informação passa por uma mudança tão imperceptível quanto importante: de uma simples ferramenta de processamento e registro para uma complexa rede de coordenação. As implicações políticas, econômicas, organizacionais, sociais e pessoais desse processo ainda são pouco conhecidas. Para que possamos ter uma participação efetiva nessa transformação, vamos discutir de que maneira isso está influenciando duas atividades tradicionais: a consultoria e a auditoria – a primeira, como principal canal de difusão e implantação da mudança tecnológica; a segunda, como responsável por manter a alta administração (pública ou privada) e os acionistas informados e conscientes sobre a realidade das operações.

**Palavras-chave:** tecnologia, transformações, processos.

Queria agradecer a confiança do Conselho Regional de Contabilidade e à Controladoria Geral do Município. Como estamos num ambiente de controle, quero deixar claro que minha empresa não tem nada a ver com o que eu vou falar, e nada do que eu vou falar produz, direta ou indiretamente, negócios para a minha empresa.

Em primeiro lugar, gostaria de contar como a consultoria evoluiu desde as suas origens e o seu papel hoje. Porque a consultoria hoje no mundo, seja de forma direta na sua atuação em projetos, seja como formadora de opinião, é a maior indutora de mudanças organizacionais e, por conseguinte, a maior produtora de complexidade na área de controle. Então, entender o que move a consultoria e para onde ela está caminhando é um *background* muito importante para quem trabalha com isso.

O segundo ponto, que joga muito com a psicologia das pessoas, é o modo como é construída a demanda de consultoria. Por que consumimos determinada tecnologia e não outra? Porque tecnologia não é um destino, é uma decisão de gestão tanto na área pública quanto na privada. Mas o que está por trás dessa construção de demanda é um fator que a gente tem que entender, e tem que saber atuar sobre ele. Outro ponto absolutamente relevante – e estou vendo que várias palestras aqui vão tocar neste tema por outras visões – é a questão da gestão brasileira. Acho que nosso país é suficientemente adulto para não ser um simples clone de modelo de gestão de outros países. Isto nos tem causado muitos problemas e, a menos que criemos conscientemente o nosso modelo e saibamos como usar como ferramenta o que de bom os outros produzem, nós vamos continuamente ter problemas de gestão e, obviamente, problemas de controle. Por fim, o que isso tem a ver com auditoria e controle no setor público. É importante seguir a lógica e perceber como todos esses elementos evoluíram.

Vou falar um pouco de História, mas talvez traga algumas novidades interessantes. A consultoria gerencial, como a conhecemos hoje, teve duas origens na década de 20 do século passado. Uma, eram pessoas que assessoravam os presidentes de empresas sobre como organizar suas empresas – esta foi a linha que surgiu nas grandes casas de consultoria estratégica que o mundo conhece hoje. Esta é uma vertente bem clara e mais engravatada que as outras, que não se envolviam com implantação e tinham o argumento de que a sua estratégica é fantástica e se há algum erro, ele foi ocasionado na implantação. Essa vertente ainda existe e é muito importante em algumas situações.

A outra vertente, que está mais próxima no nosso dia-a-dia, foi a que nasceu da auditoria. Boa parte das maiores empresas do mercado nasceu das empresas de auditoria. E elas nasceram de um processo racional. Se eu estou ajudando a empresa a avaliar sua situação financeira, reportar esta situação e verificar seu risco, eu estou, em tese, numa posição muito confortável para recomendar as mudanças e, eventualmente, implementar as mudanças. Daí nasceram as famosas Big. O mercado tem duas frentes que estão se juntando de uma maneira muito clara hoje em dia. Nessa evolução longa, de praticamente 100 anos, há dois marcos. Durante 50 ou 60 anos as coisas andaram muito devagar. Era uma relação de confiança entre o sócio e o cliente em que um jamais trairia o outro. Era um vínculo extremamente forte. Ouvimos falar de relações de consultoria mais longas que a média dos casamentos no mundo – 25, 30 anos o mesmo consultor trabalhando para uma mesma empresa.

A primeira mudança foi a tecnologia. Quando o custo dos computadores começou a ficar acessível para as grandes empresas mundiais – a princípio para as coisas mais intensas de processamento transacional, como folha de pagamento e contabilidade, e depois para tudo que se possa imaginar – começou a existir nas consultorias uma remuneração absurdamente maior que a de auditorias. Criaram-se áreas de consultoria. Para vocês terem uma idéia da riqueza que estava embutida nisso, numa das principais empresas de consultoria todo funcionário novo, *trainee*, na semana seguinte estava sendo treinado nos Estados Unidos, na mesma turma de outros *trainees* do mundo. Isto fazia parte da idéia de que o mundo estava se globalizando e a empresa precisava ter uma forma única de trabalhar.

Com a tecnologia surgiram projetos que têm impactos até hoje no que fazemos. Faziam-se planos diretores de informática, dos quais uns 80% nunca saíram do papel e 20% saíram andando meio torto. Mas esse era o grande modismo, porque eles pensavam o que fariam na medida em que têm um investimento de capital extremamente significativo e “tenho que fazer com que isso produza resultados para a minha empresa”. Esse foi um marco, porque criou a semente que provocou, ao longo dos últimos anos, a separação das auditorias e consultorias. A tecnologia provocou o nascimento das grandes empresas de consultoria que conhecemos hoje. Antes falávamos de grupos de 300 a 400 pessoas, hoje falamos de 70 mil – produzidos pela imensa demanda e a necessidade de atender às aplicações de tecnologia.

Outro grande marco foi a abertura de capital. Ela aconteceu na década de 90. Talvez poucas pessoas saibam o que motivou essa abertura de capital. Ela foi motivada pela ganância e por uma palavra feia. A palavra feia é que, quase sem nenhuma exceção, as auditorias tinham um fundo de pensão de seus sócios a descoberto – um valor em torno de US\$ 1,8 bilhão. Esses valores são públicos, qualquer um que tenha lido os prospectos de abertura de capital dessas empresas, a venda de suas consultorias, vai ver que isso está escrito lá. Ou seja, as empresas estavam falidas e precisavam vender os ativos que tinham, que era a consultoria, que tinha crescido com o *boom* da tecnologia causado pela Internet.

O que provocou essa mudança mais recente na história dessas consultorias foi uma situação de falência. O lado da ganância veio pela Internet. A Pricewaterhouse Coopers Consultorias esteve à venda por US\$ 17 bilhões para a HP, mas foi vendida por US\$ 2 bilhões para a IBM. Este *spread* de US\$ 15 bilhões era o estouro da bolha. Havia uma supervalorização do conhecimento tecnológico e o pessoal percebeu uma oportunidade de ficar rico. Eu participei de inúmeras reuniões como sócio de consultoria da KPMG no processo de abertura de capital, e posso dizer que a frustração dos sócios quando um valor de lançamento era US\$ 18 bilhões e hoje é de US\$ 8 bilhões não é pequena.

Houve um movimento muito grande de ganância. Nem todo mundo abriu o capital. Mas imaginem competir com a empresa do lado que estava se abrindo e chamando seus funcionários? Então o modelo das consultorias foi barbaramente influenciado por isso. Todos passaram a ter que oferecer atrativos para reter os seus talentos, ou então eles iam embora para o concorrente. Isso foi tão fundo que empresas de consultoria hoje têm vendedores em seu corpo de sócios. Esse movimento mercantilista e capitalista nas consultorias propagou-se também na área de auditoria.

O vínculo profundo e duradouro entre o consultor, o auditor e o seu cliente virou uma relação de negócios. É importante que se entenda isso. Na história da consultoria e da auditoria houve dois grandes marcos: o surgimento de tecnologia como área de negócio e a abertura de capital. Falo sem nenhum julgamento de valor. Da mesma forma que mudou a relação da empresa com seu cliente, mudou, e de uma maneira profunda, a relação entre a empresa e seu funcionário. Hoje em dia nenhum *trainee* está sendo treinado na semana seguinte em outro país. Existe um jargão nesse mundo chamado *training on the job*, que é o famoso “se vira”. Você tem a Internet, manuais, se quiser pode conversar com quem sabe, mas vai ter que se virar.

Isso ocorreu devido à realidade econômica causada pela abertura de capital. Mudou também a relação das consultorias com a sociedade. Em bom português, se antes elas deviam satisfação primeiramente a seus clientes, hoje elas devem respeito e obediência ao indivíduo chamado mercado. Se ela não produzir resultados trimestrais, o acionista que tem ação daquela empresa vai comprar ação de outra. Em termos de modelo de mercado, é preciso que se entenda que o negócio de consultoria é de pouquíssima visibilidade de receita a médio/longo prazo. Uma empresa que tem uma carteira de sete meses de receita garantida está muito bem posicionada no mercado, o que é um risco para quem compra ações dessa empresa.

Vocês estão vendo também um movimento das grandes empresas de consultoria na terceirização, que permite contrato de cinco anos. Elas não só identificam o problema, indicam e implementam a solução, como também administram o tempo. O que se propõe como consultoria hoje no mundo é, na verdade, absorver uma parcela crescente do negócio dos clientes. Não é necessariamente bom ou ruim, tem que ser gerenciado. Um outro fator hoje desse mercado, em qualquer mercado onde comece a existir uma grande demanda, é que muita gente procura se formar nessa área.

Nos últimos 12 anos, perto de 200 mil consultores que passaram pelas grandes empresas de consultoria no mundo estão hoje no mercado. Então aquele conhecimento, que quando começou a consultoria de tecnologia era um valor extremamente alto, hoje é uma *commodity*. Tenho que admitir que, com todo o meu tempo de estrada, não existe uma diferença grande entre o que eu sei e o que a maioria do mercado sabe. Porque esse conhecimento hoje está nos livros, nos seminários, nos treinamentos. Ou seja, o valor da consultoria hoje é infinitamente menor. Isso está refletido numa queda brutal das taxas. Na medida em que se passa do negócio de extremo valor agregado do conhecimento específico do negócio para a terceirização, você está jogando a margem em cima do volume, não mais de um prêmio em cima de um valor agregado. Essa modificação é geral no mercado de consultoria hoje.

Com relação aos funcionários, trabalhar em auditoria ou consultoria era uma carreira para a vida inteira. O risco de demissão era só por incompetência extrema, atuação antiética. Hoje em dia, o recado que os consultores recebem – e eu não estou exagerando – é que se nos próximos três meses você debitar menos de 60% de seu tempo, você está demitido. É muito difícil você imaginar, no momento que a gente vive no mercado, um indivíduo que, por exemplo, tem 27 anos, com a mulher no sexto mês de gravidez, ser demitido se não debitar 60% das horas. A tentação de cobrar mais do cliente desavisado é imensa. Não vou dizer que isso aconteça com a maioria, mas posso dizer que isso acontece. Está se

tirando uma coisa que era uma relação estrutural e jogando na ética individual com uma enorme pressão econômica em cima. Causada por quê? Um dos principais indicadores que os acionistas olham quando as consultorias apresentam seu resultado chama-se utilização – percentual do meu tempo disponível que eu debitei a clientes. As empresas que não têm capital aberto são extremamente pressionadas a mostrar esse número. Ele é um dos principais indicadores de lucratividade nesse segmento de mercado.

O que aconteceu e pouca gente percebe é que, embora esse mercado seja capitalista, ele tem um deus, que é chamado de projeto. O projeto é o dia-a-dia. Mas o que produz valor nas empresas, gera resultados e permite o controle é o processo. Um projeto só faz sentido se ele aumentar a qualidade de um processo. Entenda qualidade da maneira mais ampla possível. Um projeto por si só pode ser um delírio. Na verdade, a maioria dos projetos é um delírio.

Posso contar uma surpresa que tive alguns meses atrás ao saber que uma grande empresa brasileira remunera os seus gerentes por cumprimento do que está no contrato dos projetos. Por exemplo, o gerente pode ganhar mais X salários se os projetos que ele gerenciou ao longo do ano terminarem no prazo e no custo. Isso porque resultado de projeto é muito difícil de medir. Então você tem gerente reduzindo sistematicamente escopo de projeto para terminar no prazo e no custo. Ou seja, estamos incorporando de maneira impensada o projeto, um deus, mas ele é uma ação de instabilidade sobre um processo.

Todo projeto introduz instabilidade em graus variados, tentando consolidar em nível mais alto de qualidade, velocidade. Mas todo projeto produz instabilidade. Uma organização que vive de fazer projetos e tem um percentual de investimento em processo muito inferior a isso é, inevitavelmente, uma organização a caminho do descontrole. Existe uma questão complexa, porque é do projeto que as consultorias tiram suas receitas. É pelo projeto que os consultores são bonificados por performance, e por causa disso vendem projetos aos clientes quando, muitas vezes, o que é preciso é pegar um projeto já realizado, integrar em seu processo e fazer uma melhoria contínua ao longo do tempo. Isso não dá taxa de consultoria, e só vai ser feito se os clientes exigirem. Nenhum consultor vai propor uma mudança de processo ao longo de dois anos sem alta utilização de seus consultores, porque o *business* dele é outro. Saímos de um período em que as consultorias eram uma lanterna.

Eu me surpreendo ao ver o poder que tive em empresas e que, se tivesse orientado errado, teria causado desastres, porque o cliente olhava o consultor como uma pessoa que estava acima dele. Hoje em dia, o uso da consultoria passou a ser opcional. A realização seqüencial e sistemática de projetos é opcional. Este é um outro fator latente sobre o qual precisamos refletir. Esse desprezo à memória contínua talvez faça sentido num país cuja economia é movida a obsolescência, mas num país pobre como o nosso, em que temos que dar o maior uso possível aos ativos que construímos, parece-nos um desperdício de capital que não temos condições de manter.

Por volta de 1984, houve aqui no Brasil uma destruição maciça dos antigos Apple 2. O PC surgiu em 1981, antes existiam os Apple 2. Obviamente, somos um país muito dado ao modismo e classificamos aquilo como velho, sem *status*. Enquanto isso, um país muito pobre reciclou todo o seu parque de computadores Apple 2 para a automação industrial. Esse país se chama Alemanha e é o maior exportador



da face da Terra, com uma indústria poderosa que durante muito tempo foi movida a oito *bits* – que para aplicações dedicadas é mais do que suficiente. Embutimos um conceito econômico de obsolescência que não é nosso e não nos serve. Muitas vezes isso teve como veículo a consultoria. De novo eles estão no papel deles, nós somos os clientes e temos que comprar o que queremos. O que acabou se instalando então foi um processo de instabilidade crônica. Basta ver os nomes dos livros que se venderam de teoria gerencial. É uma coisa extremamente violenta no sentido de criar instabilidade e fazer a próxima revolução.

Dentro desse quadro, como se constrói a demanda? A grande arma da construção de demanda pelas consultorias é a globalização. Guardei uma entrevista que o presidente da Honda no Brasil deu há cinco meses ao *Valor Econômico*. Ele dizia que a fábrica de Campinas ganhou um prêmio por ser uma das mais produtivas do mundo. Mas o curioso foi que, de todas as premiadas, ela era a menos informatizada porque, com a qualidade de mão-de-obra que eles tinham, não se justificava o uso de tecnologia como nas outras fábricas. Ou seja, ele dizia que tinha escolha, que não precisava usar tecnologia no lugar de pessoas indiscriminadamente. A falácia de um mundo de negócios unificado acontece assim. Negar que o mundo financeiro está integrado é absolutamente inegável, mas negar que uma mesma solução serve para a Finlândia e para o Acre é tentar jogar muito com a capacidade de raciocinar.

Criou-se no jargão das consultorias o termo solução. O que é solução? É o que eu, consultor, fiz para o cliente B e que funcionou com ele; então coloco na base de conhecimento e pego essa propriedade intelectual e vendo para todos os clientes do alfabeto. Chamo isso de solução, defino um orçamento de venda, escolho um gerente ou um sócio agressivo, digo que ele tem um bônus em cima disso, e ele vai à cata do cliente que compre aquela solução. É uma solução para a consultoria e não necessariamente para o cliente.

Desculpe a franqueza, mas não há como negar isso. Solução é o que funciona para o problema específico de um cliente específico, dentro da capacidade que ele tem de absorver e implantar. O resto é falácia. Só que a unidade pela qual funciona a consultoria hoje é a solução. Há três palavras que aparecem em 100% dos *websites* das empresas de consultoria: solução, flexibilidade e agilidade. Esta é a nossa visão global de mundo. Todo mundo tem que ser igual, mas há certas coisas para as quais a flexibilidade e a agilidade não são boas. Às vezes, é bom pararmos para pensar antes de agir. Controles flexíveis não são bons controles.

A imposição de soluções globais faz parte desse processo. Ele é transmitido através do medo. O executivo põe terno, faz pose, mas, no fundo, ele é extremamente inseguro. Não foram poucos os executivos de topo que eu já vi chorar de desespero. Lembro-me muito bem quando explodiu o negócio de derivativos, um alto executivo de um banco dizia numa reunião: “Eu não sei mais o que está acontecendo com a minha empresa, não pode ter essa variação de um dia para o outro”. Pega-se o brilhantíssimo anúncio da IBM na TV em que há um naufrago, perdido no meio do mar, mostrando que você ficou obsoleto e precisa da ajuda do consultor. Assim a demanda está construída. Diz que o mundo é global, que as empresas globais sabem do que você precisa, elas têm a solução. A consultoria virou uma atividade de massa. Ela tem que produzir resultados previsíveis para manter ocupada uma massa de consultores enorme num tremendo custo fixo, e se não for mantida com uma utilização adequada, o acionista tira o

dinheiro e as empresas serão compradas por um valor pequeno. Existe um processo de construção de demanda a que todos nós estamos expostos. Ele não é ruim. Ele nos disponibiliza no supermercado da consultoria uma quantidade imensa de conhecimentos, mas é mortal para quem chega ao supermercado e raspa a prateleira sem pensar para quê. E tem muita gente fazendo isso.

Temos que falar também do mundo acadêmico. Eu só coloquei no currículo 18 anos de consultoria editorial para poder citar aqui. Pouca gente sabe como se constroem os *best-sellers*. São raríssimos os autores de *best-sellers* que escreveram seus *best-sellers*. No meio editorial circulam coisas com o nome de *book proposal*. Imagine ser um guru desses? Sendo um guru acadêmico, sendo de Harvard, mando para as editoras do mundo inteiro a proposta de meu livro sobre minha teoria fantástica. O livro ainda não existe, quem realmente vai escrevê-lo é uma empresa de grande prestígio. Antes de sair, o livro já está pago.

Conheço palestrantes que ganhavam US\$ 60 mil por dia para dar palestras. Quando o livro começa a ser vendido, ele já está pago devido ao direito de tradução para vender no mundo inteiro. Outra idéia de mundo globalizado: uma idéia de um livro de alguém que ainda nem o escreveu já virou *best-seller* no mundo todo. Isso é bombardeado em entrevistas, matérias na *Business Week*, na *Fortune*, artigos em *Harvard Business*, palestras, seminários, vídeos, cria-se este movimento todo. Quem transforma isso em produto? Os consultores.

O vínculo entre academia e consultoria é fundamental, porque sem modismo você não vai vender. Existe um mecanismo poderoso de geração de idéias, muitas vezes pífias, absolutamente não embasadas. Se alguém se der ao trabalho de olhar os exemplos de sucesso citados nos últimos 20 anos dos *best-sellers* e olhar hoje, a situação é muito estranha. É muito estranho o artigo que saiu na *Harvard Business*, um mês antes do estouro da Enron, tendo a Enron como paradigma de gestão empresarial. Foi escrito por uma pessoa bem importante em Harvard. Existe um vínculo econômico muito grande entre a academia, a consultoria e a globalização. O mercado editorial é um veículo disso.

O *establishment* tecnológico é a outra fonte de geração de demanda. A Internet é importante, mas ela não nos transformou de seres humanos em ETs. Mas em nome da Internet vendeu-se de tudo. Vendeu-se uma capacidade de comunicação que entupiu os estoques das operadoras de telecomunicações e deixou todas em situação falimentar quase no mundo inteiro. Porque todo mundo tinha medo de que, se não entrasse nessa onda, morreria. Só para listar para vocês e não ficar intangível. O Gartner Group publicou uma relação das dez tecnologias que vão abalar 2004. É incrível, porque é uma das peças de humor mais finas que eu já vi. A lista: *Instant Messaging*, *Real Time Data Warehouse*, segurança de *Wi-Fi* (mas o *Wi-Fi* não chega nem a 2% da base, e se isto estiver comprometido vai abalar 2004?), *Web Services*, gestão de recursos tecnológicos, telefonia IP, *Utility Computing*, *Grid Computing*, segurança de rede e Radio Frequency ID Tag (etiqueta de rádio-freqüência). É engraçado falarmos disso aqui, porque neste mesmo momento centenas de palestras e artigos estão sendo escritos para vender isso. E muitos terão medo e entrarão nessa tecnologia sem necessidade. Para muita gente isso é necessidade, mas não é geral, não é uma solução global.

Existe um rapaz conhecido como Java Man – nada contra ele, é um dos maiores especialistas em Java do Brasil. Usa anel, broche, cartão, brinco Java. Estávamos escalados para fazer uma palestra juntos sobre *Grid Computing* num evento de tecnologia há dois meses. Ele falaria antes de mim. Mas ele não apareceu. Foi aquele mal-estar e me pediram para começar. De repente, ele chega esbaforido, pedindo desculpas porque confundiu tudo na agenda dele. Ou seja, ele era todo plugado, mas não conseguia controlar o seu tempo. Este é um enorme paradoxo. O que me surpreendeu mais foi que ele falou sobre várias tecnologias. Ele dizia que tínhamos de achar uma forma de usar tal tecnologia, sempre afirmando que tínhamos de adquiri-la, porque seríamos irresponsáveis se não a usássemos. Este é o argumento que justificaria a clonagem humana, o uso da bomba atômica e uma série de outras coisas menos dignas. Ou seja, por que vamos aceitar tecnologias e projetos que desestabilizam e que nem sempre são necessários? Temos que pensar que tudo isso são ferramentas, potencial. Há coisas fantásticas para alguns governos, mas não para todo mundo.

Acho que se esses últimos períodos muito conturbados do mundo têm valido para alguma coisa, é que eles nos têm forçado a refletir sobre nossa identidade como país. Sobre quais são os nossos valores, o que aceitamos ou não. Começamos a ter, em 500 anos de existência, uma discussão de que somos diferentes. Temos um certo peso e caminho de país diferente. Não sei se vocês já pensaram que o objetivo da gestão e da tecnologia é realizar algo em nível macroeconômico que deve estar atrelado à realidade de um país – quer ele esteja inserido na economia global, tenha áreas mais atrasadas ou não. Não existe um modelo de gestão feito na Inglaterra, na França ou nos Estados Unidos que possa ser aplicado diretamente no Brasil.

Como é feita a capitalização das empresas no Brasil? Pela última contagem que vi, nós tínhamos 911 empresas em Bolsa contra quase cem mil nos Estados Unidos. A *Gazeta Mercantil* publicou há alguns meses uma matéria sobre as multinacionais brasileiras. Nós temos 11 multinacionais de origem brasileira. No Chile, são mais de 70. Como é feita a poupança da classe média nos Estados Unidos? Via Bolsa de Valores, fundos de ação. Poupança na classe média do Brasil talvez não exista. Então, como podemos achar que vamos empregar modelos de gestão e uso de tecnologias iguais aos desses países? Temos que ter nosso modelo de gestão e usar as ferramentas de outros países encaixadas aos nossos modelos. Mas nós não podemos aceitar esses modelos como universais. Os custos relativos de implantação e manutenção dessas tecnologias são extremamente desfavoráveis. Um RP vendido na Europa ou nos Estados Unidos custa 50% menos do que o vendido aqui. Quando se fala em controle, segurança, domínio da tecnologia, existe principalmente uma ação intencional: para que eu quero usar esta tecnologia? Isto está ligado ao modelo de gestão que tem que ser necessariamente avaliado por nós. Uma Ambev, uma multinacional brasileira de varejo, usa o que existe de maneira bastante similar ao resto do mundo. A Gerdau no mercado siderúrgico, que é extremamente competitivo no mundo inteiro, tem que caminhar para isso. Mas as prefeituras do Brasil, não. Aquela empresa familiar, também não. Se alguém acha isso absurdo, sugiro que converse com o presidente da Honda. Ele tem o que dizer sobre o assunto.

Infelizmente, a nossa imprensa de tecnologia é fraca. Quase 100% das matérias que lemos são *releases*. Tenho bastante certeza de que, se eu contar a mentira que eu quiser, ela vai sair no dia seguinte, porque a imprensa trabalha com muitos estagiários, com pessoas que não tiveram tempo de refletir sobre essas coisas, que, por conta do ambiente em que vivem, são apaixonadas pela tecnologia. Então, se não tiver novidade, não vende. E as novidades são os projetos, a falta de controle e a insegurança. Vou contar uma história que entendo bem: alguém aqui está satisfeito com o atendimento das empresas de telecomunicações? Elas são as maiores investidoras em tecnologia de informação do Brasil, têm os maiores orçamentos de tecnologia depois da Petrobras. Você sabe qual foi o tipo de *software* em que elas mais investiram? Faturamento e atendimento ao cliente. Estou falando de projetos fracassados da ordem de uns US\$ 80 milhões. Este valor é o que, mais ou menos, custaram os *softwares*. A grande maioria das empresas de telecomunicações adotou aqui um produto americano chamado C-DOL, que era o queridinho do mercado. Segundo os dados do Gardner, o CRM seria um mercado quatro vezes maior que o de RP. Praticamente todas essas empresas que compraram o C-DOL têm projetos fracassados e pelo menos duas estão abandonando. A empresa resolveu sair do Brasil. Será que a pessoa que autorizou este investimento não analisou esse risco?

Questão central para qualquer ambiente seguro de tecnologia é a arquitetura. O edifício da tecnologia nas empresas, na maioria das entidades públicas que eu conheço, tem ponte de tábua... Estive em 1986 fazendo um trabalho na Inglaterra, em Windsor, onde está o castelo da rainha. Fiquei lá 21 dias. Ninguém fica lá mais que dois dias, porque é uma cidade muito chata, só tem o castelo, onde você não pode entrar. Eu acabei sendo deslocado do hotel, que era antigo e tinha ala de madeira, outra de alvenaria e outra de cimento. Tinha um quarto que custava muito caro porque tinha fantasma. A arquitetura da tecnologia é exatamente isso: tem madeira, cimento, alvenaria e alguns quartos com fantasmas. A arquitetura é uma coisa intencional, é um ativo da organização, nenhum projeto tem o direito de corromper a arquitetura. Um projeto que corrompe a arquitetura corrompe por definição e de maneira profunda a segurança, impede o controle.

Existe uma diferença grande entre o que é a tecnologia na área pública e o que é a tecnologia numa empresa. A empresa está sujeita a dinâmicas de mercado que realmente são imprevisíveis. Você tem que ter um certo grau de flexibilidade para comportar uma fusão ou uma aquisição, mas nunca ouvi falar, ao longo da minha vida, em fusão de prefeitura. Se você pensar na possibilidade de fazer uma fusão com alguém, o custo de tecnologia é um custo importante. O valor de uma empresa pode ser depreciado se ela, por acaso, tiver uma arquitetura muito esdrúxula. É aceitável que, até certa medida, as empresas tenham na sua periferia uma flutuação maior de sua arquitetura. Um diretor de tecnologia que permite a corrupção do núcleo de sua arquitetura é igual ao médico praticando a medicina de forma ilegal. Não é ético permitir que isto aconteça.

Agora, no lado do governo, existe um processo transacional muito pesado e volumoso, muito mais sujeito aos picos que exigem um dimensionamento diferente do que se tem. A emissão dos carnês de IPTU é extremamente significativa, é um período em que há muito processamento, mas que se presta de maneira muito interessante. Há uma melhoria contínua de processo de

arquitetura a partir da existência de uma arquitetura. Para tornar mais claro, arquitetura é o tipo de padrão tecnológico que eu uso – não quero ficar ao sabor dos projetos, modismos, nova solução global mudando tudo; envolve a maneira como eu processo as coisas – quais são meus bancos de dados centrais –, envolve também os meus princípios básicos de segurança. Esse tipo de coisa numa entidade governamental se presta a um trabalho de médio e longo prazo, que é mais difícil nas organizações.

Curiosamente, dos dois grandes movimentos de processo do mundo, um teve origem japonesa, que é toda a parte de processo de automação industrial, de produção; o outro teve origem européia, com movimento de ISO e certificação de qualidade. Nenhum dos dois tem origem americana. A economia americana é a mais movida a obsolescência, a projeto, a novidade. A necessidade de se trabalhar com uma visão de médio e longo prazo em cima da arquitetura de sistemas está diretamente correlacionada com a segurança, com a facilidade e a qualidade dos controles nos ambientes de tecnologia.

Queria propor uma discussão a vocês sobre o seguinte: existe um movimento hoje que começou nos Estados Unidos por um motivo bem baixo – a Força Aérea americana descobriu que ninguém sabe fazer *softwares*. Aqueles mísseis da primeira guerra contra o Iraque nunca acertavam o alvo; aquilo era um erro de programação. A Força Aérea americana financiou um projeto milionário numa universidade que, usando princípios de qualidade e entendendo o que é fazer *softwares* de bomba, foguete etc., quebrou um paradigma interessante. Mostrou que as coisas estavam bem ou mal porque ou você tinha o ISO ou não. Mas uma empresa que nunca fez nada e é uma baderna de qualidade está pior que uma empresa que quase conseguiu o ISO. Eles criaram um modelo de maturidade em que se sai do nível 1, que seria o caos improvisado, até o nível 5, em que a qualidade é extrema, nível de sofisticação positivo passando por um processo em que a coisa é repetitiva, otimizada até chegar lá em cima.

Eu diria que nos órgãos públicos, considerando as características transacionais fortes, o fato de que essencialmente lidamos com processos repetitivos, a segurança dos ambientes de tecnologia passa necessariamente pela maturidade das arquiteturas. Ou seja, enxergar a arquitetura de processamento olhando desde a parte básica de infra-estrutura e identificar um conjunto de níveis. Com isso, há uma possibilidade de certificação interessantíssima com impactos diretos na atração de investimentos e outras coisas em cima das cidades e Estados de outro país. Já se começa a pensar no mundo que existem ferramentas muito interessantes. Quando trabalhava na KPMG, distribuía um questionário para ver se a empresa estava bem ou mal – e sabemos o quanto esses questionários têm de pontos falhos pelo fato de a tecnologia ser muito fragmentada e dinâmica, e as metodologias não acompanham esse ritmo. Esses questionários são indicativos de áreas a serem investigadas, não são diagnósticos. O que eu proponho é que se encontre uma outra maneira de diferenciar o que está no nível zero do que está no ISO 5, que seria o ISO 9000 da arquitetura do controle da segurança. Isso permite que se coloque dentro do contexto as novas tecnologias, que passam a ser um ativo da empresa.

Em síntese, espero não ter assustado demais. Quero ressaltar que é uma visão pessoal que pode e deve ser contestada, mas não é uma visão desinformada. Esta é a minha melhor interpretação desse mundo em que tenho vivido durante tanto tempo, de consultoria e tecnologia. Entendam que há mudanças profundas e elas devem se tornar mais histéricas, porque o mercado não tem lugar para tantas empresas de consultoria como hoje. Podem esperar falências, fusões e aquisições. A migração de funcionários de uma empresa para outra vai continuar acontecendo, e isto não acontecia antes. E a motivação será o resultado trimestral: em nome dele surgirão cada vez mais modismos, gurus e soluções milagrosas. E preparem-se para ser vítimas de um terrorismo tecnológico que vai se tornar cada vez mais intenso na medida em que vocês demorarem a comprar por estarem segurando seus orçamentos.

## A psicologia pericial aplicada à investigação de fraudes

*Dr. Fernando Jesus de Souza*

Academia Nacional de Polícia

Psicologia pericial é um conceito que trata da utilização dos princípios da psicologia cognitiva na elaboração de laudos periciais. Atualmente observamos a grande incidência de fraudes e a enorme dificuldade da evidenciação e apresentação de provas que possam fundamentar as denúncias e as condenações. O crime de fraude é complexo, pois exige um conhecimento de várias áreas do conhecimento: auditoria, contabilidade, sociologia, psicologia, direito, administração, economia, informática, etc. Esta apresentação busca informar como a psicologia pericial auxilia na investigação e na produção de evidências de auditoria ou provas criminais.

**Palavras-chave:** psicologia, investigação, fraudes.

Em primeiro lugar, quero agradecer o convite que me foi feito para estar aqui nesta Jornada. Ela já é um modelo, um marco do que vem acontecendo com as carreiras no mundo, com este foco interdisciplinar. Hoje começamos falando sobre linguagem, recepção e comunicação, depois falamos sobre ética, tecnologia de informação, e vamos fechar o dia com técnicas de investigação de fraudes. Vamos discutir como isso vem acontecendo, o que vem sendo feito para melhorar essas atividades. Trouxe algumas pesquisas que venho produzindo, que não representam o posicionamento da Polícia Federal. É um posicionamento meu como pesquisador e baseado na experiência como perito criminal. Trabalho na área contábil há mais de 20 anos e também sou psicólogo, o que faz a experiência interessante. Graças a esta situação, fui bolsista do governo inglês na Universidade de Liverpool, fazendo estágio de pós-doutorado em psicologia de investigação. Por esse percurso, consegui ver vários pontos relevantes de contribuição que podem existir na psicologia como ferramenta de informação e conhecimento para auxiliar na produção de prova contábil e financeira.

Vamos falar um pouco sobre a revolução do conhecimento e a criminalidade contemporânea. Estamos vivendo um momento em que a questão de segurança está sendo muito questionada num sentido amplo. Vamos abordar de forma resumida o que é criminalística, a investigação pericial, a importância da prova, a importância da psicologia na investigação de fraudes, bem como tipo, método e razões das fraudes. Temos que saber o tipo de sociedade que temos, que é complexa. A democratização da informação deve ser considerada, porque seu acesso nunca esteve tão disponível. Mas o excesso de informação é estudado dentro de um modelo cognitivo – a psicologia cognitiva estuda como o homem processa a informação. A capacidade de processamento de informação é relevante para as pessoas enfrentarem a sociedade do conhecimento. Todos temos um determinado limite de processamento de informações e essa capacidade de processamento é uma forma de inteligência.

Estamos vendo no comportamento criminal uma determinada migração, porque a criminalidade atua de uma maneira racional e não desorganizada. Se existe uma grande repressão numa área em que há muitos arrombamentos de casas, as pessoas que cometem esse tipo de crime vão deixar de arrombar casas e começar a roubar automóveis. Elas atuam de forma flexível e rápida, semelhante ao tráfico de drogas, em que as rotas são mudadas constantemente. Muitas vezes o trabalho policial acaba tendo um efeito de retrocesso, o que não é ideal. O ideal seria termos recursos suficientes para nos adiantarmos e sabermos o próximo passo da criminalidade. Aqui entra o auxílio que a psicologia pode dar. Hoje podemos afirmar que a psicologia cognitiva tem oferecido mais respostas explicativas e, principalmente, de previsão do comportamento humano – não só de controle, mas de saúde mental.

O que é criminalística? Em países anglo-saxões, essa palavra é tratada como ciência forense, ou seja, ciência aplicada para elucidar crimes. Em um determinado momento, o alemão Hans Gross pensou que a ciência podia ajudar na elucidação de crimes. Ele próprio a pensou como um sistema de ciência aplicada, que agrega várias ciências, porque a elucidação de crimes



é complexa. Muitos casos são insolúveis porque por vezes não existe a aplicação da ciência, da criminalística. A ciência fornece subsídios a uma tomada de decisão de investigação, de produção de prova e, no futuro, a uma denúncia e condenação de alguém. Isso garante que realmente existam provas para que aconteça a condenação de um suspeito e que esta seja legítima e não um erro judiciário. A criminalística ajuda em todas essas etapas.

Como surgiu a criminalística? Da morte de uma duquesa no século XIX. O marido simulou um arrombamento na residência, dizendo que alguém entrou e matou a sua esposa. Na época não existia perícia, a polícia apenas desconfiou da forma como a duquesa morreu e perguntou se existia arma em casa, o que o marido negou. A duquesa tinha morrido com golpes de um instrumento contundente. Depois de fazer uma busca na casa, a polícia encontrou uma determinada arma que o marido dizia desconhecer. Não existia prova de nada. Analisando aquela arma com uma lupa, os policiais encontraram vestígios de sangue e cabelo e, ao fazerem essa ligação, o duque confessou o crime.

Qual a necessidade da investigação pericial? Cada vez mais estamos utilizando tecnologias para fazer investigações, usando a inteligência artificial. Só que esses instrumentos não superam o conhecimento do homem e sua capacidade de conseguir perceber, trabalhar e processar. As ferramentas são apenas auxiliares. O método mais utilizado é o hipotético dedutivo de Popper, o método popperiano, que é justamente trabalharmos com hipóteses para depois deduzirmos se estas são verdadeiras ou não. Às vezes, o problema que existe em determinadas elucidações, seja o crime que for, é começar o trabalho com um julgamento preconcebido. O investigador vai buscar, de uma maneira ou de outra, apenas confirmar o método que tem em mente. Por meio dessa busca erros podem ser cometidos. Se no início cometem-se erros, é difícil saná-los *a posteriori*. Existe a necessidade de a própria sociedade entender que não se pode contaminar uma cena de crime. A nossa cultura ainda não tem consciência disso. Quando acontece um crime ou acidente, as pessoas param e ficam ao redor. Se não existe a preservação do ambiente, como vai ser possível remontar o fato? Não basta verificar que existe uma determinada prova, mas entender o que aconteceu. Uma ponta de cigarro ou determinada marca de DNA podem ser plantadas em uma cena de crime. E quem teve contato com a vítima pode ser um provável suspeito porque seu DNA foi encontrado na cena do crime. Então só a tecnologia de DNA não soluciona crime, há que existir mais.

A prova é tão importante porque, quando não está bem elaborada e processada, bem apresentada com um laudo policial, ocorre a dificuldade de o julgador tomar a decisão correta. Se determinado inquérito não for bem construído, se as provas e o laudo pericial não estiverem substancialmente descritos, o juiz terá dificuldades. Elementos importantes para a tomada de decisão judicial são: credibilidade, critérios para se chegar àquela prova, provas que foram dirigidas para os autos, o tempo entre o fato e o julgamento. Em determinados processos o Judiciário é posto à prova pela mídia, e isso envolve não só o juiz, mas o processo que às vezes não foi bem elaborado.

É difícil a tomada de decisão judicial porque ela afeta não apenas as pessoas envolvidas, mas toda a sociedade. Também afeta a percepção que a sociedade tem perante a justiça. E uma das formas de garantia da democracia é a expectativa que temos de um julgamento imparcial. Se este não ocorre gera dificuldades, temor e problemas para nós como cidadãos. Investigação é um meio de construção dessa prova. Do ponto de vista investigativo, temos que reconstruir um determinado fato o mais próximo possível do que aconteceu.

Há várias ferramentas importantes que foram mencionadas em relação aos procedimentos de auditoria – os procedimentos em relação a entrevistas e ao interrogatório. Hoje existem pesquisas que provam que a entrevista cognitiva extrai muito mais informações que um interrogatório puro e simples. Para se fazer uma entrevista cognitiva é preciso se preparar: não se pode chegar para interrogar uma pessoa sem saber o assunto. Do outro lado, principalmente quando está muito bem assessorado, o réu leva um grupo de advogados. Se o investigador não sabe o assunto, não elaborou perguntas e não tem roteiro, não vai chegar a lugar algum. São exigidas do corpo policial, dos peritos e dos auditores uma nova postura e uma busca pela ciência que podem trazer mais conhecimento.

Está provado que estresse causa perda de memória. Se determinada testemunha for colocada em um ambiente estressante, vai se perder informação. Primeiro, porque ela vai querer sair dali. Segundo, se o investigador não fizer as perguntas de forma adequada, não vai conseguir o resultado que queria. Terceiro, um fato perigoso é a falsa memória – quando a pessoa acredita piamente que determinado fato aconteceu de uma forma e não foi assim. Temos uma mente que faz conexões, nossa mente é uma rede e nós procuramos formular a nossa historinha sobre determinado fato. Ligamos várias informações de maneira inconsciente para que a história faça sentido para a gente. Se a outra pessoa não está preparada para ouvir, vai acreditar que foi daquela maneira. Ou então o caminho a ser seguido será totalmente contrário e distorcido. Mas só se vai descobrir isso em dois meses ou um ano. Como disse um grande criminalista francês, em todo processo investigativo perde-se a verdade quanto mais tempo se passa.

Sobre a importância da interdisciplinaridade e produção de prova: Edgar Morin trabalha com a importância de percebermos a complexidade que existe no mundo, de conseguirmos processar melhor essas informações. Deve haver uma construção para que os trabalhos que as pessoas fazem na investigação estejam relacionados, que elas consigam se comunicar pois, caso contrário a produção de prova sai distorcida, malfeita, intempestiva. Existem determinadas situações em que é extremamente relevante levarmos em consideração a arquitetura na produção de prova. Temos que ter uma visão global, da totalidade, e não só de parte. Temos que ser cuidadosos em nossas conclusões. Temos que ter cuidado principalmente com a mídia. As autoridades têm de ter cuidado com o que falam, com o que divulgam.

Do ponto de vista de conceituação, a psicologia cognitiva é hoje uma das linhas que conseguem fornecer mais respostas de conhecimento do ser humano e de previsão do comportamento desse ser humano que pode auxiliar a perícia. Para se fazer um trabalho de

investigação ou auditoria é preciso ter planejamento. Temos margem de erro nos critérios de auditoria e de criminalística. Se não obedecermos a determinados parâmetros, não vamos chegar a uma conclusão, ou então chegaremos a conclusões contraditórias. Se eu elaboro determinado laudo pericial com critérios científicos, com um determinado modelo e método, outro perito, utilizando o mesmo método, deveria chegar à mesma conclusão. Por isso hoje as polícias de todo o mundo se preocupam muito com a formação, com o treinamento e também com a maneira como o trabalho policial vem sendo feito.

A psicologia pericial trouxe um pensamento dinâmico da ocorrência de determinado crime. Não é somente obter um determinado alcance, o valor que foi subtraído, que vai levá-lo à conclusão de como aconteceu. É preciso entender o modo como aconteceu e as pessoas que estavam envolvidas. Isso se torna complexo principalmente quando envolve fraudes. Existem fraudes consentidas, como a compra de CDs piratas. De uma determinada maneira, a fraude pode atingir qualquer um de nós. Na maioria dos casos, fraudes ocorrem em situações nas quais as pessoas se conhecem. É muito mais complexo investigar um crime de fraude do que outros crimes. Quando se investiga a fraude numa empresa, o fraudador está lá, ao contrário de um arrombamento de carro, em que o assaltante já fugiu. Ao investigar, apura-se a rotina da empresa, os sistemas de controle interno usados. Existem casos de crimes de fraude na Inglaterra descobertos com a aposentadoria da pessoa. Quando ela se aposentou, a pessoa que a substituiu pediu um levantamento de contas e descobriu que havia 20 anos a outra fraudava. Isso ocorre no mundo todo, não só no Brasil. Os países estão treinando equipes para a investigação de fraudes, porque dificilmente se consegue recuperar valores. Cada vez que temos mais sistemas de tecnologia de informação, mais dificuldades passamos a ter na produção de provas para fraudes. A partir de 1987, o governo britânico criou uma equipe para apurar crimes de fraudes superiores a 1 milhão de libras no Reino Unido. O grupo foi criado devido à importância da recuperação desses ativos. Ontem estava sendo assinado um protocolo anticorrupção do México com as Nações Unidas. Os países estão estabelecendo normas, regras, para poderem criar critérios e evitar a corrupção e a lavagem de dinheiro.

O terceiro ou quarto país, segundo algumas pesquisas da própria Receita Federal, que mais investe no Brasil são as Ilhas Cayman, um paraíso fiscal. Esse dinheiro que é desviado tem que ser lavado, ou seja, tem que ser tornado legal para poder circular, cria-se uma economia subterrânea que cobra um valor para lavar um montante. O Estado deve ter pessoas capazes de processar as informações. Ao fazer uma investigação financeira, busquei informações específicas no mercado e não estava encontrando ninguém que pudesse me auxiliar, porque os órgãos governamentais não estavam localizando. Depois de três semanas encontrei alguns profissionais que puderam me dar alguma informação. Há determinadas investigações em que não se chegou a conclusão nenhuma porque até chegar ao autor do delito precisamos de provas para incriminá-lo, só que não se chega até esse ponto com suposições.

Fraudadores sempre existiram e vão continuar existindo. Michael Levy, um pesquisador britânico, divide os fraudadores em três classes: pré-planejados, intermediários e ocasionais – são pessoas que assumem determinados postos que possam facilitar situações de fraudes, estão em posições-chave justamente porque o poder de decisão que têm faz com que documentos e valores circulem sem problema algum. Esses fraudadores já estão preparados para trabalhar com fraudes. Serão estes que, quando for iniciada alguma investigação, serão oferecidos como “laranjas”: recebem para assumir a culpa em determinado delito.

O fraudador de planejamento intermediário entra numa situação de maior ocorrência, mas de menor valor; são aquelas pessoas que nunca pensaram em fraudar, mas começaram, por exemplo, a assumir altos níveis de consumo e têm de pagar esses valores. No início elas desviam pequenas quantias para ver se alguém vai perceber. Promete a si mesmo não fazer mais isso. Mas como continua gastando, continua desviando o valor. Depois de certo tempo, ela incorpora aquele valor ao seu salário. É uma pessoa solícita, interessada, que não tira férias. Ela acha que nunca vai ser flagrada. Uma vez um fraudador falou: “Eu vou fraudar porque até o governo fraudava. Ele não corrige a tabela do Imposto de Renda, então está me fraudando”. Quando se descobre que aquela pessoa estava desviando recursos, há uma reação de surpresa. Há um caso real em que uma pessoa disse que jogou o dinheiro desviado (R\$ 500 mil) para a mãe-de-santo. Era uma pessoa que trabalhava na empresa desde jovem, mas o filho do dono da empresa começou a prestar mais atenção em alguns detalhes e descobriu a fraude, que acontecia há cerca de 15 anos, e o funcionário tinha para devolver apenas R\$ 15 mil.

Há outros casos em que as empresas ficam sem saber se denunciam ou não o fraudador, e este afirma que se for denunciado vai contar tudo o que ocorre na empresa. É feita uma negociação em que o fraudador ganha apenas uma justa causa. Às vezes, há uma distorção de mídia e parece que a fraude só acontece no serviço público. Nas empresas privadas acontece muito, só que não é divulgado porque o preço a ser pago pela perda da imagem é muito maior do que aquilo que foi fraudado, então compensa ficar calado. Como esses casos não são divulgados, a população acredita que fraude e corrupção são coisas do serviço público. Fraudador ocasional acontece quando, por exemplo, a empresa vai entrar em concordata e o dono faz alguma fraude para impedir essa situação.

Todos nós podemos ser fraudados a qualquer momento. É algo de que a sociedade, o Estado, tem que tomar conta porque afeta a economia, gera desconfiança, aumenta o risco Brasil, a taxa de juros, gera dificuldades de investimentos. Ainda existe o pensamento de que se é um valor do governo, é de todos, tenho meu imposto ali também. Então a pessoa tira um pouquinho para ela.

Se soubéssemos todas as razões que levam uma pessoa a fraudar, teríamos a facilidade de fazer prevenção, porém é um tema extremamente discutível. Por que alguém com salário anual de sete dígitos fraudava? Que motivação esta pessoa tem? Há explicações de determinadas características psicológicas e de personalidade que podem estar relacionadas a essas práticas.

A pessoa está fraudando não com a preocupação de aumento de patrimônio e sim pelo prazer que existe em saber que está burlando a lei e ninguém consegue prendê-la. Para algumas pessoas, a motivação está nesse jogo.

Se houver um bom controle interno, não vai ocorrer fraude. Sob determinado aspecto, a pessoa que vai cometer o crime faz um balanço dos prováveis custos e benefícios, faz uma análise de risco: até que ponto vale fraudar ou não, de que maneira pode burlar sem chamar a atenção, qual a probabilidade de ser identificada. Se a entidade não possui controle interno, é muito mais fácil. A KPMG da Irlanda fez uma pesquisa e constatou que cerca de 70% a 75% dos casos de fraudes estavam relacionados com controle interno fraco ou ruim. A ausência do controle interno facilita a ocorrência de fraudes. O risco de uma pessoa ser pega quando não há controle interno é pequeno, então no pensamento da pessoa o risco compensa, porque o ganho será maior que o custo. O fraudador é considerado um criminoso racional, uma fraude dificilmente é cometida por pessoa que não tenha um conhecimento razoável, a menos que seja um "laranja".

Quais são as conseqüências psicológicas caso seja descoberta? Entra aqui a questão da ética. O que vai acontecer de repressão a essa pessoa? Há um caso em que a pessoa estava envolvida na fraude e distribuiu os valores para a família toda e assim pulverizou a importância desviada, de R\$ 400 mil. Desta forma, pensou que não teria conseqüência psicológica. As conseqüências reais são a de acontecer novamente o desvio se a pessoa verificar que não há controle, que existe baixo risco. As empresas têm de ficar atentas, porque o desvio pode acontecer da mesma forma.

Por último, há o poder do efeito de dissuasão, a punição. A capacidade que o Estado vai ter para fazer com que essa pessoa seja descoberta e punida adequadamente. Não apenas sendo encarcerada, mas também com a recuperação dos ativos desviados, que é extremamente importante. É importante retirar os recursos dessa pessoa, pois assim ela se sentirá mais prejudicada. Quando esse poder de dissuadir não existe, ou existe mas seu efeito não é suficiente para poder inibir, as fraudes vão continuar ocorrendo. Concluindo, a investigação de fraudes envolve uma ampla rede de recursos. Precisamos de tecnologia, de pessoas, de conhecimento, de motivação, etc.

É importante saber fazer uma entrevista. Um investigador esteve numa empresa e tinha o costume de conversar com os funcionários. Ele disse a um *boy* que precisava ver o caixa dois, então o menino pegou um pacote de arquivo escrito "caixa dois" e entregou ao fiscal. Às vezes as informações são obtidas da maneira mais simples possível, sem precisar de muita complexidade. A pessoa não consegue prevenir toda a empresa sobre o que o fiscal vai perguntar. A psicologia pode atingir um resultado eficiente e eficaz porque trata do potencial maior que existe para a investigação de qualquer crime que seja, de valorizar o ser humano, treinar bem as pessoas que vão trabalhar no caso para que possam produzir as provas e apresentá-las ao juiz. Quando os profissionais forem mais preparados para trabalhar, o trabalho será mais bem feito. Assim vai ter

um efeito maior para que as pessoas não desviem o dinheiro, pois elas pensarão mais antes de cometer um desvio ao saber das punições. A segurança está intimamente ligada à confiança. Hoje, confiança vale dinheiro e é muito importante. A confiança nada mais é do que a percepção de segurança. É algo intangível e traz possibilidade de crescimento e justiça.

## O historiador e a exigência da verdade

*Profa. Dra. Alzira Alves de Abreu*

CEPDOC – Fundação Getúlio Vargas

Uma das questões que preocupam o historiador é responder às exigências do conhecimento histórico-científico, manter uma função crítica diante dos fatos e acontecimentos e ao mesmo tempo lidar com o seu envolvimento político e social, ou seja, com a relação entre o historiador e a sociedade. O trabalho do historiador deve ser o mais objetivo possível, embora ele saiba que dificilmente atingirá tal meta. A exigência da verdade deve ser buscada continuamente, mas hoje ela não significa mais uma fé absoluta na verdade científica positivista. O texto apresenta algumas indicações sobre as operações intelectuais que o historiador utiliza para fundamentar a narrativa histórica.

**Palavras-chave:** história, historiador, narrativa histórica.

É um prazer estar aqui com vocês. Sou pesquisadora do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) da Fundação Getúlio Vargas. Venho trabalhando durante esses anos em vários aspectos da história. Recentemente publiquei um dicionário histórico-bibliográfico brasileiro que traz a história do Brasil dos anos 1930 até os dias de hoje através da biografia e dos temas mais importantes da nossa história. É uma fonte de pesquisa para qualquer historiador ou interessado na nossa história. Ultimamente trabalho mais na parte de história e imprensa, abordando o papel fundamental da mídia, inclusive no processo de redemocratização do país a partir dos anos 70. Hoje vou falar sobre a história e as exigências que são colocadas em relação à verdade.

Para começar, eu lembraria que um dos temas que vêm despertando o interesse dos historiadores nas últimas décadas é a interdisciplinaridade, que coincide muito com o tema deste seminário. A relação da história com outras disciplinas, como a sociologia, a antropologia, a ciência política, a lingüística, a literatura, a psicanálise e o direito. Pode-se dizer que o trabalho interdisciplinar da história foi o motor da sua renovação nas últimas três décadas. Foi através desse contato da história com as outras disciplinas que se introduziram novos conceitos, métodos de análise e técnicas de pesquisa. Ao mesmo tempo, isto ampliou o campo de estudo da história. Ela começou a incorporar novas temáticas, como a história cultural – que não existia até recentemente –, a história das mentalidades. Novos problemas começaram a surgir e a ser colocados para a história, e velhos problemas tiveram de ser enfrentados.

Assim, eu lembraria que a ciência política deu à história novas noções de representação e consenso – coisa que não existia. O contato da sociologia, da antropologia e da lingüística com a história trouxe uma enorme riqueza não só de temas, como também de novas formas de encarar a sociedade e de analisar o próprio discurso da história. O historiador, ao pretender narrar de forma inteligível os acontecimentos singulares, precisa utilizar conceitos para interpretá-los. Esses conceitos são cada vez mais dados pelas outras ciências sociais. Os novos temas levaram a novos métodos da história, que deram a ela um novo olhar crítico sobre os fatos e acontecimentos. Já se foi o tempo em que a história se resumia a fatos datados e seu ensino se resumia à memorização de grandes acontecimentos e dos feitos dos grandes personagens. Mas também quero dizer que a história não existe sem datas, porque o historiador faz perguntas sobre o passado a partir do seu conhecimento e de sua experiência do presente. Logicamente que suas perguntas vão se relacionar à origem dos fatos, à evolução dos fatos, ao percurso, que vão ser recuperados por meio de datas e do tempo da história.

O historiador começa seu trabalho fazendo a cronologia dos fatos e dos acontecimentos, colocando-os em ordem no tempo. Em seguida, ele deve fazer cortes no tempo. Porque, para analisar um objeto de estudo, ele precisa cercá-lo, delimitá-lo. A partir daí ele identifica os conjuntos coerentes que permitem criar uma periodização, uma cronologia. A periodização identifica processos contínuos e rupturas. Ou seja, continuidades no interior dos períodos e rupturas entre as continuidades. Periodizar significa identificar as mudanças, as rupturas. Há uma diferença entre o historiador que trabalha com períodos que já se encontram estruturados, que não precisa construir a totalidade do tempo – por exemplo, o historiador que trabalha com o Império ou a Primeira República – e o historiador que trabalha com o chamado tempo presente – em que ainda há uma proximidade muito grande entre ele e o próprio acontecimento.



A história do tempo presente foi, durante muito tempo, ignorada e mesmo recusada pelos historiadores. Ela foi excluída do campo de análise, já que se considerava que ela não utilizava as fontes que os historiadores consideravam nobres, como os arquivos – que, para o tempo presente, não estavam disponíveis. A história se consolidou no século XIX e definia o documento escrito como a fonte legítima para o historiador, considerando os períodos mais remotos passíveis de análise, porque ela se baseava na convicção de que só o distanciamento no tempo permitiria uma história dita científica. Mas foi a partir de 1970 que a história do tempo presente conseguiu superar os conflitos de legitimidade que lhe eram colocados, passou a ser objeto de estudo de muitos historiadores e ganhou instituições dedicadas a ela. Estou me referindo especificamente à situação brasileira e ao Centro no qual trabalho, que foi criado em 1973 para estudar exatamente a história do tempo presente. Nós nos ocupamos da história que vai dos anos 30 até hoje. Encontramos a mesma situação na França e na Alemanha. Nesses países pratica-se uma história que busca tornar compreensível o mundo social, entender e explicar de forma racional os acontecimentos contemporâneos. É preciso compreender com clareza que o objeto da história do tempo presente não é o instantâneo, não é a reportagem, e que o historiador trabalha sempre com a construção de seu objeto, não importa qual seja a natureza desse objeto. Isso implica necessariamente um tempo para consulta e síntese dos documentos disponíveis, o que permite um certo lapso de tempo entre a produção do acontecimento e sua análise histórica. Essa questão se coloca em relação à chamada história imediata. Hoje nós consideramos que essa história imediata significa a história do acontecimento que acaba de se produzir, ela não pode se submeter ao método histórico; logo, essa história não existe. Mas essa história imediata pode ser vista como um testemunho, e como tal pode oferecer elementos para futuras pesquisas, transformando-se futuramente em história do tempo presente.

Hoje, alguns historiadores se consideram historiadores da história imediata. Um deles, Jacques Julliard, francês, diz que ao cronista do cotidiano cabe fazer a primeira triagem, a primeira organização da atualidade antes que a história comece a fazer as suas escolhas. A história do tempo presente se define ao mesmo tempo como período e como método e tipo de análise. O historiador, neste caso, deve utilizar um outro tipo de documento e se situar diante dos atores que são seus objetos de estudo de forma a confrontar permanentemente os mecanismos da memória. No plano metodológico, a utilização de novas fontes, a análise comparativa e a relação com as outras ciências sociais são os elementos que a diferenciam da história tradicional. Além disso, a história do tempo presente não está só voltada para a análise dos efeitos do passado sobre o presente, mas está buscando, principalmente, esclarecer o passado a partir das questões que se colocam hoje no presente. Ela procura entender e explicar os mecanismos de representação e as relações complexas entre rupturas e continuidades.

Eu lembraria que a expressão “história do tempo presente” foi utilizada logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, como uma tentativa de abarcar a nova situação que surgiu com esse acontecimento e suas conseqüências, que foram os conflitos e as crises de dimensão internacional que passaram a dominar o cenário mundial. Para os historiadores europeus, especialmente os franceses e alemães, tratava-se de explicar o nazismo, a ocupação européia do pós-guerra, assim

como as questões que começaram a abalar a Europa logo depois do fim da Segunda Guerra Mundial. Principalmente a temática do fim dos impérios coloniais passou a ocupar os estudos dos historiadores do tempo presente.

Desse modo, o campo de análise do tempo presente nasceu focalizando a história política e o acontecimento. A existência de testemunhos vivos pode ser um dos fatores a serem considerados na delimitação cronológica da história do tempo presente, embora não possa ser considerado fator determinante. De um modo geral, o historiador do tempo presente utiliza testemunhos orais, depoimentos que são gravados e depois arquivados em uma instituição – é o que fazemos no Centro onde trabalho. Nós temos um conjunto de depoimentos orais de todos os políticos de 1930 para cá – que são gravados e colocados à disposição dos pesquisadores que querem trabalhar com esse período.

Assim, a memória viva, em lugar da memória morta, torna-se a fonte privilegiada do historiador do tempo presente. Mas é evidente que esta fonte coloca tantos problemas quanto as fontes escritas. A instrumentalização da memória individual e coletiva como metodologia de pesquisa provoca polêmicas e oposição por parte de vários historiadores e das outras disciplinas. De um lado, os historiadores das estruturas, que desvalorizam a análise do papel do indivíduo na história, não aceitam o uso dos relatos pessoais, das histórias de vida e das biografias como fontes para se reconstituir a história. De outro lado, levanta-se a questão da subjetividade dos testemunhos orais, das suas distorções e da sua falsidade. Mas já se afirmou e se repetiu à exaustão que as fontes, tanto escritas como orais, têm que ser submetidas à crítica. Elas têm de ser confrontadas com outras fontes, outros dados. É verdade que toda testemunha reconstrói o acontecimento à sua maneira. As fontes escritas, os arquivos, também estão impregnadas de subjetividade. O documento escrito não é inocente. É determinado por sua época e por seu meio, é produzido conscientemente ou inconscientemente pelas sociedades do passado. Tanto para impor uma imagem desse passado como para dizer uma suposta verdade. Como diz o historiador francês Jacques Le Goff, é preciso desestruturar o documento para se chegar às condições em que ele foi produzido.

Há algumas diferenças entre as fontes escritas e as fontes orais que devem ser levadas em consideração. Uma delas é o fato de que a memória do testemunho oral reconstrói o passado, enquanto os arquivos clássicos, que são contemporâneos do acontecimento, reconstróem o presente. O entrevistado reconstitui o passado à luz da sua história, em função de seu presente – isto é o que se chama de *handicap do a posteriori*. Ao passo que a fonte escrita reconstrói o presente em função de outras imposições do presente. Estou falando da fonte escrita, o arquivo escrito.

Colocado dessa maneira, vou começar a discutir o que nós consideramos verdade histórica. O que distingue a história feita por historiadores é a presença nos textos de um aparato crítico. A verdade em história significa que o que é apresentado pelo historiador pode ser provado, verificado. A preocupação com a exatidão e a busca da verdade são as primeiras exigências que se colocam para o historiador. O seu trabalho de reconstituição do passado é feito por meio da busca e pela utilização de fontes, o que faz com que as notas de pé de página – de que muitas pessoas não gostam – sejam consideradas indispensáveis em todos os livros e artigos de caráter histórico. A bibliografia consultada, as referências teóricas em que o autor se baseou devem ser indicadas em todo trabalho de caráter científico.

O historiador trabalha hoje com a fórmula segundo a qual o conhecimento é sempre indireto, indicativo e conjuntural, o que leva a um grande relativismo. Nós podemos concordar com o historiador Adam Schaff quando ele considera que o objeto de conhecimento é infinito, seja ele visto como a totalidade da realidade, seja como fragmento e aspectos do real. Para Schaff, tanto a realidade em sua totalidade como cada um de seus fragmentos são infinitos, na medida em que é infinita a quantidade de suas correlações e de suas mutações no tempo. Para ele, o conhecimento é um processo infinito que acumula as verdades parciais que a humanidade estabeleceu nas diversas etapas de seu desenvolvimento histórico. O que se disse sobre o conhecimento pode ser dito sobre a verdade: a verdade é o acúmulo de verdades parciais. O conhecimento acumula o saber que tende, em um processo infinito, a chegar à verdade total, exaustiva, em um sentido absoluto. Para muitos, a história se aproxima cada vez mais da literatura, da ficção, o que conduz muitas vezes a uma negação do próprio saber histórico.

Diante disso, a história se presta, consciente ou inconscientemente, a toda sorte de deformações, no sentido de transgressões em relação à verdade. Não se trata, neste caso, como afirma François Bédarida, um historiador francês, de falsificações grosseiras do tipo que ele chama de revisionistas, daqueles historiadores que tentaram negar o genocídio dos judeus, ou dos especialistas, segundo ele, stalinistas, que reescreveram o passado russo. Mas trata-se de uma história que utiliza uma retórica em que o saber e a objetividade começam a perder importância.

É a partir dessa colocação que nós devemos voltar a discutir o problema da verdade. A verdade do passado e a verdade do presente. E pergunto: isto é possível? O historiador pode falar em verdade? Podemos chegar a ter a verdade ou apenas olhá-la à distância, sabendo que jamais poderemos alcançá-la? Alguém tem coragem de dizer que detém a verdade histórica, embora cada historiador tenha como objetivo chegar até ela? Mais uma vez François Bédarida afirma que ele continuará em busca da verdade e que ela deverá ser a regra de ouro de todo historiador digno desse nome, mesmo que cada um de nós saiba que não chegará nunca a deter essa verdade, mas tentará se aproximar dela. De fato, a verdade histórica vem da interface entre os componentes do passado que nos chegam através de seus traços documentais e o espírito do historiador que o reconstrói e busca dar-lhe inteligibilidade. Não há dúvida de que não existe objetividade absoluta. Nós não podemos voltar àquela concepção redutora dos positivistas, que consideravam que o objeto histórico estava dado, era só descrevê-lo; logo, o historiador não construía história, mas simplesmente já a encontrava tal como ela existiu no passado. Hoje não acreditamos mais nisso, sabemos que o historiador reconstrói o passado.

O historiador inglês Eric Hobsbawm insiste na primazia da prova e na importância da distinção que deve ser feita entre o fato histórico e a ficção. Esta seria, segundo ele, uma das maneiras que o historiador tem de exercer a sua responsabilidade. A desmontagem dos mitos políticos e sociais, difundidos sob a cobertura da história, sempre fez parte das obrigações profissionais do historiador. Independentemente de suas simpatias, e hoje mais do que antes, esse compromisso tem que ser perseguido.

Se for verdade que as verdades da história são, apesar de tudo, relativas e parciais, o mesmo não acontece com o método histórico, que deve ser entendido como o conjunto de procedimentos intelectuais que permite que qualquer pessoa que respeite esses procedimentos, e que coloque as mesmas questões e as mesmas fontes, chegue às mesmas conclusões. Isto significa que o leitor pode verificar e comprovar as conclusões do historiador, refazer o caminho que ele fez e reproduzir todos os atos que lhe permitiram chegar àquele conhecimento. Os documentos utilizados, sejam eles escritos, orais ou visuais, devem estar à disposição do leitor para que ele possa refazer o caminho do historiador. Como mostra Pomian, uma narrativa só é histórica quando ela comporta marcas de historicidade que comprovam a intenção do autor de deixar ao leitor a possibilidade de submeter o seu texto a operações que lhe permitam verificar se aquelas explicações podem ser reproduzidas. É preciso que operações de controle possam ser efetivamente executadas por qualquer leitor competente para que se possa considerar um texto como histórico.

É evidente que essas exigências não são as mesmas para a literatura. O romance histórico, por exemplo, pode tratar do mesmo objeto do historiador. O escritor pode situar a intriga no mesmo passado, mas ele não tem nenhum compromisso com a verdade. Seus heróis podem ser meras criações da imaginação, e os pensamentos, palavras e ações dos seus personagens podem ser inventados. O leitor do romance histórico pode se interessar pelo período tratado e pelo personagem histórico que tem alguma vinculação com o real, e, a partir dessa leitura, ir buscar a história no sentido científico. Ele não vai discutir a veracidade do fato, do acontecimento ou da ação do personagem apresentado no romance, pois sua avaliação deste trabalho parte de outras exigências – como o escritor narrou o seu personagem. Pode-se dizer aqui, de uma forma simplificada, que o romance histórico narra aquilo que poderia ter acontecido, enquanto que o historiador tem a ambição de narrar aquilo que efetivamente se passou. Embora as exigências de um e de outro trabalho mostrem as distâncias que separam a construção do fato histórico da construção ficcional, é certo que a distinção entre eles é muito tênue, e às vezes é difícil estabelecer diferenças.

Limites dessas construções devem ser encontrados no controle que um especialista tem do conhecimento da sua área. Um texto de história pode ser produzido por um profissional de outra área; são as escolhas metodológicas e os discursos narrativos empregados que nos permitem dizer se o texto é ou não histórico. Lembraria, por exemplo, os belos romances históricos de Ana Miranda e as biografias romanceadas de Fernando Moraes. Eles têm marcas que os identificam para o leitor como trabalhos que não são históricos, embora contenham elementos da história. Por exemplo, eles trazem sinais, fórmulas narrativas que indicam que eles pertencem ao gênero literário. A literatura tem exercido uma grande influência sobre os historiadores, principalmente na construção do gênero biográfico. E também tem servido como fonte de pesquisa para o historiador, já que o trabalho do biógrafo literário ajuda a construir também, é uma fonte para o historiador, pois ele revela uma parte do passado, na medida em que toda construção, mesmo ficcional, está ligada a uma experiência ou a um acontecimento social.

Um outro lado que eu traria para comparar com a história seria o jornalismo, que tem mais proximidade com a história do que a literatura. Os jornalistas são hoje os primeiros a apresentar o acontecimento, e em geral é sobre o trabalho do jornalista que o historiador vai elaborar suas análises e explicações, aquilo que falei sobre a história imediata. O trabalho do jornalista é a matéria-prima do historiador do tempo presente. Se examinarmos as relações entre o trabalho do historiador e o trabalho do jornalista, nós vamos ver que eles são de outra natureza. O jornalista freqüentemente se interessa pelo mesmo objeto de estudo do historiador.

A diferença entre o trabalho do jornalista e o do historiador não está na busca de fontes, mas na forma como eles trabalham as fontes. O jornalista considera que os dados que ele obteve por meio da sua pesquisa o levam diretamente à verdade, o que não ocorre com o historiador. Lembraria o livro de Fernando Moraes sobre a vida de Olga Benário Prestes, em que o autor afirma que “a reportagem que você vai ler agora relata fatos que aconteceram exatamente como estão descritos neste livro: a vida de Olga Benário Prestes”. Ora, se você ler aquela reportagem, verá que ela não usa os mesmos métodos que um historiador usaria. O jornalista acredita poder relatar a versão verdadeira a partir da sua pesquisa. O historiador, a partir das evidências, deve demonstrar a validade do seu método em relação às questões colocadas e às fontes que ele utilizou. Por outro lado, as exigências do ofício do jornalista fazem com que ele possa transmitir o resultado do seu trabalho sem explicitar para o público a maneira como ele trabalhou, seus métodos de obtenção da informação e a sua forma de construir a notícia. A informação que o jornalista obtém muitas vezes é confidencial e seus informantes têm que ser mantidos no anonimato, ao contrário do historiador.

Posto isto, vou trazer outro tipo de reflexão. Agora sobre os documentos utilizados pelo historiador, o que é fundamental na construção da narrativa histórica. Vou citar um exemplo de uma historiadora norte-americana, Natalie Zemon Davis, que fez um trabalho que quase virou um romance, “O retorno de Martin Guerre”. Com ela vou fazer a relação entre a importância da construção narrativa histórica e a documentação. Natalie Davis, ao explicar sua decisão de escrever um estudo sobre Martin Guerre, fala sobre a orientação que informava os historiadores do século XIX sobre as fontes documentais. Isto é, havia uma preocupação de se cassar o falso. No início do século XX, os historiadores se preocupavam em examinar os assuntos de interesse, os pontos de vista ou a ideologia que as fontes expressavam.

Hoje, diz ela, o historiador se pergunta como as fontes foram tramadas, a que metáforas recorreram, que histórias elas contam. A partir dessas três orientações, Natalie Davis conseguiu, em seu trabalho, chegar à imaginação do possível, à experiência do estilo e à pesquisa das formas de narração dos documentos do passado. Eu resumiria brevemente a história de Martin Guerre da seguinte forma: nos anos 1540, numa região francesa, um camponês rico, proprietário de terras, abandonou sua mulher, seu filho, sua propriedade, e nunca mais deu notícias. Um dia, muitos anos depois, ele volta e conta por que foi embora, ele fala do seu passado, ele conhece todos os nomes, as relações familiares, e sua mulher o aceita de volta. Passados quatro anos, a esposa se diz enganada, afirma que o homem é um impostor, e ele é levado a julgamento.

Durante o julgamento, ele quase consegue convencer o júri de que é realmente o verdadeiro Martin Guerre. Só não consegue porque o verdadeiro Martin Guerre se apresenta naquele momento ao júri. Ao tentar responder se Martin Guerre era ou não um impostor, Natalie Davis trabalha com toda a documentação do século XVI, com todas as fontes disponíveis, levanta toda a história da região, e vai se basear principalmente no processo do juiz e nas deliberações que se encontram até hoje no Parlamento de Toulouse. Ela escreveu dois livros contando essa história, e se propõe reconstituir, através da documentação existente, o mundo em que se movimentaram os personagens. Aí está a riqueza do trabalho de Davis. Ela reconstitui a época, o meio, a atmosfera da sociedade rural no século XVI. Ela diz, quando a documentação não permitir encontrar o meu homem ou a minha mulher, “fiz o máximo para descobrir, através de outras fontes da época e do local, um mundo que deve ter visto as reações que podem ter tido aqueles personagens.”

Natalie Davis diz que o que ela oferece ao leitor é, em parte, invenção dela, mas uma invenção construída pela atenta escrita das vozes do passado. Na verdade, a utilização do termo “invenção” que está indicado por Natalie Davis – uma das maiores historiadoras norte-americanas e reconhecida internacionalmente – não é no sentido de oposição entre verdadeiro e inventado, e sim entre realidade e possibilidades. Ao longo do livro, ela abre espaço para as incertezas, por isso é muito comum ela dizer na narração “talvez” ou “poderia ser”. Aqui o historiador, como ela diz, tem que recorrer quando as recorrências são inadequadas ou geram perplexidade. Ela vai mostrar que as incertezas da documentação levam o historiador a aprofundar a pesquisa e colocar novas questões, a traçar a biografia de outros personagens que viviam o mesmo tempo, o mesmo lugar, as mesmas emoções. Isso pode estabelecer campos de possibilidade entre o acontecido e o contexto. Num âmbito muito limitado que estou mostrando a vocês, me interessa ressaltar que Natalie Davis introduziu um tratamento inovador na análise da documentação disponível, que ela elaborou não só a biografia de Martin Guerre, mas reconstituiu todo um período, a vida da zona rural de uma região francesa a partir de uma documentação e do processo a que ela teve acesso. Essa biografia apresenta a possibilidade de inúmeros enfoques, tanto analíticos como documentais, e coloca a importante questão do que é a verdade histórica.

Se aceitarmos todos esses postulados, devemos agora colocar a questão da influência da sociedade e da história. Hoje observamos que os mais diversos setores da sociedade têm idéias, representações, opiniões sobre períodos de nossa história, personagens e livros da nossa história. Nós nos perguntamos sobre a confiança que têm em si as sociedades, suas reivindicações como nação; a imagem que cada uma tem de si e das outras depende hoje basicamente, e principalmente, da história. Logo, a ciência histórica tem um papel importante a desempenhar. Ela pode ser útil ou prejudicial. Ela pode oferecer muito ou muito pouco. Ela pode falar muito ou não falar, ficar em silêncio sobre certas questões históricas. Mas ela também pode ser muito compreensiva ou crítica diante de determinadas tendências de uma época, de uma sociedade. Ela pode deixar de combater mitos e erros, omitir-se diante de falsificações históricas. Assim a história, a meu ver, pode exercer uma grande influência ou não exercer nenhuma influência na sociedade. Tudo isso implica dizer que o historiador deve ter muita clareza sobre os seus deveres em relação ao tipo de trabalho que ele desenvolve. Muito obrigada.

## **As organizações inovativas: celeiro de mentes voltadas para a competitividade**

*Prof. Dr. Celso Campos*

EBAP – Fundação Getúlio Vargas

A apresentação destina-se a ampliar a capacidade competitiva das Instituições que atuam em um mercado altamente competitivo. Na era denominada “globalização da economia”, está ocorrendo uma aceleração e uma acumulação de eventos que começaram a alterar as fronteiras, a estrutura e a dinâmica do ambiente empresarial, levando as empresas a se defrontar com desafios novos e imprevisos. A resultante desse cenário é que as organizações se contraem espasmodicamente, na busca permanente de respostas que visem a sua sobrevivência nesse ambiente de constantes pressões. A idéia central deste texto é valorizar o aprendizado como o fator decisivo e de alta competitividade para a sobrevivência sadia da organização e de seus membros, sendo a única alternativa de solução para enfrentamento desse cenário turbulento. Assim, salienta-se que o alinhamento com o ambiente implica em uma organização com potencial para aprender, desaprender ou reaprender coletivamente. Isto torna a essência do papel gerencial um facilitador de processos de aprendizagem.

**Palavras-chave:** competitividade, inovação, aprendizagem.

## Introdução

Em um cenário de descontinuidade, com um mercado caracterizado pela extrema competição, onde as instituições têm de buscar continuamente uma vantagem competitiva para perpetuarem suas existências, e onde os produtos têm um ciclo de vida cada vez mais curto, as empresas devem estar sempre atentas a novas oportunidades, renovando-se constantemente, por vezes destruindo-se para construir-se de novo. Daí a importância do aprendizado e da geração de inovação como instrumentos de sustentação de estratégias.

A organização inovativa é exequível por meio de um eficiente processo de aprendizado organizacional e geração de conhecimento e inteligência. De acordo com Slater & Narver (1994:46), a capacidade superior de aprendizagem organizacional é uma fonte de vantagem competitiva imprescindível, onde a organização cria continuamente conhecimento e inteligência sobre as necessidades manifestas do mercado, onde opera. A aprendizagem organizacional, nesse caso, segundo os autores, ocorre quando indivíduos adquirem inteligência, ou quando indivíduos compartilham a inteligência com o restante da organização, ou ainda se os membros da organização alcançam uma interpretação compartilhada da inteligência, de maneira que a organização considere as mudanças no leque de seus potenciais comportamentos, baseada na interpretação compartilhada da inteligência por parte de seu corpo de funcionários e colaboradores.

Diante desse quadro, Moura (1990:72) salienta também que a pessoa humana é o motor fundamental de qualquer mudança, e sem a participação do indivíduo nenhuma mudança se concretiza. Através da história, segundo o autor, as mudanças realmente fundamentais ocorridas nas sociedades, não nasceram da imposição dos governos, nem resultaram das batalhas, mas foram obtidas através de um vasto número de pessoas que mudaram suas mentes – algumas vezes apenas um pouco.

Assim, a organização deve ser uma arena onde os indivíduos tenham oportunidade de usar seus talentos em prol do próprio desenvolvimento e do desenvolvimento da organização, da sociedade. A idéia central desse estudo é a de se valorizar o aprendizado inovativo como o fator decisivo e de alta competitividade para a sobrevivência sadia da organização, sendo esta a única alternativa de solução para enfrentamento desse cenário turbulento. Assim, salienta-se que o alinhamento com o ambiente implica em uma organização com potencial para aprender, desaprender ou reaprender coletivamente e isto torna a essência do papel gerencial um facilitador de processos de aprendizagem.

## Os indivíduos como mentes revolucionárias transformadas em diferenciais competitivos da organização

Iniciamos esta parte com a máxima de George Bernard Shaw<sup>1</sup>, em que, através de uma das suas ironias sobre o contexto em que vivemos, afirma: *“The reasonable man adapts himself to the world. The unreasonable man persists in trying to adapt the world to himself. Therefore, all progress depends on the unreasonable man”*. Verificamos, aí, a necessidade de as organizações trabalharem com pessoas que buscam, através dos objetivos organizacionais, atingirem seus próprios objetivos.

---

1. Traduzimos essa máxima de George Bernard Shaw como “O homem conformado se adapta ao mundo. O homem inconformado persiste em tentar adaptar o mundo a si próprio. Entretanto, todo progresso depende das pessoas inconformadas”.



Sabemos, então, que, baseados em uma visão holística do ser humano e com o advento das novas tecnologias, temos que repensar a contribuição do trabalho humano. Tofler (1980:58) afirma que o novo mundo dos negócios se apóia na circulação de conhecimento, o que exige do trabalhador uma vasta gama de habilidades culturais e interpessoais. Afirma ele que qualquer estratégia eficiente de redução de desemprego numa economia supersimbólica dependeria, pois, mais de distribuição e conhecimento do que de distribuição de riqueza. Hesselbein (1997:101) visualiza os novos líderes do futuro trabalhando em estruturas administrativas fluidas e flexíveis, e deles se ouve uma nova linguagem, mais alegre e acolhedora. Moggi & Burkhart (1996:8) crêem na máxima de que *“a empresa só se desenvolve se as pessoas que a compõem se desenvolverem, e vice-versa”*.

Fillion (1993:51), por sua vez, oferece uma excelente contribuição a essa discussão, entendendo que o ser humano passa a ser, no futuro, o único diferencial competitivo das organizações. Declara o autor que o indivíduo, nesse caso, torna-se um líder que guia toda uma equipe em direção à meta; um líder que cria uma cultura de aprendizado para si mesmo, transmissível às pessoas que se encontram ao seu redor.

Moscovici (1988:2) vai mais longe, quando propõe que as organizações ampliem, cada vez mais, o seu papel, deixando de ser somente unidades de produção de bens e serviços para ser também espaços sociais, onde os indivíduos, isolados ou em grupos, possam realizar aprendizagens mais significativas para o desenvolvimento dos seus potenciais inexplorados. Segundo a autora, a organização deve ser uma arena onde os indivíduos tenham oportunidade de usar seus talentos em prol do próprio desenvolvimento, do desenvolvimento da organização e da sociedade. Embora a maioria das organizações esteja ainda comprometida com velhos paradigmas, esclarece autora que é inegável que esses esforços de mudança – quando não são modismos, mas ações sérias e realmente desejadas – sempre deixam um saldo positivo nem que seja no nível de indivíduos isolados.

Apoiados nas afirmações de Fillion (1993:57) e Moscovici (1988:23), em que o indivíduo é o centro de tudo que procura decidir o seu destino de forma menos penosa possível, visando operacionalizar isso no contexto das organizações, Lawrence & Lorsch (1972:67) salientam que enquanto todos os indivíduos se esforçam por solucionar os problemas que aparecem diante deles, a grande variedade de diferentes experiências leva cada sistema individual a se desenvolver diferentemente. Nesse caso, sublinham os autores, deveríamos, então, fazer nossas atenções convergirem para as diferenças existentes entre sistemas individuais que sejam significativas para a compreensão das relações entre contribuições individuais e a organização.

### **A organização inovativa como organização aprendiz**

Nesta parte, nos deparamos com a necessidade de as organizações se tornarem criativas e inovadoras no intuito de sobreviverem em um ambiente competitivo e incerto. Primeiramente, convém salientar que teóricos organizacionais têm estudado o aprendizado por um longo tempo como o fator essencial de promoção da criatividade nas organizações. Entretanto, observa-se que ainda existem

inúmeras discussões entre estudiosos sobre os conceitos e idéias do aprendizado individual e suas relações com a teoria do aprendizado organizacional. Verificamos na literatura que o primeiro interesse dos teóricos em aprendizado organizacional tende a ser voltado para o aprendiz. Dentre eles, analisamos a questão proposta por Argyris e Shön (1978:73), que é: “...quais são as organizações onde se pode aprender?” Duncan and Weiss (1979:67), por sua vez, também declaram que o conceito de aprendizado organizacional deve ser formulado em termos de como a organização funciona. Embora muitos escritores chamem a atenção para a dúvida em que a teoria de aprendizado organizacional tem para com certos conceitos de aprendizado, que foram desenvolvidos no campo da educação, Argyris e Shön (1978:18) propõem, então, uma outra indagação: “... qual é o aprendizado que as organizações devem oferecer?”

Slater & Narver (1994:54) nos apresentam quatro estratégias básicas para responder a indagação levantada por Argyris e Shön, assim especificadas:

a) A estratégia orientada ao mercado (*Market-Focused Intelligence Generation*) – foca a sua atenção na aquisição de informações sobre: as necessidades manifestas e latentes dos clientes e as capacidades e estratégias dos concorrentes, o que permite desenvolvimento de produtos e esforço de crescimento das vendas; b) A estratégia colaborativa (*Collaborative Intelligence Generation*) – permite o desenvolvimento de parcerias e compartilhamento de conhecimento, visando a identificação de novas aplicações; c) A estratégia de experimentação (*Experimentation Intelligence Generation*) – verifica-se a vocação da organização para a experiência e para o empreendedorismo, indicando a capacidade inovadora, a capacidade de assumir riscos (*risk-taking*) e a agressividade competitiva; d) A estratégia baseada na experiência repetida (*Repetitive Experience Intelligence Generation*) – identifica os padrões de comportamento, focando nos benefícios, tais como: aumento da produtividade, redução de reprocessamentos ou produtos com defeitos e redução de investimentos em capital de giro.

Observamos, então, neste estudo, que a gestão de sustentação de um modelo estratégico de aprendizado inovativo para organizações emergentes deve ser flexível a ponto de adotar uma das quatro estratégias apresentadas acima, ou um *mix* delas. No sentido de se gerar inteligência, de acordo com a conveniência exigida pelo momento, mas com um parâmetro essencial a ser sempre seguido, vamos adotar nesse trabalho a estratégia de experimentação (*Experimentation Intelligence Generation*). Nela, podemos conhecer a verdadeira vocação da organização para a experiência e para o empreendedorismo, onde são indicadas a capacidade inovadora, a capacidade de assumir riscos (*risk-taking*) e a agressividade competitiva, tornando-se elas características essenciais para empresas emergentes. Assim, para garantirmos uma eficiente gestão de sustentação do modelo estratégico faz-se então necessária tanto a melhoria como o desenvolvimento contínuo das capacidades de aprendizagem organizacional.

Sabemos, entretanto, que, para tal medida de eficácia, é necessário mudar os conceitos que ainda vigoram em organizações chamadas de tradicionais. Nesse ponto, Schein (1993:17) nos alerta, reafirmando que os padrões culturais dominantes em uma organização podem dificultar os processos de aprendizagem e mudança, pois esses processos acontecem através da aquisição de conhecimentos e informações, lenta e gradativamente, ou através de *insight* súbito (mais difícil de acontecer). Em

outras situações, comenta o autor, para enfrentar novos desafios, as pessoas teriam de desaprender as formas conhecidas de lidar com a situação e aprender novamente, sendo que este também pode ser um processo difícil, até doloroso.

Assim, Fleury & Fleury (1995:14) provocam a seguinte declaração: "... *faz-se necessário, primeiramente, o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem*". Para entendermos melhor o que esses autores pretendem dizer com organizações voltadas para a cultura do aprendizado, recorreremos a Garvin (1993:79) para definir, então, o significado desse tipo de organização: "...*são as organizações capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos e para modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights*". Embora esse conceito seja simples, Fleury & Fleury (1995:19) salientam que operacionalizá-lo no cotidiano organizacional é difícil.

Sabendo que uma organização voltada para a cultura do aprendizado possibilita conhecimentos inovativos, buscamos em Mariotti (1995:46) o significado de conhecimento inovativo, que nos revela o seguinte: "...*o conhecimento inovativo pode ser obtido pelo estudo, pela pesquisa e pela observação sistemática, sendo que, somente aí, pode-se falar em aquisição do conhecimento novo, produção de conhecimento novo, acumulação de conhecimento novo*".

Entretanto, o autor salienta que o fato de ser acumulável faz com que ele seja, até certo ponto, controlável pelos que o acumularam, e deste modo, torne-se disponível (ou não) fora de determinados círculos e, portanto, neste sentido, o conhecimento é uma forma de capital já conhecida pelos economistas.

Finalizamos verificando em Branco (1995:67) que o aprendizado inovativo se dá em nível individual e organizacional, exigindo das organizações a competência de criatividade, aprendizagem e inovação que aponta como facilitadoras para a busca de se balancear ordem e caos.

### Como deve ocorrer a difusão do aprendizado nas organizações inovativas

Iniciamos essa parte com os estudos de Tompkins (1994:18), que nos fornece elementos para entendermos como ocorre o aprendizado coletivo na organização. Expressa a autora que a literatura sobre aprendizagem organizacional poderia ser classificada em dois subgrupos: no primeiro grupo, muitos pesquisadores utilizam o modelo de estímulo/resposta de Skinner. Este é chamado de aprendizagem adaptativa, denominado também como baixo nível de aprendizado. No segundo subgrupo, temos o "aprendizado competente", onde a competência significa conhecimento e habilidades, sendo que este conhecimento pode ser detido, tanto em nível individual, quanto em nível coletivo. Ressalta, porém, a autora que a competência está já na mente dos indivíduos e em suas relações sociais e chama esse subgrupo de "*competência única*".

Por outro lado, Kofman & Senge (1993:19) se preocupam com o conhecimento detido por um administrador funcionando como uma "*caixa preta*". Eles afirmam que esse modelo gerencial impede a organização de desenvolver suas próprias capacidades para um aprendizado coletivo. Chamam isso de "*cultura do especialista*". Esclarecem que "*cultura do especialista*" acontece

quando gerentes imaginam que administrar é solucionar problemas. Afirmam que o solucionador de problemas (o administrador) faz com que as coisas “*andem*”, sem se preocupar com a criação do novo. Diante desse fato nos indagamos: “*como se saberá que o grupo não mais depende dos detentores originais do conhecimento?*”. Para responder a essa questão, retornamos a Tompkins (1994:28) que nos apresenta, no Quadro 1, a diferença entre difusão e não-difusão da aprendizagem.

**Quadro 1 - Diferenças entre difusão e não-difusão da aprendizagem**

<b>Difusão</b>	<b>Não-Difusão</b>
Padronização da visão e do processo	Visões e processos independentes
Pessoas usam plenamente novos conceitos	Pessoas rejeitam ou ignoram novos conhecimentos
Há um padrão nas respostas quando o grupo é questionado sobre algo	Há respostas diversas quando o grupo é perguntado
As pessoas procuram conselhos de outras baseadas na conveniência (quem está mais perto)	Pessoas precisam procurar por conhecimento ou se basear em livros
Respostas rápidas e diretas	Respostas atrasadas ou referência a outra pessoa

Fonte: Tompkins (1994:28)

No entanto, Schein (1980:21) nos apresenta também um outro problema de aprendizado coletivo nas organizações, onde afirma que freqüentemente as pessoas resistem aos esforços novos na empresa para difusão de conhecimento por razões de medo e, até, por causa de novas imposições provocadas pela situação. E com isso, segundo ele, se impede a difusão do conhecimento na organização. Já para Argyris e Schön (1978:53), a competência dos “*resistentes*” pode ser importante para a aprendizagem coletiva, afirmando que para que haja aprendizagem coletiva, as presunções e entendimentos coletivos dos indivíduos e do grupo devem ser trazidos à tona. “*Se o grupo pode desenvolver uma norma que torna aceitável desafiar visões antigas e que sugere estratégias de mudanças, a competência dos ‘resistentes’ pode ser útil para acabar com o perigo que o pensamento grupal pode trazer*”, esclarece o autor.

Outro ponto de resistência, levantado por Campos (2002:26) diz respeito às práticas gerenciais que impedem um perfil competitivo das empresas. Dentre elas encontramos estratégias ultrapassadas, negligência com os recursos humanos, ênfase nos resultados de curto prazo e, principalmente, falta de colaboração interna e externa.

Baseado nesta análise, McGill & Slocum, Jr (1993:75) nos mostram uma alternativa de solução, sugerindo que a principal tarefa da gerência, nesse caso, é a de criar e disseminar um ambiente que promova o aprendizado coletivo, e não a de lidar com crises ou fazer controles

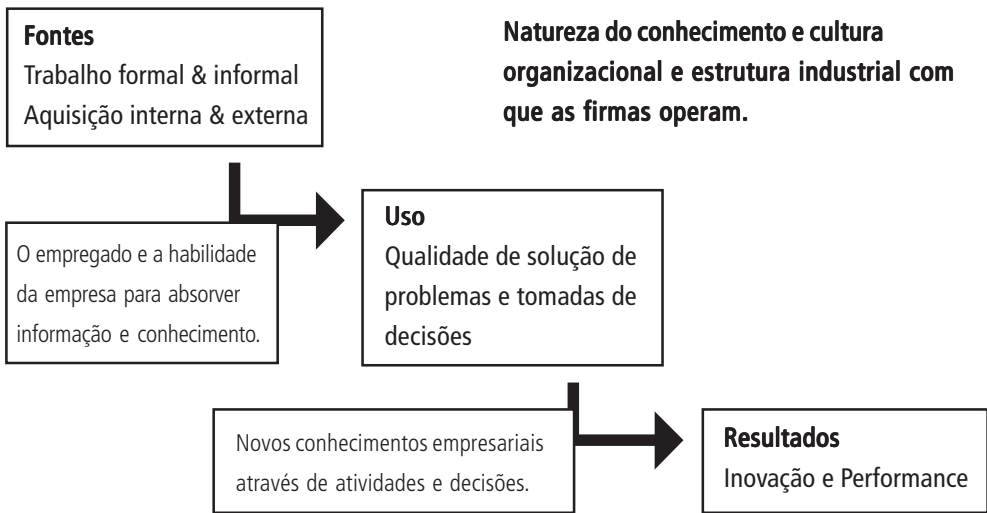
rígidos. Numa organização aprendiz, continuam eles, “...os empregados são responsáveis por reunir, examinar e usar informações que levam a processos de aprendizagem, eles devem conscientemente expor falhas e construtivamente promover discussões, debates, quando sua experiência garantir algum desacordo com a filosofia da companhia”.

Já Morgan (1996:125) nos apresenta um outro fator de resistência, centrado nas subculturas existentes na organização. Assim como os indivíduos numa mesma cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isso também acontece com grupos e organizações. Uma das justificativas da ocorrência desse fator consiste na existência de eventos traumáticos na história da organização, como os rituais impostos pelos que estão no poder, representando uma subcultura organizacional. Geralmente esses rituais estão embutidos na estrutura formal da organização, onde, por exemplo, as reuniões cujo objetivo é integrar interesses, acontecem na verdade para modelar valores e idéias da subcultura que está guiando a organização naquele momento.

Tentando trazer soluções, baseados nos problemas apresentados por Morgan (1996: 125), Kofman & Senge (1993:12) buscam dirigir esforços para uma nova visão de organizações que podem ser capazes de atravessar um mundo de interdependência e mudanças constantes – as chamadas “*comunidades de comprometimento*”. Os autores explicam que, sem comprometimento, o trabalho necessário nunca será feito e que o ideal é que haja comprometimento, por meio da transformação das pessoas individualmente para que haja alguma mudança significativa.

Com a preocupação de tangibilizar os processos que conduzem as organizações a aprenderem mais e melhor, encontramos em Garvin (1993:81) uma síntese de como deve ocorrer qualquer aprendizado organizacional. O autor nos apresenta as chamadas “*cinco trilhas*” para um aprendizado organizacional competente, ou seja: 1) *Disseminação do conhecimento*: o conhecimento deve circular livremente por toda a organização; boas idéias não devem ser propriedade de poucos; conceitos e iniciativas inovadoras devem ser compartilhadas; 2) *Experimentação*: o ambiente de trabalho deve favorecer a *experimentação* – o foco da experimentação é a busca de novas oportunidades – novos conceitos e idéias devem ser testados com métodos científicos – o erro deve ser visto como fonte de aprendizado [aqui o autor reforça o item estratégia da experimentação, proposto também por Argyris & Shon (1978:37)]; 3) *Resolução Sistemática de Problemas*: ferramentas de diagnóstico com base científica devem ser disseminadas; problemas devem ser solucionados com metodologias de base estatística; 4) *Memória Organizacional*: a empresa deve preservar sua história, com seus sucessos e fracassos; estes registros devem estar disponíveis a todos na empresa; 5) *Aprendizado com Terceiros*: a empresa deve aproveitar a experiência de parceiros e concorrentes – este aprendizado pode envolver produtos, procedimentos, formas de gestão, tecnologia e ações estratégicas.

Em Soo&Devinney&Midgley&Deering (2002:129), encontramos no diagrama proposto pelos autores um processo de criação do conhecimento, expresso como um método de utilização do resultado da fonte de informações. Na Figura 1, os autores apresentam esse método.

**Figura 1 - O processo geral de criação de conhecimento e inovação**

Fonte: Soo&Devinney&Midgley&Deering (2002:129)

Esse método da criação do conhecimento inovativo é descrito, pelos autores, de três maneiras: *“Primeiro tem que haver uma fonte de informação e conhecimento onde a base do conhecimento individual é construída; em segundo lugar, a empresa e o indivíduo têm que ter capacidade de absorção para internalizar e integrar a informação e o conhecimento extraídos da “rede” de contatos e fontes; em terceiro lugar, porque o conhecimento é “acionável” e precisa ser criado pela prática. A partir de agora, o catalisador do processo de criação do conhecimento torna-se a solução num contexto do processo decisório, onde pode ser investigado se a informação adquirida e o know-how influenciam a qualidade do processo de tomada de decisão”.*

Com o método acima descrito, a empresa se põe em uma posição de geração de conhecimentos baseados em resultados, que são *inovações*. Outra característica desse método é o reconhecimento do meio ambiente onde a criação do conhecimento ocorre.

### Comentários finais

Como vimos no desenvolvimento desta apresentação, à medida que os níveis de turbulência se alteram, as organizações geram ações administrativas que visam lidar com os níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade. Para cada ação organizacional é gerada uma reação do ambiente competitivo que posteriormente vai provocar uma outra ação organizacional e assim sucessivamente. Vimos também que esse ambiente competitivo estimula permanentemente as organizações para ações de alinhamento, fazendo-se necessário identificar todos os desafios a elas

propostos, ou seja: dificuldade crescente de antecipação suficiente para planejar com antecedência uma resposta oportuna; necessidade de velocidade maior na implantação da resposta; e flexibilidade e resposta oportunas a surpresas que não podiam ser antecipadas.

A partir da possibilidade de gerenciamento da mentalidade gerencial, as organizações devem investir intensamente em educação, pois o indivíduo passa a ser o único diferencial competitivo que garantirá a sua sobrevivência.

Procurou-se, por meio do significado de aprendizado inovativo e de sua difusão na organização, agregar valor ao conteúdo desse estudo. Para isso, verificou-se que se fazia necessário promover na organização a implantação dos seguintes fatores: um clima no qual os indivíduos são encorajados a aprender e a desenvolver seu potencial plenamente; a extensão do aprendizado, englobando clientes, fornecedores e outros envolvidos com a empresa; uma política centrada na estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos; e, finalmente, uma tolerância permanente para com o processo de inovação tecnológica na organização. Desta forma, as organizações inovativas são capazes de desenvolver métodos para aumentar a necessidade e o impacto do aprendizado inovativo, mostrando clara vantagem competitiva, não apenas em termos de um capital humano avançado, mas também na capacidade de atrair os melhores e mais inteligentes profissionais.

## Referências Bibliográficas

- ALENCAR, E. M. L. S. (1995). Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, 35, p. 6-11.
- ARGYRIS, C. & SHON, D. (1978). *Organizational Learning*. Readings, MA: Addison-Wesley. 168 p.
- BRANCO, Paulo Durval. (1995). *Desenvolvendo competências gerenciais em ambiente de mudança: os desafios dos programas de treinamento e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: PUC/RJ, 136 p.
- CAMPOS, Celso.(2002). *A Organização Inconformista: como identificar e transformar cérebros em um diferencial competitivo*. 2a. Edição.Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 31-57
- DUNCAN, R. & WEISS, A. (1979). Organizational learning: implications for organizational design. In: Staw, B. (ed.), *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich : JAI Press, 362 p.
- ECO, H. *Como se faz uma tese*. (10ª. edição). São Paulo: Perspectiva, 1983, p. 19-25.
- FIOL, C., LYSLE, M. Organizational learning. *Academy of Management Review*, v.10, n.4, p. 803-813, 1985.
- FILLION, L. (1993). Visão e relações : elementos para um metamodelo empreendedor. *Revista de Administração de Empresas*, p. 33,50-61.
- FLEURY, A & FLEURY, M. T. L. (1995). Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. *RAE Light*, 2, p. 14-20.
- \_\_\_\_\_. (1997). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. Atlas, 185p
- GARVIN, D. A(1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 326p.
- HESELBEIN, F.( 1997). A organização circular. In Futura (ed.) *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. Organizado por Peter F. Drucker Foundation. São Paulo, 378 p.
- GREWAL, R. & TANSUHAJ, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing* 65, p. 67-80.
- KIM, D. H. (1996). Gestão sistêmica da qualidade: melhorando a qualidade do agir e do pensar In: Futura (ed.) *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 354p.
- KOFMAN, F. & SENGE, P.M. (1993). Communities of commitment: the heart of learning organizations. *Organizational Dynamics* 23, p. 5-22.
- KRAMLINGER, T. (1992). Training's role in a learning organization. *Training* 17, p. 46-51.



- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W. (1972). *O desenvolvimento de organizações: Diagnóstico e Ação*. Ed. Edgard Blucher, 253 p.
- MCGILL, M. E. & SLOCUM J. & John W. (1993). Unlearning the Organization. *Organizational Dynamics* 26, p. 67-78.
- MARIOTTI, H. (1995). *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. São Paulo: Atlas Editora, 232p.
- MOGGI, J., BURKHART, D. (1996). A essência da transformação. *RAE Light* 3, p. 8-18.
- MORGAN, Gareth (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, p. 115-138.
- MOSCOVICI, F. (1988). *Renascença Organizacional*. LTC, 189p.
- MOURA, P.C. (1990). *O Brasil e a empresa nos anos 90*. São Gonçalo: Laboratório B. Braun S.A, 106p.
- PUTNAM, R. (1996). Desbloqueando as rotinas organizacionais que impedem o aprendizado. In Futura (ed.) *Criando organizações que aprendem*.
- SCHEIN, E. H. (1980). *Organizational psychology*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 232p.
- SCHEIN, E. H. (1993). How can organizations learn faster? *Sloan Management Review* 43, p. 17-23.
- SLATER, S. & NARVER J.C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing* 58, p. 46-55.
- SOO C. & DEVINNEY T. & MIDGLEY D. & Deering A. (2002). Knowledge Management: Philosophy, Processes and Pitfalls. *California Management Review* 44, p. 129-150.
- TOFLER, Alvin. (1980). *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 387p.
- TOMPKINS, T. C. (1994). *How collective learning occurs: a study of diffusion of competency*. Michigan: UMI Dissertation Services, 256p.
- VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998, p. 44-51.

## Elementos para a construção teórica do desenvolvimento sustentável

*Prof. Dr. Sergio Besserman*

Instituto Pereira Passos – Prefeitura do Rio de Janeiro

Ao longo do século XX a adoção crescente do modo de produzir e consumir norteamericano, bem como o crescimento da população mundial, começaram a provocar agressões significativas ao meio-ambiente despertando a atenção da opinião pública. As agressões aos ecossistemas começaram locais, tornaram-se regionais e hoje podemos constatar a existência de pelo menos seis severas agressões ao ecossistema planetário: o aquecimento global, a crise de biodiversidade, a crise de recursos hídricos, a degradação dos oceanos, a desertificação e a redução da camada de ozônio. Não estamos às vésperas de nenhum apocalipse, mas a humanidade terá de assumir custos muito elevados e, certamente, as populações mais pobres do planeta serão as que mais sofrerão. O conceito de desenvolvimento sustentável é uma construção em andamento, tanto teórica como histórica. O desenvolvimento sustentável estará no centro da agenda do século XXI, exigindo redefinições da governança global e do modo de produzir e consumir das sociedades humanas.

**Palavras-chave:** ecossistemas, modos de produção, globalização.

Gostaria de começar parabenizando a organização da V Jornada pelo enfoque multidisciplinar. Eu me associo aqui às homenagens ao Dr. Lino Martins: iniciei minha vida profissional trabalhando no Estado do Rio com o Dr. Lino, que é um exemplo para todos nós.

Tive a oportunidade de constatar este enfoque multidisciplinar quando, conversando com as organizadoras, disse que gostaria de falar sobre o desenvolvimento sustentável, imaginando que iriam sugerir que eu falasse mais sobre meio ambiente diretamente relacionado à atividade de controle, uma palestra mais técnica. Mas não, elas disseram que o meu tema era ótimo.

Estou feliz, em primeiro lugar, pela honra de falar com vocês de novo, depois, por descobrir mais amigos do que eu imaginava na platéia e na mesa. E também pela chance de falar sobre desenvolvimento sustentável, porque estou muito convicto – é uma previsão da qual, daqui a algum tempo, ninguém vai se lembrar, só eu se tiver acertado – de que o tema do meio ambiente e do desenvolvimento sustentável, para além de oscilações cíclicas e conjunturais na importância que a opinião pública, a imprensa e a sociedade concedem a ele, foi um pouco maior no início da década de 90 e perdeu um pouco o fôlego no final da década.

De certo modo, isso permanece hoje no mundo e no Brasil. A Rio+10, na África do Sul, não foi exatamente aquilo que gostaríamos que tivesse sido. Independentemente dessas oscilações, o desenvolvimento sustentável será um tema central na agenda do século XXI. Um tema que estará ligado a profundas transformações econômicas, sociais e geopolíticas em escala mundial, e certamente será um tema de trabalho para todos os colegas presentes. É inevitável que a sociedade venha em breve a cobrar mais, não só legislação e procedimentos como, naturalmente, um trabalho de controle de auditoria sobre aquilo que a sociedade democraticamente decidir a respeito.

Não vou fazer uma palestra técnica sobre desenvolvimento sustentável, mas repito que é uma grande oportunidade de tentar transmitir a mensagem na qual eu acredito muito.

Em primeiro lugar, vamos conversar sobre o desenvolvimento sustentável. Ninguém sabe hoje o que é desenvolvimento sustentável. Houve uma certa ilusão, em meados da década de 90, de que tudo poderia continuar exatamente como está, apenas colocando um filtro na chaminé, um depósito adequado para efluentes líquidos, certas providências técnicas, relatórios de impacto do meio ambiente. Diziam que isso seria o desenvolvimento sustentável, mas não é. Hoje em dia, o desenvolvimento no mundo é flagrantemente insustentável numa escala de tempo um pouco maior do que os nossos horizontes muito estreitos e, mais do que isso, que nem teórica nem historicamente está definido.

Teoricamente, nós temos uma formulação muito útil que vem da década de 70, de relatório de uma comissão da Organização das Nações Unidas (ONU) que, muito genericamente, trata do desenvolvimento sustentável como uma forma de levar à frente o desenvolvimento tendo um compromisso com as futuras gerações. É mais ou menos como se alguém dissesse a um casal recém-casado para pensar no desenvolvimento da sua vida profissional ou afetiva, levando em conta seus filhos e netos – um casal que não pensava absolutamente em nada como orçamento doméstico, filhos. Mas não somos uma família, somos o mundo, e estamos na situação desse casal,

não temos nenhuma preocupação ou consideração, não sabemos sequer contabilizar a nossa preocupação com filhos e netos, mas nosso problema não se restringe a filhos e netos, nós estamos aqui no planeta e estaremos por muito mais do que duas gerações.

Um dos maiores escritores de ficção científica do século XX, Arthur Charles Clarke, disse numa entrevista há cerca de quatro anos: “Sou muito otimista. Acho que temos 50% de chance de sobreviver, mas as próximas décadas serão decisivas. Todo mundo sempre diz que os próximos momentos serão decisivos, mas desta vez é verdade”. Acho que ele está com a razão. Mas vamos ver exatamente do que ele está falando. Sou ambientalista militante e estudo o assunto, apesar de me apresentar como macroeconomista.

Vamos começar pela seguinte afirmação, que às vezes surpreende: a humanidade, na escala de tempo em que a natureza opera, não tem nenhuma capacidade de provocar qualquer dano à natureza do planeta. A idéia de que temos poder suficiente para causar dano à natureza do planeta na escala de tempo em que ela opera é uma onipotência ridícula, infantil. A humanidade ainda está entrando na pré-adolescência, então ainda se acha grande coisa. Ela se acha grande coisa, desde a época em que os primeiros monumentos foram construídos, muito antes das pirâmides do Egito, quando percebeu que poderia transformar a natureza e começou a construir monumentos que simbolizam essa capacidade.

Mais tarde, no livro do Antigo Testamento, temos lá o “crescei e multiplicai-vos”, entendido como crescer e se multiplicar sempre. Temos a obrigação de ler o livro sagrado à luz da melhor compreensão possível, mas está na hora de reler um pouco, porque crescer e se multiplicar indefinidamente não é algo sustentável. Tenho certeza de que a mensagem de Deus aqui poderia muito bem ser interpretada como “crescei espiritualmente, multiplicai vossas potencialidades”, ou algo semelhante. Da Revolução Industrial para cá, com a constituição do modo de produção capitalista e o paroxismo a que chegamos no final do século XX tal qual Marx escreveu no século passado, que tudo se tornou um valor de mercado e o objetivo único da sociedade é maximizar, acumular, gerar mais lucros – isso também fortaleceu muito o sentimento de onipotência infantil. Mas nós não temos nenhuma capacidade de fazer mal à natureza.

Como exemplo, lembro que a natureza do planeta já passou por muitas extinções de espécies. Cinco delas nós chamamos de “as grandes extinções”. Uma delas, que nem foi a maior, mas foi a mais famosa porque foram extintos dinossauros no final do período cretáceo – 65 milhões de anos atrás –, resultou na perda de 65% das espécies naquele período, e foi causada por um asteróide que caiu na Península de Yucatã. O impacto correspondeu a uma explosão equivalente a 10 mil vezes todo o arsenal nuclear existente. Ou seja, se pegarmos todo o arsenal nuclear norte-americano, russo, francês, indiano, paquistanês, israelense, etc e explodirmos, isso será 1, mas foi 10 mil vezes isso, e aconteceu há 65 milhões de anos. O que aconteceu em seguida? Num tempo que não é o tempo que temos facilidade de processar em nossas mentes – cinco, dez milhões de anos depois –, a natureza estava absolutamente recomposta, era uma outra natureza com uma diversidade ainda maior.

A civilização tem cerca de 10 mil anos, verificando documentos. O *Homo sapiens* tem – divergem biólogos moleculares e paleontólogos – entre 150 mil e 300 mil anos. O nosso antepassado mais direto, o *Homo erectus*, tem 2,5 milhões de anos. Aliás, é dessa forma que batizamos as eras geológicas: Paleozóico (início da vida pluricelular; Paleozóico quer dizer era da vida antiga), Mesozóico (quer dizer era da vida média), Cenozóico (era da vida recente, da qual fazemos parte). Se a humanidade conseguir produzir, e ela está conseguindo, enormes estragos na natureza do Cenozóico, a conseqüência óbvia é que nós nos extinguiremos. Nada garante que o *Homo sapiens* seja uma espécie especialmente bem-sucedida; nós temos 250 mil anos, a vida média das espécies é de 1 milhão de anos, algumas são bem-sucedidas e duram mais. Então ainda temos 750 mil anos para provar que somos medianamente bem-sucedidos. Se conseguirmos estragar completamente os serviços que essa natureza nos presta, nós nos extinguiremos, porque dependemos totalmente dessa natureza. Quem tem alguma dúvida sobre isso, procure um bom microscópio eletrônico, tire um pedaço de tártaro do dente e dê uma olhada: você verá muito mais espécies de bichinhos do que se for ao Jardim Zoológico. Nosso peso é formado em grande parte por outras bactérias; as mitocôndrias, que produzem energia em cada uma de nossas células, já foram uma espécie diferente que se integrou por simbiose. Nós vivemos dos serviços que a natureza nos presta.

Algum tempo atrás pensava-se que desenvolvimento sustentável era uma visão muito capitalista, que significava extinguirmos os recursos – o petróleo, o manganês –, mas esse não é o problema central. Nosso problema central é que vivemos numa redoma que se mantém viva por uma série de serviços que são prestados. Vocês já devem ter visto o filme “Anjo exterminador”, em que as pessoas ficam presas numa sala e não conseguem sair. Tranquemos essa sala e vamos garantir que ali entre oxigênio, comida e água. Vamos viver mais alguns anos, porém, mais cedo ou mais tarde, nos extinguiremos de forma lamentável, porque não vai estar saindo sujeira nenhuma. Muito mais importantes que petróleo e manganês são esses serviços que a natureza presta e que permitem a manutenção do conjunto da biodiversidade. Se extinguiremos isso vamos junto, e cinco, dez milhões de anos depois haverá tudo novamente. Em vez da Era Cenozóica será a Era da vida recentíssima e nós não estaremos nela.

Quando falamos em proteger a natureza, desenvolvimento sustentável, compromisso com as futuras gerações, a essência do problema é humanista. A consciência ecológica é fundamentalmente humanista. Nós estamos preocupados com a nossa natureza, da qual fazemos parte. Eu amo a natureza, como muitas pessoas aqui. Mas não é só disso que se trata; é uma postura prepotente alguém dizer que vai proteger a natureza porque a ama. Ela não precisa disso. Não somos relevantes sob esse aspecto. Acho interessante proteger a natureza da qual fazemos parte. É importante proteger os chimpanzés porque o Projeto Genoma mostrou – li hoje no jornal – que nós temos um percentual imenso em comum com os chimpanzés. E mais, que não está na notícia de hoje: o genoma deles é muito mais parecido com o nosso do que com o de gorilas e orangotangos. Como nós temos a pretensão de sermos lógicos, de usarmos a razão, ficamos numa situação delicada. Porque isso significa que devemos classificar os chimpanzés

como um homínídeo (o nome não importa) ou situar o *homo sapiens* entre os grandes primatas. Nós nos separamos apenas por 7 milhões de anos. Se trouxermos para o lado de cá e analisarmos, o que fazemos com eles hoje é uma barbárie, e daqui a 100 anos todo mundo vai considerar que só aqueles selvagens de 2003 eram capazes de extinguir o parente mais próximo e um bicho que tem até uma consciência. Às vezes eu acho que o mais correto é nos colocarmos do lado de lá como grandes macacos.

Proteger a natureza é proteger a espécie humana, o ambiente no qual pretendemos viver por muito tempo ainda, enquanto este planeta for hospitaleiro. Temos a ambição de mudarmos para outro quando esse outro se tornar mais hospitaleiro. Por que as próximas décadas serão decisivas, como disse Arthur Charles Clarke? Porque a humanidade atingiu um estágio por conta do crescimento populacional – somos cerca de 6 bilhões e chegaremos em meados do século XXI a 12 bilhões, e nos estabilizaremos. O ritmo é muito rápido. Quem vai ao Museu de História Natural de Nova York vê um painel simples do mapa do mundo onde vai aparecendo uma pequena luz cada vez que surgiam 100 mil habitantes no planeta. No início era uma luz, dois mil anos depois, mais uma luz, mas de 1950 em diante as luzes pipocam muito depressa. Não tenho nenhuma preocupação malthusiana em relação a isso – produzimos bastante comida –, mas estamos ocupando espaços, o que, de um lado, afeta muito os ecossistemas. Do outro lado, o tipo de desenvolvimento que acabou sendo o nosso – a história que o século XX produziu a partir da Segunda Guerra Mundial, a generalização do modo de consumir e produzir norte-americano – implica um grande consumo de matéria-prima e energia. A incapacidade de reprocessar isso é tão grande que as agressões aos ecossistemas, que originalmente eram locais, tornaram-se regionais – em vez de um rio ou uma baía, foi toda uma bacia hidrográfica. Pode-se pensar em casos intercontinentais, como a chuva ácida que aniquila as florestas da costa leste da América do Norte e que é produzida pelo sulfato de enxofre que vem das indústrias da Europa Ocidental. Os ventos levam para lá e matam as árvores do Canadá.

Mais recentemente, percebemos um fato novo (ainda não há estatísticas para ele): já somos capazes de produzir agressões globais aos ecossistemas do planeta como um todo.

Existem pelo menos seis grandes processos de degradação:

1 – A destruição da camada de ozônio, que está sendo aparentemente bem enfrentada, mas muita gente já morreu e muita gente ainda morrerá de câncer de pele. Mas se não tivéssemos interrompido a produção de clorofluorcarbonetos, substituindo-a por outra tecnologia, todos morreríamos de câncer de pele.

2 – O avanço da desertificação por ação humana, áreas cada vez maiores do planeta tornam-se desérticas. Há uma convenção da ONU a respeito.

3 – A degradação dos oceanos, causada pelos países ricos e pela pesca. A pesca era uma atividade extrativista, mas dado o valor do peixe usa-se GPS, satélite para localizar os cardumes, e vai acabar. Não adianta falar que se vai criar peixe, porque você sabe o que o salmão, por exemplo, come? Peixe. A quantidade de peixe de baixo nível que você tem que pescar para alimentar aquele salmão degrada a alimentação dos salmões que ainda estão soltos.

4 – Mas o pior mesmo é a poluição, os oceanos começaram a se ressentir. A crise de água doce, crise de recursos hídricos. Já sabemos transformar água salgada em doce, mas ainda é caríssimo. Aproveito para chamar a atenção porque, como sempre, os pobres vão sofrer muito e os ricos vão saber se proteger direitinho. A água doce vai ficar muito cara. Vai levar a guerras, a muitos conflitos regionais.

5 – Crise de biodiversidade. Hoje há um consenso de que a extinção dos dinossauros não ocorreu só pelo impacto do asteróide; era uma extinção que já estava em andamento por causa de vários fatores, como a atividade vulcânica e a mudança muito rápida de clima, quando caiu o asteróide. O livro de um biólogo importante de Harvard, Peter Ward, *O fim da evolução*, sugere que nós estamos numa extinção severa que não tem nada a ver com a humanidade; os últimos 2,5 milhões de anos foram de ciclos muito rápidos, o clima variou muito e as espécies foram se perdendo, só que agora chegou um asteróide, que somos nós. Em cima dessa grande extinção chegou a atividade humana, com uma população muito grande e uma capacidade de alterar a natureza também muito grande. Por causa disso, a velocidade com que as espécies se extinguem hoje é maior do que a velocidade com que elas se extinguiram na época da grande extinção do final do Cretáceo.

Nós, que nos orgulhamos tanto de sermos uma espécie inteligente, estamos criando uma ameaça tão grave à vida do planeta que as espécies estão se extinguindo. Há relatos de toda ordem sobre a perda de espécies. Se vocês me perguntarem qual o número de espécies vivas no planeta, a resposta é 1,5 milhão de espécies catalogadas, mas uns acham que são 3 milhões, outros 10 milhões, e ainda outros, 30 milhões, e outros garantem que são 100 milhões. Nenhum dos países ricos, causadores da extinção da biodiversidade, dignou-se a pegar o dinheiro correspondente à fabricação de um caça e bancar uma universidade para fazer os estudos necessários e termos uma estimativa mais precisa.

6 – Aquecimento global: a emissão de CO<sub>2</sub> e de outros gases está aquecendo o planeta. O efeito estufa felizmente existe, porque sem ele não haveria vida, o planeta seria uma bola de neve. O efeito estufa é consequência do fato de que parte da irradiação que entra no planeta é devolvida para fora, mas não consegue sair, bate em moléculas na atmosfera e volta para o planeta, tornando-o mais quente. Se toda essa energia que vem do sol saísse, a temperatura da Terra seria, em média, de 37°C negativos. Não estaríamos aqui. Mas a humanidade está emitindo cada vez mais gases de efeito estufa porque vivemos um padrão energético de consumo inacreditável e porque países que estavam fora disso estão chegando, como a China. Nós vamos aquecer, somente nos próximos 100 anos, entre 1,8° e 5,6°C, e não sabemos atribuir probabilidade. Se for 1,8°C, haverá um problema grave, e não tem chance de que seja menor que isso, mesmo que o Protocolo de Kyoto seja implementado; ele é só uma maneira de pôr a roda em movimento. O aquecimento foi de 0,6° C no século XX e vai aquecer no mínimo 1,8°C neste século. O problema será grave porque 30% da população de Bangladesh terá de se mudar, e lá não é vazio; no Rio de Janeiro, teremos que gastar muito dinheiro para que a praia de Copacabana continue existindo, porque o mar vai subir, em média, meio metro. Na maré cheia será mais que isso. Na Praça da Bandeira, a gente só vai ver o mastro. Em Mangaratiba, a prainha do Hotel Porto Belo vai sumir, ou então se vai gastar tanto dinheiro que não será viável.

Sobre o PDBG (Programa de Despoluição da Baía de Guanabara), que o Estado audita, temos lido notícias nos jornais de que a obra apresentou alguns problemas e tem refluxo. Na maré cheia, em vez de o esgoto sair das casas, ele vai entrar. Não estou falando nada que não seja consenso científico. A indústria do petróleo é forte, tem boas empresas que sabem disso perfeitamente e trabalham esse assunto, e há os inimigos desse assunto, que estão sempre bancando o livro de um ou outro cientista que diga o contrário. O que falo é sobre o consenso de milhares de cientistas organizados pela ONU no IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change), que trabalham juntos e produzem consensos científicos.

Por exemplo, sabemos que a frequência de eventos climáticos extremos está aumentando e vai aumentar muito. Fiz um curso em Harvard sobre este assunto, e um terço da turma era formado por ONGs, outro por governos e o terceiro terço por empresas (indústrias de energia e seguradoras). A maior seguradora do Canadá tomou a decisão quando seu funcionário voltou do curso: resolveu que não iria mais operar no mercado da Flórida e da Califórnia porque acha que a frequência de inundações e secas vai aumentar por conta do aquecimento global, e ela não tem como cobrar hoje um prêmio adequado pelas perdas futuras, já que a população não sabe. A população usa a série estatística do passado. É natural que isso ocorra; quando você tem um estado de equilíbrio e muda aceleradamente para outro, o processo de reequilíbrio envolve muito mais secas, inundações, etc.

Outra questão interessante sobre o aquecimento global é a do tempo. São escalas de tempo para as quais não estamos preparados. Fiz uma viagem e sentei-me ao lado de um ex-aluno meu que era diretor do Banco Central e começamos a conversar sobre este assunto. Eu expliquei a ele que, se eu correr 100 metros em oito segundos, eu bato o recorde mundial do século XXI, ninguém mais vai chegar lá. Mas se eu correr 100 metros em 0,8 segundos, eu morro incinerado. Então uma coisa é a Terra já ter tido 1°C ou 5°C a mais ao longo de dez mil anos, outra coisa é a gente aquecer 5°C ou 2°C em 100 anos. Os custos serão muito severos.

Hoje a nossa ação já é capaz de produzir danos ao ecossistema global, o que nos obriga a mudar aquela frase bonita e inteligente dos anos 70: "Pensar global. Agir local". Hoje ela tem que ter um complemento: "Pensar local e agir global", porque o único jeito de salvarmos várias ilhas do Pacífico é fazer isso. Pôr em prática o Protocolo de Kyoto, formar uma opinião pública mundial, exigir uma governança global que seja capaz de dar conta desses problemas, principalmente porque algumas dessas agressões podem ser reversíveis, outras não. O mar vai subir, mas não por conta do degelo das geleiras – isso ajuda –, mas ele vai subir principalmente porque, quando aquecemos a água, ela aumenta de volume, então ele está se dilatando lentamente. Se fingirmos que o problema não existe e passarmos os próximos 100 anos aquecendo da mesma forma, vamos dilatar os oceanos pelos próximos 1.500 anos. Quando toda uma população pobre do Recife tiver que se mudar, quem é que vai ajudar? O problema pode ser mais grave do que só atingir as populações mais pobres. Se somos absolutamente ignorantes, há um princípio na Ciência chamado princípio da precaução, que todos os cientistas adotam. Nós não sabemos nada ainda sobre o problema da extensão do conhecimento que devíamos ter.



Eu estou supondo 1,8°C, mas se o aumento for de 5,6°C, será um problema gravíssimo. Por quê? Todo verão vocês lêem que morreram tantas pessoas de calor em Atenas quando chega aquele vento do Saara. Quantas pessoas morrem de calor no Rio de Janeiro? Ninguém sabe porque não existe estatística para isso. Ninguém morre diretamente de calor, mas de desidratação, de infarto, etc. Na França morreram 10 mil de calor por conta do aquecimento global, foi um escândalo e caiu até ministro. Não se pode dizer que este verão foi o mais quente dos últimos tempos porque ele é um evento singular, mas como os 15 verões mais quentes foram registrados nos últimos 19 anos, então tudo indica que está ficando mais quente. Muito mais gente vai morrer a cada verão. Nem todo mundo tem ar-condicionado para se proteger, e se tiver olha o custo que isso vai gerar.

Nós achamos que conseguiremos defender as espécies com parques e reservas. Mas aumentando 2°C, aquele parque deixa de ser apropriado para aquelas espécies. Na natureza, ao longo do tempo, 2°C levam 1.000 anos e 1.200 anos para mudar, então as espécies se mudam. Mas isso quando a natureza é um espaço aberto; quando o parque não for mais hospitaleiro, ela não terá para onde ir e vai se extinguir. Estamos muito tranquilos em relação a esse problema. Há um livro chamado *Entrevista sobre o fim dos tempos*, e achei bastante interessante o texto do roteirista Jean-Claude Carrière. Ele disse que essa história que vivemos e sobre a qual dissemos que não há mais utopias é uma bobagem porque, quando estamos no meio de uma utopia, não percebemos aquilo como utopia. Um stalinista no auge do stalinismo não acha que aquilo era uma utopia e sim a construção de um mundo novo.

Nós vivemos imersos numa utopia, a da técnica. Achamos que a tecnologia vai resolver as coisas, o que é errado. O que vai resolver é alterar as relações sociais de produção e consumo. Não é obrigatório surgir uma fonte energética e eliminar o problema do aquecimento global. A técnica não é um Deus milagreiro à nossa disposição para nos ajudar e nos socorrer. Vamos ter que alterar os modos de consumo e produção ao longo deste século que se iniciou. Isso implica decisões que nós não temos capacidade para tomar hoje porque não existe uma governança global. Então vamos assistir, no horizonte de nossas curtas vidas, ao surgimento do embrião de governança global. Já existe um pouco disso na União Européia, que toma decisões acima dos Estados nacionais. Vai ter que surgir um embrião de governo mundial, porque sem ele não vai dar.

Como o economista lida com a emissão de CO<sub>2</sub>, que causa o aquecimento global? Muito simples: cria-se um imposto sobre as emissões de CO<sub>2</sub>. Vai ficar mais caro, e o mercado vai achar outras formas de energia. Tudo isso envolve o aumento da consciência sobre o que é desenvolvimento sustentável, o que é o nosso compromisso, o que queremos. Temos que verificar quais são os valores que importam, não só o da acumulação de capital. Sou de esquerda, mas acho que os mercados alocam os recursos de modo mais eficiente do que ninguém. O mercado é absolutamente cego e surdo a qualquer outro valor que não seja crescer e acumular. Se a humanidade quer que tudo seja isso, ótimo. Mas se achar que existem outros valores, como, por exemplo, compromisso com as futuras gerações, tem de haver valores que vão prevalecer sobre a acumulação de capital. Esse processo aconteceu no século XX, mas dentro dos Estados nacionais.

Os sindicatos, os partidos políticos, conseguiram criar o estado de bem-estar social, regulamentar os mercados; o problema é que essas coisas hoje não acontecem mais dentro dos estados nacionais. Os alemães chamam isso de poder decrescente da cédula eleitoral. Há 40 anos, meu título eleitoral decidia várias coisas e hoje decide menos, porque muitas coisas são decididas no plano global. Por que a carga tributária brasileira é alta? Por que o investidor não vem com essa carga tributária? Ele não investe porque ele pode investir em outro país ou ir para a informalidade porque, se não tivesse alternativa, ele teria que investir. Se a carga tributária do mundo fosse muito maior que a nossa, o capital seria investido aqui.

Esse processo aconteceu nos estados nacionais e terá de ocorrer no plano global. Nós vamos assistir a um mundo, a uma história do século XXI divertidíssima. Tudo o que falamos aqui é de consciência e tempo. O desenvolvimento sustentável é estritamente ligado à questão do tempo pelos seus dois termos. Sustentável: com quantas gerações estaremos preocupados? Estaremos preocupados com os próximos 100 anos? Ou somos obrigados a pensar em 500 anos? Claro que somos obrigados a pensar num tempo muito mais longo do que estamos habituados. A palavra desenvolvimento se perdeu ao virar "crescer", mas desenvolvimento, em qualquer língua, quer dizer uma coisa diferente, quer dizer desfazer o que está envolvido. O desenvolvimento é constituído por potenciais históricos contidos que podem ser liberados e se desenvolver. Desenvolver-me não significa sair do meu 1,68 metro e chegar a 5 metros; desenvolver-me significa liberar o meu potencial.

Para viabilizar uma preocupação com futuras gerações e a inclusão de novos valores no desenvolvimento, é preciso consciência. Consciência é algo muito ligado a tempo. Nos últimos 15 anos surgiu uma ciência nova, a ciência da consciência. Os neurocientistas, filósofos e físicos se uniram para procurar saber o que é a consciência. Um dos melhores desses neurologistas, o português Antônio Damásio, definiu que uma consciência simples, que se situa como "self", muitos animais têm, mas é limitada. Ele diferencia a consciência humana da consciência simples; diz que o humano tem uma consciência de si mesmo que se situa numa história e numa visão de futuro, então a consciência ampliada dos humanos é essa capacidade de se situar no tempo. O que a humanidade tem é uma capacidade limitada, já que essa é a consciência do indivíduo. A consciência da humanidade será mais ampliada quanto mais capacidade ela tiver de pensar num tempo mais amplo. Ampliar a nossa consciência é fundamental.

O grande desafio que todos nós, cidadãos e servidores públicos, enfrentaremos é que, por um desses paradoxos da história, nossa consciência se encurtou muito. Há pouco tempo ela era maior. A explicação é que a vida mudava muito pouco. E hoje? Dez anos atrás, quem tinha computador pessoal? Sete anos atrás, quem tinha Internet? A Internet era uma rede científica. Amanhã já vai ter mudado tudo de novo. Quando comprei meu primeiro vídeo usado, achei uma maravilha; daqui a cinco anos, nossos filhos vão ver a Internet na televisão; os filmes vão estar em servidores e poderei vê-los na TV. As coisas mudam muito rapidamente. Eu nasci em meados da década de 50, mas a Segunda Guerra Mundial era muito presente na minha vida um pouco por razões particulares:

sou judeu e muita gente da minha família morreu, só sobrou meu avô. Um rapaz de hoje, se você fala de Guerra do Vietnã, ele vai associar ao Homem de Neanderthal; nem da Guerra do Golfo ele vai se lembrar, mesmo já tendo nascido. A história perdeu razão para isso.

Nós vivemos nesse mundo de acumulação de capital, mas o problema é que nunca se olha para a qualidade das coisas, e sim para a quantidade. Se eu jogo na mega-sena e ganho R\$25 milhões mas não quero aproveitá-los viajando, vou virar um capitalista: quero transformar o dinheiro na maior taxa de retorno possível. No final de 2004, consigo um retorno de 20% e tenho R\$30 milhões. Qual é o meu problema? O mesmo de antes. Eu agora quero transformar R\$30 milhões em R\$36 milhões. Deste modo, o tempo se reduz muito, porque quanto menor o tempo que eu levar para lucrar mais, melhor. Boa parte de nossa ansiedade vem do fato de que somos obrigados a ser felizes todo ano, todo dia, hora e segundo. Esse é o jeito em que fomos produzidos. O tempo histórico encurtou muito, e justo na hora em que a humanidade mais precisa de uma consciência histórica muito mais ampla é preciso que eu saiba que o que estou fazendo vai prejudicar a vida de meu bisneto.

Um físico americano, inventor da computação paralela, hoje aposentado como acadêmico e vice-presidente da Walt Disney Corporation, está construindo no deserto norte-americano um relógio que vai tocar de mil em mil anos, e o cuco vai sair de 10 mil em 10 mil anos. É chamado de relógio do longo agora. A iniciativa é interessante por chamar a atenção para essa necessidade de dilatar o tempo em que a gente pensa. No fundo, é o problema de cada um de nós. A humanidade poderá passar da pré-adolescência para a maturidade ou poderá não passar. Se não passar, teremos problemas. Vamos tratar do desenvolvimento sustentável usando aquilo que distingue uma espécie das outras, que é a nossa consciência.

## **A fiscalização da execução dos contratos administrativos**

*Prof. Dr. Jessé Torres*

Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro

A apresentação trata da sede constitucional dos contratos administrativos; das prerrogativas da administração ao contratar, da prerrogativa de fiscalizar a execução; das atribuições, limites e responsabilidades do fiscal; e da fiscalização em face de alterações unilaterais de projetos e especificações de obras e serviços em execução.

**Palavras-chave:** contratos, licitações, fiscalização.

Boa tarde a todos. Escolhi este tema para desenhar-lhes um cenário que me preocupa há algum tempo, mas que guarda uma atualidade que parece permanente, sem fim, tão permanentes e sem fim são as improvisações que acontecem a cada mudança de governo. Talvez por isso este tema esteja tão associado a fatores extrajurídicos, e esteja ligado em sua gênese a fatores político-administrativos, como veremos daqui a pouco.

A fiscalização da execução dos contratos chamou minha atenção alguns anos atrás quando, convocado pela presidência do Tribunal de Justiça para auxiliar na supervisão da área de contratações e licitações, entendi que seria oportuno fazer uma visita ao Tribunal de Contas do Estado (TCE) para saber qual era a perspectiva que o controle externo tinha das licitações e contratações realizadas pelo Poder Judiciário. O presidente do Tribunal de Contas me disse que, tal como ocorria na maioria dos órgãos e entidades integrantes da administração pública, já não havia tanta dificuldade na preparação dos editais, na condução dos procedimentos licitatórios, na minuta dos termos do contrato e outros instrumentos porque, com o tempo, a Lei 8.666 já vinha sendo absorvida pelos servidores que constituem a base permanente dos serviços administrativos.

O que estava preocupando o Tribunal de Contas naquele momento, meados de 1999, era, sobretudo, a execução dos contratos. O presidente me disse que era regra geral que os processos de contratação contivessem em seus autos projetos que tinham dado a base para a elaboração dos atos de convocação das licitações para contratação de obras ou serviços. E quando estes projetos passavam dos autos dos processos para o campo da execução, eles iam se deformando. Isso quando estavam minimamente satisfatórios nos nossos processos, porque também era extremamente comum que estes projetos não atendessem àquelas exigências defendidas no artigo 6º da Lei 8.666 quanto ao conteúdo mínimo exigido de um projeto básico. Ou o projeto já era falho em si mesmo, e na execução do contrato essas deficiências se acentuavam e várias soluções tinham de ser adotadas para ir corrigindo na execução aquilo que já não ia bem no projeto, ou se o projeto não apresentava deficiências dessa natureza, vinha a sofrer no curso da execução tantas alterações ditadas por uma suposta conveniência administrativa que se concluía a execução de algo totalmente diferente daquilo que tinha sido posto em licitação e que havia sido contratado.

Era esta a grande preocupação do controle externo: a relação entre o que se contratava e o que se executava; a correspondência entre o que estava projetado e o que efetivamente se realizou. Saí dessa visita com a preocupação de verificar se isso também acontecia no Poder Judiciário. O presidente do TCE havia me falado em linhas gerais e deixou nas entrelinhas que o Poder Judiciário não seria exceção ao que estava acontecendo.

De lá para cá, não me farto de deparar com situações que confirmam essa preocupação. Realmente os nossos projetos ou são precários ou não cumprem na sua estruturação, nas suas partes constitutivas, aquilo que está previsto na lei como sendo o que deve necessariamente integrar um projeto base de obra ou de serviço. Cumpre muito precariamente e insatisfatoriamente. Ou, quando cumpre, acaba tendo tantos acréscimos e alterações no curso da execução que, quando termina a obra ou serviço, o objeto é outro.

Passei a meditar sobre as possíveis origens dessa deformação. Falta de orientação legal não se poderia admitir como possível origem. Está muito claramente posta a definição que a Lei 8.666, de 1993, pretendeu dar ao conteúdo mínimo de um projeto básico. Está claramente estabelecido no artigo 7º, que cuida das obras e serviços, que a existência de um projeto básico completo, aprovado pela autoridade competente e disponível para todos os interessados, é requisito para que se instaure uma licitação. Está claramente posto no artigo 7º da Lei que não se instaura licitação de obra ou serviço sem um projeto básico completo, aprovado e disponível. Se sairmos da área de obras e serviços e ingressarmos na área das compras, vamos encontrar orientação simétrica a esta no artigo 14º.

Também é absolutamente necessário que as compras sejam precedidas de uma completa, suficiente e adequada especificação das características do objeto a ser comprado. Por falta de orientação legal não é; a Lei é mais do que clara ao formular a exigência de que caracterização, especificação e projeto são fundamentais como requisitos para instauração da licitação. Se cogitarmos de contratações diretas sem licitação, certamente não faltará na Lei a orientação do parágrafo único do artigo 26º, que também exige claramente que a administração tome cautelas e instrua adequadamente o processo da contratação direta de modo que saiba o porquê, para quê, as razões para se adotar tal ou qual solução.

Também na Lei 8.666 não falta orientação quanto aos cuidados que a administração deve ter para alterar o objeto do contrato. No artigo 65º, quando autoriza as alterações por parte da administração unilateralmente, coloca entre vírgulas o aposto "com as devidas justificativas". Não se altera o objeto contratado sem as devidas justificativas. E a inteligência disso é claríssima. Se os artigos 7º e 14º estabeleceram que o projeto básico ou a especificação do objeto são requisitos para a instalação da licitação e a subsequente contratação, com isso quis dizer e presumir que, sem a administração definir exatamente o que quer, não pode contratar. Quando contrata, a presunção é de haver contratado exatamente aquilo que deve atender ao interesse do serviço, da administração, ao interesse público, porque aquele objeto foi exaustivamente concebido, examinado, especificado, caracterizado e projetado. Logo, se depois que você contrata quer introduzir modificação nesse projeto, você tem que ter justificativa, porque lá no início, quando preparou a licitação, você definiu completamente o que queria. Por que mudar depois de contratado? Tem que ter justificativa, por isso a Lei qualifica essa justificativa como "devida". Não se muda por capricho. Muda-se porque é necessário mudar para atender a alguma coisa importante para o interesse público, para a realização das finalidades pretendidas para aquela contratação. Tudo isso devia ser levado em conta no estágio preparatório do processo.

Recentemente tive uma confirmação bem-humorada, ainda que um tanto dolorosa para o espírito de um pai, de que isso é rigorosamente verdadeiro e intuitivo, e acontece no dia-a-dia das pessoas. Minha filha resolveu empreender mais um passo na sua jornada. Fiquei muito satisfeito, porque alguns colegas queixam-se de que seus filhos fazem 20, 25, 30 anos e não saem de casa. A geração do meu tempo tinha como grande desafio sair de casa e se tornar independente. Hoje você tem quase que empurrar o filho. Fiquei satisfeito porque vi que meu trabalho pedagógico tinha dado

resultado e minha filha resolveu sair voluntariamente. Ela jamais ouviu uma palestra dessas. Ela foi comprar um sofá e encantou-se com um. Mas quando entregaram o sofá, ela percebeu que ele não cabia no lugar que ela havia planejado para ele. Quando me contou, perguntei como tinha saído para comprar um sofá sem ter o cuidado de medir o espaço onde o colocaria. Como você pretende se tornar independente sem ter essa mínima idéia de fazer uma correlação entre a realidade e a fantasia? Mas fiquei reconfortado ao pensar melhor sobre esse episódio, porque eu vi que a tontice não é só de uma menina inexperiente. Isso ocorre quase diariamente na administração pública com os funcionários que ingressaram através de concurso; são pessoas maduras, acontece com diretores, chefes, assessores, pessoas que ocupam cargos em comissão. Já vi várias vezes coisas desse gênero.

Certa vez, no mesmo Tribunal onde trabalho, numas dessas mudanças de administração, assumiu na área de contratações uma equipe jovem e muito empolgada que se dispunha a acabar com essa burocracia engessadora das licitações e contratações. O primeiro desafio foi comprar pó de café. Descrito o café, sua classificação, qualidade, quantidade, etc., entrou em licitação. Veio a proposta do mais barato, e no dia acordado chegaram dois ou três contêineres com todos os sacos de café enormes, e o funcionário encarregado de receber o produto disse que não teria local para armazenar e conservar as qualidades do café. Consultado o órgão especificador, verificou-se que eles queriam que o café fosse entregue em pacotes laminados e um pouco de cada vez. Mas onde estava isso na especificação?

Em outra ocasião, num seminário para os funcionários do Estado de São Paulo, uma funcionária da Secretaria de Parques e Jardins, de origem italiana, contou-me uma história para que eu usasse como ilustração em minhas palestras. Ela disse que uma vez eles compraram adubo orgânico para tratar os parques e jardins da cidade, fizeram a especificação genérica, e na data marcada pararam caminhões com aquele cheiro e com grandes quantidades, porque faltou dizer na especificação que era para colocar uma certa quantidade em cada parque e jardim, e não para entregar aquilo tudo na sede.

Não pensem que isso ocorre apenas na área de produtos e serviços mais prosaicos. Verifiquem o tempo de duração das medidas preparatórias de uma licitação para aquisição de bens e serviços de informática. A tendência é que o tempo seja maior que a média do tempo gasto na preparação de outros processos, materiais e serviços. Há uma dificuldade até aqui insuperável para que o pessoal da informática limite-se a especificar aquilo que baste para atender à necessidade do serviço. Ele quer o que baste para a necessidade do serviço e mais aquilo que vá colocar o órgão dele em contato direto com a Nasa, a lua, o sistema solar. Sempre que se vê que há mais coisas novas no mercado, isso é acrescentado; assim, o processo vai e vem por dificuldade na especificação do objeto.

Cheguei à conclusão de que, de todos os passos preliminares que a lei determina que sejam dados na instrução de um processo de contratação administrativa, esse passo de especificação do objeto corresponderia ao que poderíamos chamar de QI da contratação, o coeficiente de inteligência. O QI da contratação está na especificação do objeto. Com o objeto bem especificado, a tendência é que a licitação, a contratação e a execução caminhem bem e a

fiscalização seja facilitada. Mas a especificação insuficiente acarretará dificuldades já no próprio procedimento licitatório, que vão se comunicar à execução da contratação, à fiscalização, e vão perturbar a concepção dos objetivos e metas que a administração tinha em vista alcançar com aquela contratação.

Também já me deparei com objetos especificados com características inatendíveis pelo mercado. A pessoa idealiza, fantasia alguma coisa que não existe. É tarefa para profissionais, pessoas que saibam o que o mercado é capaz de oferecer, o que a administração realmente necessita, e as condições de infra-estrutura, armazenagem, recepção, guarda, conservação que a administração tenha para manter em condições adequadas aquilo que quer comprar. Tudo tem que ser levado em conta, por isso não é uma tarefa de amadores e sim de profissionais. Bem especificado, tudo vai bem, mas mal especificado, tudo irá mal. Certamente por estas razões, os artigos 7º e 14º colocam esse passo da especificação do objeto como um requisito essencial para a instauração da licitação. Uma especificação que efetivamente leve em conta o uso que a administração fará do objeto que quer contratar.

Uma coisa é comprar cadeiras para um auditório que receberá pessoas maduras, outra coisa é comprar cadeiras para salas de aula de Primeiro Grau. É evidente que as especificações têm de ser diferentes. De um lado, a robustez é essencial para resistir ao uso necessário que se fará daquele objeto; do outro lado, tem de ser uma cadeira com um certo grau de conforto, comodidade. A finalidade do objeto que se vai contratar é condicionante das especificações. Já não me espanto mais hoje ao encontrar um prédio público quase pronto cuja administração ainda estava discutindo que tipo de serviço iria instalar no prédio, quantos profissionais iriam trabalhar no prédio. Isto é algo impensável para quem tem o mínimo de tino para gestão e planejamento, mas ocorre com uma freqüência inquietante. E o "para quê" vai mudando ao longo do tempo; então, quando chega o momento de pôr em prática, surge um outro objeto totalmente diferente daquele que era previsto quando se montou o processo. Não há atividade contratual de gerência que resista a um amadorismo desses, a uma improvisação dessas.

Isso que eu disse agora, acabei de dizer também em um encontro em Brasília promovido pela Secretaria de Compras do governo federal, do Ministério do Planejamento, que está interessada em fazer uma revisão da Lei 8.666. Como estavam em dúvida se faziam uma revisão ou se rompiam com a Lei para virem com algo inteiramente novo, resolveram ouvir pessoas. Ainda bem que decidiram por esta via, porque há outras pessoas que simplesmente decidem romper ou mudar porque é preciso deixar a marca, o traço distintivo, quando, na verdade, gerenciar é garantir o mínimo de continuidade a projetos que devem ter início, meio e fim. Devem ter propósitos, metas e objetivos definidos ao longo do tempo, a serem alcançados, implementados, avaliados, corrigidos. É um processo contínuo.

Então tive a ocasião de dizer a esses profissionais que estão cogitando da reforma da legislação das licitações e contratações isso que estou a dizer agora. Esta legislação tem os seus defeitos, como todas as legislações têm, mas é uma legislação que já está aí há dez anos, já foi fartamente enfrentada pelos órgãos de linha de execução, pelos órgãos de planejamento e controle, já conta com muita doutrina, jurisprudência administrativa e judicial. Ou seja, já tem um acervo de conhecimentos gerado em torno dela, seria um grande desperdício jogar tudo isso fora. Talvez se possa fazer uma revisão



pontual, ou ir além disso e mudar as estruturas das modalidades, por exemplo. Deixei esta sugestão. Já que o pregão está dando tão certo por toda parte em que é utilizado, por que não se pensar em ter apenas duas modalidades de licitação – o pregão e uma outra para atender àquelas contratações em que seja necessária a avaliação técnica? Há o pregão para a massa de coisas simples, objetos comuns, e uma outra modalidade, que podia ser uma concorrência, para as licitações em que haja necessidade de se fazer uma avaliação técnica do objeto.

Eles sacaram do bolso uma proposta já alinhavada em que se previam várias modalidades novas, e cada qual com um procedimento. Olhei aquilo com muito espanto e fiz a comparação entre uma proposta dessa natureza e o que ocorre com o processo judicial. Falei que eles estavam mexendo em casa de marimbondo ao quererem adotar dez modalidades de licitação e cada uma delas com um procedimento próprio, que eles iriam acentuar e multiplicar no processo administrativo das contratações esta importantíssima figura do direito público que é o devido processo legal. Ou seja, aquilo que a lei define como deve ser feito não pode ser feito de modo diferente sob pena de violação ao devido processo legal e invalidação. Eles iriam criar um monstro, e essa é a experiência do processo judicial. Criaram-se tantos ritos, procedimentos e recursos que hoje uma mesma questão pode ser objeto de mais de vinte recursos nos nossos tribunais.

Na minha Câmara, há cerca de dois meses foi julgado um agravo que era o 18º recurso num processo que tramita há 22 anos, uma briga de dois grandes conglomerados financeiros – ambos com advogados excelentes e hábeis no manejo da legislação processual – que não tem fim. Quando você pegar um processo judicial em que nos dois lados do conflito estejam profissionais hábeis no manejo da legislação processual, o processo não acaba porque há sempre oportunidade para mais um recurso. Outro tipo de processo que também não acaba é aquele em que a Fazenda Pública é a ré. Mas aí é por outra razão. A Fazenda não paga mesmo que seja condenada uma, duas, dez vezes. Mesmo a questão estando decidida e o direito estando afirmado, a Fazenda não o tem, quem o tem é a outra parte, mas mesmo assim ela não paga. Há certos gargalos no sistema processual judicial que não se pode correr o risco de importar para o sistema processual administrativo. Foi isso que eu disse, que eles estavam criando uma armadilha, porque vão ser criados tantos procedimentos que uma licitação comum, corriqueira, vai levar um ano para acabar se houver disputa. E se o objeto for realmente complexo e os interesses em jogo forem substanciais, vai levar dois, cinco anos, e não acaba a licitação, tantos serão os recursos e empecilhos que vão criar. Se quiserem um conselho de quem tem 20 anos de magistratura: não façam isso com o processo administrativo e tenham mais atenção ao passo que é o QI das contratações: as especificações.

Mais recentemente, caiu na minha área de atuação o problema que eu quero deixar com vocês hoje. Temos obras contratadas, obras de prédios de foros e comarcas do interior, obras de reforma de antigos prédios de foros. O Estado multiplicou o número de comarcas, porque nos últimos 20 anos tivemos muitos desmembramentos de municípios. Quando ingressei na magistratura, em 1984, nós tínhamos cerca de 60 comarcas no Estado e hoje temos 90 – praticamente 50% a mais em 20 anos. A cada comarca deve corresponder a estrutura judiciária local. Não vale a pena choramingar

em relação ao despropósito que em alguns casos isso representa, porque é um dado incontornável da nossa política. Nós temos vilas – onde se tem o prédio da delegacia, o do foro, o da igreja e uma meia dúzia de casas – que se tornam municípios. Do ponto de vista da racionalidade administrativa, da economicidade, isso não faz nenhum sentido. Você tem ali agentes do Estado mobilizando uma estrutura, recebendo salários para atender a quase nada. Nós temos algumas comarcas no Estado cujo movimento anual de processos mal passa da casa dos 100. O que esse juiz está fazendo lá? Julgar 100 processos por ano? Aqui na capital um juiz faz isso por mês. Tem algum cabimento uma coisa dessas? Mas são coisas da nossa estrutura administrativa e precisamos ter uma paciência quase infinita porque, do ponto de vista conceitual, isso não faz o menor sentido.

Mas hoje eu estava dizendo que o problema com o qual me defrontei mais recentemente e me levou a escolher esse tema para compartilhar com vocês é o da existência de contratos de obras com um sem-número de alterações que foram deformando o objeto de tal maneira que o que temos é algo inteiramente diferente daquilo que foi processado. O que isso pode interessar ao controle interno? Fizemos um seminário no Tribunal em que estavam presentes os gestores das áreas interessadas (logística, planejamento, financeiro) e também os técnicos de controle interno. Fomos discutir o que estava acontecendo, por que chegamos a esse ponto, por que contratamos uma coisa e realizamos outra, por que há tantas alterações no objeto. E, por outro lado, onde estava a fiscalização? Logo um fiscal veio me dizer que foi a fiscalização que decidiu, autorizou a mudança. Deixe-me ver se entendi bem: o fiscal do contrato designado pela administração para zelar pelos interesses da administração e pela fiel execução do contrato aqui recebe uma solicitação da empresa particular contratada para mudar o que estava previsto no contrato e no projeto contratado, e ele, fiscal, autoriza? Bem, funcionava, porque pelo menos enquanto eu estiver com essa delegação da administração para supervisionar, a partir de agora não pode mais.

Conversei com os técnicos do controle interno e disse que o artigo 67º da Lei 8.666, na parte que trata da execução dos contratos, quer que ela seja acompanhada e fiscalizada por um representante da administração especialmente designado. O parágrafo primeiro diz que este representante anotarà em registro próprio todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, determinando o que for necessário para a regularização das faltas ou dos defeitos observados. O que caracterizará uma falta ou um defeito aos olhos do fiscal da execução? Qual o parâmetro, paradigma de que dispõe o fiscal da execução para dizer que tal ou qual aspecto está apresentando falta ou defeito? Não pode ser a opinião da contratada, só pode ser o projeto licitado, aprovado pela administração e para cuja execução ela foi contratada. O único paradigma aceitável que o fiscal tem para acompanhar a execução do contrato é o projeto, aprovado pela administração e colocado em licitação. As faltas e os defeitos que este fiscal vai observar só podem ter como ponto de referência esse projeto. Cabe à empreiteira contratada fazer exatamente aquilo que está no projeto, e cabe ao fiscal verificar se ela está fazendo exatamente aquilo que está no projeto, porque, se não estiver fazendo, ele recebe da lei a autoridade para determinar a correção das faltas e dos defeitos.

Mas de onde vem essa autoridade que a lei dá ao fiscal para determinar a correção? Do projeto que foi aprovado pela administração, é daí que vem sua autoridade. Outro fiscal chegou e me disse: “E se a ponderação da empresa for correta e houver um erro no projeto? Se ela disser que não pode fazer da forma que está escrito lá porque senão o muro pode cair? O que faço?” Mais uma vez o problema não é falta de orientação legal, e sim falta de cumprimento da orientação legal. No mesmo artigo 67º, parágrafo segundo, a lei diz: “As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para adoção das medidas convenientes.” O fiscal não pode dar uma solução, porque qualquer uma que ele der estará alterando um projeto aprovado pela licitação. É evidente que alterar projeto aprovado ultrapassa a competência do fiscal. Ele só tem competência para exigir a execução do que foi aprovado pela administração e não para mudar o que foi aprovado. A autoridade superior terá de fazer um estudo técnico e financeiro, porque pode ser que esta alteração implique a alteração do valor do contrato. É preciso então que os órgãos técnicos e financeiros sejam ouvidos, e verificar se isso vem em favor do aperfeiçoamento do projeto ou de alguma correção do erro do projeto.

O artigo 65º tem que ser lido e relido em harmonia com o artigo 58º inciso 1 – este artigo alinha as cinco prerrogativas da administração pública quando contrata. A primeira delas é modificar os contratos unilateralmente, diz a lei, “para a melhor adequação às finalidades de interesse público”. Se todas as mudanças forem aprovadas e deferidas, lavra-se um termo aditivo, faz-se o reforço necessário do empenho da verba comprometida para execução do contrato, e só depois disso tudo é que o fiscal poderá dizer à empresa que está autorizado. É absolutamente ilegal, viciado, este procedimento, que parece estar virando rotina em vários setores da administração pública, de o fiscal da execução ter um comando absoluto sobre a execução do contrato, independentemente do projeto aprovado pela administração. Ele é que acaba sendo o juiz isolado e único daquilo que o projeto tem de bom ou ruim. Sem contar uma extraordinária figura jurídica que nasceu nos países de língua francesa e que já percebi que também começa a se insinuar na língua portuguesa, o “já que”. Já que você está fazendo uma sala, faça também uma piscina. Só que um objeto nada tem a ver com o outro. É claro que não se pode ficar mudando tudo, porque no final vai ficar pronto outro projeto, e não aquele que havia sido licitado. É preciso mais controle, está faltando controle interno.

Ao final desse seminário, fizemos, com os técnicos de todas as áreas interessadas, um documento de vinte itens que passou a ser o roteiro da fiscalização e da execução dos contratos. Esse documento faz alusão específica à decisão plenária do Tribunal de Contas da União, nº215, de 1999, por meio da qual a Corte de controle externo federal estabeleceu as condições cumulativas que devem ser satisfeitas para que a administração possa autorizar a alteração unilateral de contrato administrativo cujo valor venha a ultrapassar os limites percentuais estabelecidos no artigo 65º parágrafo primeiro da Lei 8.666 – aqueles 25% ou 50% em situação excepcional. É talvez uma das mais importantes decisões plenárias do TCU, porque fixou o que minimamente deve fazer a administração para poder autorizar uma mudança desse teor.

Para encerrar essa minha intervenção, vou ler somente o último dos 20 itens desse roteiro que foi estabelecido para a fiscalização de execução de contrato no âmbito da administração judiciária deste Estado: “Não cabe ao fiscal do contrato examinar pleitos de reajuste, revisão, repactuação, correção ou atualização de contrato. A cada uma dessas figuras corresponde um conceito jurídico próprio que deverá presidir a apreciação do respectivo pleito pelos órgãos competentes da administração, certo de que nenhum deles poderá ser atendido sem o processamento devido perante a autoridade que tenha a competência funcional para deferi-los ou indeferi-los. Autoridade esta que, evidentemente, deverá estar contando com a orientação, apoio preventivo e concomitante, até, se for o caso, do órgão de controle interno”.

A mensagem com que eu queria encerrar era esta: se o fiscal não tem autonomia para tomar decisões que mudem o projeto aprovado e se a administração tem o dever somente de colocar em licitação o projeto completo, adequado, aprovado e acessível a todos os interessados, e se na execução desse projeto as alterações que a administração necessite introduzir devem ser precedidas das devidas justificativas, penso que o nosso gestor precisará, mais do que indica sua consciência profissional e pessoal, contar com uma boa equipe e bons profissionais de controle interno. Sem este controle interno, a cada passo o gestor tropeçará nessas más interpretações, nessa execução apressada e amadorística tanto na elaboração dos processos de contratação quanto na fiscalização da execução dos objetos contratados.

A partir desse momento, o nosso órgão de controle interno no Tribunal adotou essa postura da pedagogia. É a postura de que mais vale prevenir do que remediar. Mas, uma vez que você previne, ensina e não é atendido, talvez só reste o caminho de remeter a questão ao controle externo, que tem a competência para a repressão. Mas o grande papel que se espera do controle interno é o papel pedagógico da prevenção, da orientação, de estar junto com a administração para evitar que ela erre. Só há uma maneira de o ser humano conviver com o erro numa boa, que é: errou, reconheça, assuma e corrija. Qualquer outra maneira é trapaça. Errar, todos nós erramos. Evidenciado o erro, assume-se e corrige-se. Cria-se o que parece uma tarefa extraordinária que trará grandes vantagens para o dia-a-dia da gestão pública e que deve estar perfeitamente aparelhada: uma controladoria interna. Muito obrigado.

## **A arte do Estado: considerações sobre os novos paradigmas de gestão e política públicas**

*Dr. Nelson Rojas de Carvalho*  
SEPE – Prefeitura do Rio de Janeiro

Considerada em geral sub-disciplina ora da administração, ora da ciência política, o domínio da política pública viu sua importância redefinida a partir dos anos 1980 com as reformas progressivas ocorridas na estrutura do Estado dos países ocidentais. Nesta exposição pretendemos oferecer um painel histórico dos diversos paradigmas que têm orientado o campo da política pública, com as respectivas concepções de Estado, e especial ênfase no enfoque proposto pelo *New Public Management*.

**Palavras-chave:** Estado, política pública, nova gestão pública.

Muito obrigado pelo convite devido à importância desse evento, pela reflexão proposta. Eu queria iniciar fazendo uma consideração geral sobre a disciplina de ciência política. Passei um ano na Inglaterra e seis meses nos Estados Unidos, na Universidade da Califórnia em San Diego, e o que se vê por lá é que os departamentos universitários invariavelmente têm um curso de governo. Toda graduação nos países de língua inglesa tem um curso de governo. O Brasil formou – fiz um dos meus mestrados no IUPERJ (Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro), que foi uma instituição de excelência internacional, do qual Fernando Henrique Cardoso foi fundador – uma série de quadros da maior importância, como Edson Nunes, que foi presidente do IBGE, e hoje o que se vê é um certo empobrecimento da disciplina, da reflexão. O IUPERJ foi importantíssimo ao discutir temas como a transição democrática.

Em 1999, num seminário sobre federalismo em Portugal, eu conversava com o brasileiro chamado Alfred Stepan, que começou sua carreira aqui como jornalista da revista inglesa *The Economist*, na época do golpe militar. Anos depois, um grupo de representantes de grandes escolas de ciência política, em que se destacavam Stepan e Juan Linz, estava em Portugal e organizou um seminário sobre “Perspectivas e Transição Democrática no Brasil”. Traçaram diversos cenários da transição, o que seria essa transição, quanto demoraria, qual era a natureza do regime militar. Chegaram à conclusão de que o Brasil não se transformaria num sistema mexicano, como pretendeu o ministro Petrônio Portela – transformar a Arena num partido hegemônico e legitimado pelas urnas – e previram a abertura.

O Stepan foi talvez a minha maior lição de ciência política. Ele contava que foi entrevistar o general Golbery e ele tinha o *paper* daquela conferência – o Stepan tem obras importantes sobre os militares e tinha um diálogo freqüente com o general Golbery. Nesta entrevista, Golbery passou o *paper* completamente anotado em que dizia “concordo plenamente com você”, e puxou esse *paper* de volta. O Stepan me falava: “Você sabe por que as pessoas aqui não podem acreditar em nenhum tipo de determinismo econômico e têm que acreditar na inventividade e autonomia da política? Porque essas pessoas viveram situações como o nazismo, a Guerra Civil espanhola, o fascismo, e não podem acreditar em nenhum sistema de determinação. A política faz diferença em termo de vidas.” Essa foi a mais bela aula que tive sobre ciência política. A todo momento discute-se alocação de recursos escassos, questões de ética e justiça.

Estamos num momento novo do Brasil e da América Latina. Tivemos recentemente 11 golpes: 11 presidentes caíram na América Latina em dez anos – no Paraguai, Equador, Argentina, recentemente a Bolívia, etc. Na minha opinião, falta massa crítica de reflexão para entender esse momento. Esses departamentos de ciência política fazem falta. Outro dia encontrei um colega, meu professor, que disse que tínhamos de entender esse momento, senão seremos atropelados pela história de novo. A ciência política tem essa importância de análise da conjuntura, de proposição, de cenários. Infelizmente, faço o diagnóstico de que há uma precariedade no campo das ciências humanas que é acompanhada da precariedade da reflexão sobre o presente, a conjuntura em que vivemos.

Ainda nesse tema, um colega da Prefeitura do Rio esteve na Inglaterra num campo que diz respeito a vocês, de quem milita no governo, que era a completa ausência de estudos sobre política pública. Na época áurea desses institutos, os temas política pública, governança, governabilidade, mensuração de política pública, sempre estiveram ausentes. Na época do presidente Fernando Henrique Cardoso, uma instituição americana quis implantar um programa de avaliação de política social no Brasil com grande aporte de recursos, e o assessor da Presidência da República na época, Vilmar Farias, escreveu para a instituição dizendo que o Brasil não tinha um instituto capaz de mensurar impacto de política social.

Meu impacto ao chegar em Londres foi deparar com uma amplíssima literatura e uma reflexão que não estavam só na universidade. Os *think tanks* têm uma importância, são centros de reflexão que concorrem com a universidade. Aí tem uma sinergia de imprensa, os *think tanks* propondo políticas, uma vastíssima literatura sobre políticas públicas e administração pública. Um colega, que talvez seja o que mais entende de administração pública, me disse que no Brasil, no máximo, há o livro *Reinventando o Governo*. Ele trouxe uma biblioteca de uns 2.000 livros, porque disse que nem a Fundação Getúlio Vargas tem essa biblioteca, e voltando para cá ficaria sem acesso a esses livros.

Chegamos a um momento em que a discussão democrática está consolidada no Brasil e há uma demanda latente por reflexão e produção de conhecimento na área de políticas públicas, que é muito incipiente. Há tentativas de formação de escolas, mas ainda é muito precária. O governo deve dar atenção a isso na reformulação das universidades. Temos que ir para um sistema de avaliação. Quando me convidaram para vir aqui, voltei à parte da minha biblioteca dedicada à política pública e vim no sentido de socializar alguns desses temas nessa área, convidando um pouco à reflexão sobre a qualidade dessas formulações, que são sínteses das reflexões que encontrei na universidade inglesa.

Queria perguntar se alguém aqui já passou por um curso ou palestra de guru de organizações. Pouca gente. Mas o que se passou? Houve um *boom* e o Brasil pegou isso de uma maneira periférica em relação a um paradigma de gestão, e a gente pode traçar um paralelo com a história do Fukuyama em *O Fim da História*, que seria o último paradigma na idéia do Thomas Kuhn, uma mudança paradigmática de qualidade organizacional que nos países anglo-saxônicos chama-se *New Public Management* (Nova Gestão Pública), apresentada aqui de uma forma pouco crítica. A proposta desta apresentação é avaliarmos esse tema, que ainda é central. Eu, como subsecretário, sei que o Prefeito tem uma visão crítica sobre essa abordagem a partir de sua experiência. Mas é um tema que permanece. Há algumas crenças ingênuas e pouco críticas sobre governança e administração pública. A pergunta é: o paradigma da Nova Gestão Pública é de fato um novo paradigma? Vou convidá-los a pensar e ler algumas coisas: vamos tentar dissecar, mostrando o que há de retórica e de pouca objetividade e cientificidade, no que é proposto como um modelo final do ponto de vista da organização e da prestação do serviço público.

A gestão pública, como um professor disse, pode ser designada como a arte do Estado. Se quisermos uma definição ampla, ela é o problema de como se operam os serviços públicos e o trabalho detalhado do Executivo. Como marca, o *New Public Management* tem estado em moda nos países de língua inglesa. O que se costumava chamar de administração pública nesses países se transmutou para gestão pública, ou *public management*. Essa mudança de termos não é neutra e sem conseqüências. Esse termo, como o feminismo, denota não só uma área de estudo, é um movimento não-neutro. Ele correspondeu, nesses países, a um desejo por reformas nas burocracias estatais, no sentido de emprestar ao governo um caráter mais empresarial, colocando acento e importância no papel dos gestores. A expressão *public management* é uma expressão ambígua. Se você coloca a ênfase no *public*, esse termo faz referência aos que pensam que existe alguma coisa distintiva, característica dos governos e dos serviços públicos, que requer conhecimento e prática especializados. O governo e o serviço público têm uma dimensão quando o adjetivo é o *public*.

Quando a ênfase recai sobre a gestão, o termo faz referência àqueles que pensam que o governo e os serviços públicos não são nada mais que uma esfera de metodologia de gestão das escolas de *business*, com foco nos aspectos de engenharia de produção, que envolve a provisão dos serviços públicos, e menos ou nenhum foco na complexidade da política e da responsabilização, temas que a administração pública sempre viu com muita atenção. *Management* é pensar a organização a partir de critérios de engenharia de produção, desprezando o aspecto político-organizacional; aqui a ciência política sai de cena. Esse paradigma vai centrar-se num pilar básico da idéia da modernidade e em dois outros temas, que são a globalização e a inevitabilidade. A partir deste pilar, sobretudo da modernização, reivindica-se um paradigma novo da gestão pública, que seria um corte, no sentido kuhniano, de um paradigma novo para o paradigma moderno, que é o da gestão pública, e não mais da administração pública.

A idéia de modernidade é um dos temas mais poderosos da nova gestão pública, e por que ela tem esse apelo? A idéia de modernização é poderosa porque, metaforicamente, ela se liga a temas universais da natureza – mudanças geracionais, a fraqueza da idade, o truísmo de que na vida humana tudo muda. É nesse sustentáculo da modernidade que os que propõem a escola do *New Public Management* vão se centrar.

Essa idéia de modernização pode ser ambígua quando aplicada à gestão pública. Essa idéia traz pelo menos quatro sentidos. O primeiro sentido, de modernidade – pensando sempre em organizações –, é que há um claro movimento que pode ser identificado no sentido do abandono de métodos ultrapassados, de organizar e conduzir o serviço de organizações públicas em direção a métodos e estilos mais atualizados. O segundo sentido é que este deslocamento em direção ao moderno não só é inevitável como irreversível. Terceiro sentido, este deslocamento se traduz no movimento de convergência – os mesmos estilos organizacionais modernos aparecendo em toda parte do globo. O quarto sentido é que a modernidade é necessariamente benéfica.

Estes são os quatro postulados que os propositores vão discutir, e eu quero mostrar aqui que eles estão carregados de ambigüidade e problemas. Então, isto contraria a visão presente, amplamente disseminada em organizações como o Banco Mundial, que é modernista nas quatro



acepções. Essa exposição propõe a idéia de que a modernização da gestão pública é problemática nas quatro vertentes assinaladas. Vamos ver, uma a uma, as contradições das quatro vertentes do que é moderno.

O primeiro sentido da modernização está ali, da gestão pública como mudança profunda, uma ruptura com a ordem antiga e ultrapassada – esta é a reivindicação mínima dos modernizadores e a que parece mais difícil de ser admitida. Porque na base dessa visão temos as mudanças tecnológicas que transformaram a cara da administração pública, dos escritórios, na última geração. Caneta, lápis, apontador e gilete sumiram; hoje você entra num escritório e vê um mundo familiar de fax, computadores, celulares, *e-mails* e Internet. Este argumento tecnológico é a base da primeira idéia de que há uma profunda ruptura organizacional trazida com o *New Public Management*. Alguns estudiosos vêem as mudanças como uma tentativa de responder às propriedades transformadoras da informática, por exemplo. As novas formas organizacionais não seriam nada mais do que formas que tendem a responder a uma dinâmica proposta pelas novas tecnologias.

Os gurus da informática falam numa nova era organizacional e chegam a ponto de vislumbrar uma administração pública virtual. Problema: as conclusões de que as tecnologias físicas – computador, fax, internet, que mudaram de uma forma dramática o nosso redor – trazem mudanças correspondentes inevitáveis nas organizações e na sociedade são falsificáveis. As mudanças tecnológicas levam a uma mudança correspondente e inevitável nas formas de organização e relações sociais. É questionável se as relações básicas irão sempre mudar em função de mudanças tecnológicas ou se uma mesma tecnologia comum irá conduzir a uma mesma organização.

Um primeiro exemplo de falsificação dessa tese: no século passado houve a internacionalização dos equipamentos militares. O mundo inteiro começou a conhecer tanques, aviões, o *hardware* militar se internacionalizou. Mas eu pergunto: as organizações militares se uniformizaram? Não. Você tem exércitos regulares, forças mercenárias, exércitos voluntários, ou seja, uma série de formas organizacionais no campo militar passou a conviver com uma mesma base tecnológica, que se universalizou.

Segundo exemplo: hoje, um Primeiro-Ministro – ou um Governador – pode, via informática, receber *e-mail* de cidadãos. Certamente não se pode dizer que há uma mudança entre as duas pontas, entre o poder exercido pelo Primeiro-Ministro e o cidadão. Nestes casos, o mais provável de ocorrer é um conservadorismo dinâmico. Só que é importante gravarmos que as estruturas de poder selecionam e usam as novas tecnologias para reforçar propensões preexistentes.

As redes informacionais podem conduzir a quatro diferentes visões de modernidade social. A primeira seria a modernidade que significa o processo de implantação, graças às redes, de estruturas internas ou externas de mercado ou quase mercado. A segunda é a modernidade que abre o acesso ao poder, que reforça a solidariedade da área social por meio da interação lateral entre grupos afins espalhados pelo mundo, grupos com afinidades lingüísticas, culturais e de crenças, que não se agregaram com o processo de *mass media* convencional. Aqui são possibilidades que essas redes facultam.

A terceira visão é a de uma modernidade que induza novas oportunidades para um comportamento anárquico dentro das organizações, que conduza interiormente a um mundo de ruídos aleatórios e encontros casuais, uma anarquia sem produtividade. E, por fim, a modernidade que pode, ao contrário, reforçar as regras elaboradas, reforçar a diferenciação social na estrutura de comunicação, por exemplo, na forma de senhas complexas e do acesso diferenciado à rede computacional. Neste caso, as redes de computador consistirão em instrumentos para o controle gerencial vertical dentro das organizações, permitindo uma vigilância mais completa dos trabalhadores. Então os gurus das redes, que vêem uma solução organizacional única nascendo dessa introdução tecnológica, se equivocam. Vamos ver que esta escola, antes de ser um paradigma, é um grande esforço retórico que se utiliza de exemplos seletivos.

Quem já assistiu a palestras desses gurus vê que eles apresentam três ou quatro exemplos, o que não é um bom caminho de averiguação científica. O importante é dizer que nada, do ponto de vista tecnológico, pode nos informar a direção que as relações sociais vão ou devem tomar. Qual será o sentido dessas relações? Nenhum. Elas podem ter uma verticalidade, uma relação de rede solidária, anárquica, uma estrutura de mercado. Podem existir inúmeras formas organizacionais que vêm de uma mesma tecnologia de rede de informação. Essas diferentes possibilidades que estão listadas sugerem o quanto é um caso de interpretação a idéia segundo a qual um paradigma claro e pouco ambíguo estaria surgindo em decorrência da inovação tecnológica. O argumento forte da modernidade é que a tecnologia gera um padrão único de organização, e o que vemos é que não. O que se faz em geral é baseado em exemplos seletivos, e estes argumentos que sugerem essa primeira ruptura (a modernidade da gestão pública como mudança profunda pela tecnologia) são argumentos de retórica.

Modernização no *New Public Management* significa que a modernização da gestão pública é irreversível. Este é o segundo sentido da modernização, a irreversibilidade. Não é possível voltar atrás – novamente é usada a metáfora tecnológica invocada. Não vamos sair do automóvel para o cavalo, sair do avião e voltar para o dirigível, trocar a Internet pelo telegráfo – não se volta atrás. Esse argumento, por analogia, também pode ser aplicado às organizações e às relações societárias. Não é possível, também neste campo, haver reversões para modelos mais antigos e ultrapassados.

Também neste caso vemos argumentos retóricos baseados em casos seletivos. No lugar de defender e demonstrar a estabilidade do *New Public Management*, uma interpretação contrária pode chamar a atenção para uma paisagem muito mais instável, envolvendo constantes deslocamentos em ziguezague das políticas. Nas organizações, é normal sair do automóvel e voltar para o cavalo, o jegue, depois voltar de novo para o automóvel. Essa analogia tecnológica não se aplica ao mundo das relações sociais e organizações.

Alguns exemplos, aspectos das práticas de gestão, assemelham-se muito ao mundo da dieta e da moda – com receitas e palavras indo e voltando. Se o mundo da prática da gestão é um pouco o mundo da dieta, isso é irreconciliável com o paradigma estável, como os defensores dessa visão querem. Longe de métodos e práticas que estão caminhando de uma forma unidirecional, o

mundo da gestão se assemelha a sucessivas modas evanescentes. Vamos pensar no exemplo das músicas de ginástica em empresas japonesas, métodos da nova era destinados a catarses energéticas, e outra panacéia igualmente superficial vai aparecer amanhã. A todo momento se encontram gestões dessa natureza, o que contraria a idéia de um paradigma estável.

A Grã-Bretanha, país que produziu essa literatura e tem uma reflexão abundante sobre esse assunto, não foi um país pioneiro no *New Public Management*. Do ponto de vista organizacional recente, essa história tem de ser vista como um caso de sucessivos deslocamentos na experiência de gestão, mais do que um caminho linear de uma única tendência irreversível. Dois pontos: nos anos 70, na Inglaterra, surgia o movimento neotaylorista, com ênfase na diminuição do número de servidores públicos e a defesa de transferência do poder para os gestores. Essa transferência era uma maneira de se quebrar os poderosos sindicatos ingleses. Nos anos 80 houve o deslocamento da valorização da qualidade do serviço público, a crítica ao poder gerencial e o deslocamento da ênfase para o poder do consumidor – do *Manager Power* para o *Consumer Power*. Houve uma forte crítica ao poder dos gestores.

O NHS é o sistema de saúde inglês, a pérola da coroa. As críticas a este setor recaíam sobre o poder excessivo que era conferido aos gestores. O segundo deslocamento: a palavra de ordem dos reformadores da gestão pública nos anos 80 era *outputs*, que significa a cultura de resultados, em vez de processo (*input*). Dos anos 90 para cá isto saiu de cena, a ênfase agora é na palavra governança, que não é outra coisa a não ser processo. Então, a cultura de *outputs* foi substituída em dez anos por uma cultura de processo. Isso teve muito a ver com a relação de temas ligados à corrupção. A atenção ao processo passou a ser mais importante que a atenção ao resultado.

Como interpretamos esses diferentes enfoques? A idéia é que há um caminho irreversível e inevitável, mas estamos vendo inúmeros exemplos de reversibilidade, de conceitos que mudam, retiram o poder do gestor. Antes de um caminho modernizador único, temos movimentos de tentativa e erro, sobretudo o movimento de aprendizado com os erros de ontem explica esses deslocamentos. Não há um caminho unidirecional previsto pelos apologistas e pela retórica do *New Public Management*.

O terceiro ponto que também tentaremos problematizar é a modernização da gestão pública como mudança convergente, uma mudança em que todas as organizações passariam a adotar esses princípios do *New Public Management*. Esse sentido se acha profundamente disseminado e está relacionado ao movimento de globalização. Os defensores desse paradigma afirmam que, à medida que um sistema de gestão pública se moderniza, ele tenderá a se parecer cada vez mais com outro, e eles também se assemelharão em muitos aspectos ao estilo de governança verificado no setor privado. Ou seja, as organizações vão se parecer cada vez mais entre si e com aquelas que caracterizam o setor privado –/ o aspecto do *management* e não do *public*.

Quais são as explicações por trás dos processos de convergência? São mecanismos coercitivos; tendo poder de natureza legal ou não, ele é usado para redesenhar as organizações da mesma maneira por um processo mimético, quando as organizações imitam o que interpretam como a melhor

prática para lidar com a incerteza, organizações que se copiam. Quando há o acúmulo de uma cultura profissional comum, gestores passando a falar a mesma língua, essa cultura vai produzir similaridades ao longo das fronteiras organizacionais quando estiver disseminada.

No que se refere ao mecanismo coercitivo, podemos citar o direito internacional que reduz o âmbito de escolhas da política e dos procedimentos administrativos. Os acordos de comércio celebrados pelo GATT e as convenções de direitos humanos no âmbito da União Européia são exemplos de restrição do escopo das escolhas políticas. O argumento da convergência nesse campo parece ir bem até este momento. Quanto ao mimetismo, vários autores vêem as mudanças de convergência influenciadas por processos miméticos. Um autor diz que, em função da ambigüidade de finalidades das organizações públicas que não têm finalidades precisas, elas se vêem propensas a seguir organizações similares que percebem como mais bem sucedidas. Esse seria o mimetismo organizacional.

O terceiro aspecto é o processo normativo subjacente ao suposto movimento de convergência – ele teria por base o desenvolvimento de uma rede internacional de fornecedores, serviços públicos e consultores de gestão. O exemplo mais claro é o do Banco Mundial e do CDE (*Center for the Development of Enterprise*), que propagam idéias similares sobre a melhor prática. Veremos que a razão de ser desses órgãos é exatamente desenhar e estabelecer a melhor prática, porque são organismos internacionais e trabalham com a idéia da uniformização.

A convergência é um poderoso argumento retórico, já que se deve ir ou se pode ir para onde todos vão. Dificilmente se pode negar a convergência retórica, mas pode-se inquirir se a fala uniforme é acompanhada por práticas uniformes. Nos EUA, no governo Clinton e Gore, não houve nenhuma alteração da tradicional burocracia nos princípios de serviço público estável e na tendência legalista que regula esses serviços. Os países do CDE permaneceram basicamente organizados nos moldes tradicionais franceses, bem distantes do que a organização pregava para os outros países como caminho para o futuro. A convergência da retórica não é acompanhada pela convergência na prática. Razões para que não haja essa convergência? O desenho institucional das organizações se dá em momentos críticos de viradas históricas. A resposta a desafios vai variar de acordo com as primeiras decisões, então o que se fez antes condiciona o que virá depois. Isso parece fácil, mas é um encaixe como num quebra-cabeça – há uma dependência das instituições por um processo endógeno em que estas têm uma vida própria e vão reagir a estímulos de fora a partir de sua história organizacional pregressa. Por isso a França e a Alemanha, apesar de toda a retórica, não mudaram.

Finalmente, o quinto ponto é a idéia mais importante: se a modernização da gestão pública traz mudanças desejáveis e benéficas. A idéia da modernidade que traz benefícios é o ponto mais problemático porque, ainda que a modernização nos três primeiros sentidos não se afigurasse problemática e concordássemos com os três primeiros, isso não significaria que o último sentido tenha validade. O fato de que alguma coisa seja nova e inevitável não quer dizer que seja desejável.

O que surpreende no debate sobre o *New Public Management* é a ausência de consenso sobre o que é desejável e o que não é. Algumas mudanças benéficas na gestão pública podem apontar para o reforço do papel dos gestores por meio de lideranças destacadas, estratégias claras vindas do

topo, um melhor entendimento sobre quem é responsável por quais tarefas, a ênfase da metáfora de Osborne, do livro *Reinventando o governo*, que diz que o governo deve conduzir e não remar. A partir de uma forte liderança na vanguarda, está claro que esta perspectiva se encaixa dentro de uma visão organizacional hierárquica. No entanto, para outros, as mudanças benéficas na gestão pública implicam o reforço do poder dos consumidores. Esta é uma perspectiva individualista do governo pelo mercado; não se quer um governo de líderes visionários ou *experts*.

Nessa perspectiva, a boa gestão pública consiste menos nos dotes de inspiração do líder apontando para os indivíduos o que fazer do que em conduzir os produtores, geradores do serviço público, a serem responsáveis, atenderem aos consumidores por meio de processos de mercado ou de quase mercado. Ainda para outros, a questão não está nem no mercado nem em grandes líderes, mas em facultar aos grupos de ponta a tomada de decisões em suas preocupações coletivas. Aqui, com uma perspectiva igualitarista, o comunitarismo é o tipo ideal da boa gestão. Por fim, há o cético em relação à habilidade de qualquer um para apontar as mudanças que serão positivas ou não – esses são os fatalistas, que recusam qualquer tipo de cooperação. Essas diversas visões sobre a boa gestão pública só no plano genérico poderiam ser sintetizadas, mas elas mostram, sobretudo, a dificuldade de se passar do sentido um e três para o sentido quatro, se a modernização é benéfica.

Como conclusão, podemos dizer que visões que proclamam um processo absoluto de modernização atravessando todos os ramos da gestão pública são extremamente atraentes e chamativas. Elas atendem a demandas milenares de se vislumbrar um grande futuro e em menor escala, os interesses de atores como o CDE e o Banco Mundial para legitimar os seus papéis. Mas são absolutamente vulneráveis numa análise mais atenta, como esta aqui proposta.

Quando se trata de tema central das organizações, entra a ciência política, as relações sociais, as estruturas de poder, qual se comunica com quem. A visão dos modernizadores, segundo a qual as organizações que prestam serviço público irão seguir um único trilha no futuro, está longe de ser comprovada e longe dos fatos. Ao contrário, pode-se dizer que, em termos de gestão pública, hoje vivemos um processo pós-moderno, uma bricolagem de diversos estilos. Enquanto alguns pesquisadores detectam o deslocamento de processos na direção de um estilo de governo de empreendedores, outros vêem uma legalização, uma jurisdição cada vez mais legalista como tendência de longo prazo. Outros vêem ambos os estilos com expectativas de empreendedores situados no topo da organização de governo e com controles tradicionais legais, processuais, sobre governos em sociedades democráticas.

O objetivo dessa exposição foi trazer um pouco de reflexão sobre um tema que está na vala comum, o qual temos que dar atenção como membros do setor público, e pensar em como a ciência política e a teoria cultural estiveram envolvidas do início ao fim na análise e na desconstrução do paradigma do *New Public Management*, mostrando que, de fato, ele é de novo mais uma retórica do que uma realidade factual cientificamente comprovável. Obrigado pela atenção.

## **A formação dos contadores e os requisitos do exercício profissional**

*Prof. Dr. Olívio Koliver*

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

O mercado profissional atual e no futuro próximo. A posição do contador nos processos decisórios. A imperiosidade do conhecimento da estrutura e do ciclo operacional das entidades e do seu controle. A IFAC e as duas grandes etapas na formação de contadores. A formação integral e o desenvolvimento e manutenção das habilidades.

**Palavras-chave:** contadores, formação, mercado profissional.

Prezados e prezadas colegas: em primeiro lugar quero dizer que, embora descendente de germânicos, eu gosto de tecer minhas considerações à moda italiana, caminhando e gesticulando. Meu amigo de décadas, Lino Martins da Silva, solicitou-me, na época em que foi formalizado o convite, que eu tecesse algumas considerações no contexto do chamado controle interno, sobre o problema que estamos vivendo hoje na formação de contadores, problema este que apresenta inúmeras facetas. Não é uma questão que se possa resolver com duas ou três medidas e decisões. E mais ainda: não é, e vou tentar mostrar por quê, um problema solúvel mediante a adoção de algumas formalidades, o cumprimento de alguns detalhes de natureza formal, como tem sido a regra ao longo da história do nosso país.

Como de hábito, para aqueles que me conhecem há mais tempo, vou procurar expor minhas opiniões da maneira mais franca, sem rodeios, exatamente pela premissa maior que coloquei antes, de que eu não acredito em formalismo. O formalismo pode ser indispensável em determinadas circunstâncias, mas, na verdade, ele não pode substituir a essência das coisas. Nós estamos hoje diante de uma realidade; ontem participei de uma reunião, que durou praticamente seis horas, em que discutimos a respeito do assunto Fenc (Fundação de Estudos e Normas Contábeis), que é um problema não resolvido e, dependendo da solução que vier a ser adotada, sabe Deus para onde irá a profissão contábil. É uma pergunta em aberto. A par disso, há uma série de outras questões que tentarei abordar da melhor forma possível.

É uma satisfação estar aqui. Como gosto de arquitetura e de arte de modo geral, até me senti encantado por voltar ao Hotel Glória, que é um marco na história da arquitetura do século XX. Trabalho também na área hoteleira e fiquei mais sensibilizado ainda por poder voltar a ver este hotel que freqüentei muitas vezes na época do controle de preços dos anos 60 e 70. A proposta acertada com o colega Lino foi falar sobre formação e requisitos, considerando especialmente o contexto do controle interno.

A diretiva maior na educação contábil é garantir a formação de contadores com atributos suficientes para o exercício profissional de alto nível de qualidade, que deverá ser mantido por toda a vida, premissa maior no cumprimento da sua responsabilidade social.

Belíssima frase, que pode ser incluída em discursos de formatura. Mas a grande pergunta é: como conseguiremos fazer com que isso aconteça na prática? Quais atributos deverão ser alcançados pelo futuro profissional, como se chega ao domínio de qualidade e, principalmente – uma coisa que começou a ser discutida recentemente em nosso país –, como se mantêm esses atributos, essas qualidades, ao longo da vida? Porque assim estaríamos diante de um probleminha que, em síntese, representa uma questão derivada de toda uma evolução histórico-sociológica aqui no nosso país.

A primeira coisa que devemos perguntar é sobre o mercado profissional. Se perguntarmos à maioria das pessoas, elas dirão que existe a atividade privada e a pública, e também as fundações e entidades sem finalidade de lucro, e tenta-se com isso colocar uma espécie de fronteira, divisa, no exercício profissional. Eu não penso dessa maneira. Inclusive me manifestei ontem contrariamente à edição de um livro em que se procurava vender teses de que nas entidades com fins ideais havia

uma contabilidade toda própria. Usei um argumento extremamente simples: se eu acredito que do ponto de vista epistemológico existe uma ciência social aplicada chamada contabilidade, como podem existir duas ou três contabilidades? Tudo tem que estar enquadrado dentro do mesmo todo.

A Ifac (*International Federation of Accountants*) é uma entidade de natureza internacional que tem diversas comissões e uma delas é a de Educação – para mim foi uma felicidade representar o Brasil nessa comissão durante cinco anos, porque entrei em contato com mundos diferentes daqueles aos quais eu estava acostumado, porque alguém de Cingapura não pensa igual a alguém da Venezuela ou do Brasil. Mas em relação ao mercado profissional, a Ifac jamais falou em entidade pública, privada ou de fins ideais. Eles colocaram que o mercado profissional tende a se concentrar cada vez mais, permanecer no campo clássico, evidentemente, do registro das demonstrações contábeis.

Antes dessa exposição, alguém colocou em discussão que era mais importante haver obrigatoriedade na exposição do Doar (Demonstração de Origem e Aplicação de Recursos) e no fluxo de caixa. Eu digo o seguinte: se é para se manter um Doar na forma como está acontecendo aqui no nosso país – onde se tem meia dúzia de títulos que mesmo uma pessoa experiente dificilmente vai ter a possibilidade de entender o que aconteceu em matéria de fluxo patrimonial –, eu sou contra. No mundo inteiro, o fluxo de caixa é usado como demonstração. Então eu sou favorável a que se modifique o Doar de modo que ele realmente informe e introduza também o fluxo de caixa, porque aí teremos uma gama de informações sobre a entidade que será útil para a compreensão do que aconteceu em termos patrimoniais, incluindo-se, evidentemente, a formação de resultados e a formação de base para a tomada de decisões.

Naturalmente a auditoria, tanto externa quanto internamente, vai continuar a ser uma grande aplicação da contabilidade, e eu volto a sublinhar: não sei quantos americanos há aqui, mas os americanos, de modo geral, falam em seus livros de *auditing* e *accounting*, tem contabilidade e auditoria; como são duas categorias lógicas, uma não faz parte da outra. Eu sou daqueles que acreditam que a contabilidade é uma ciência social e a auditoria é uma forma de aplicação prática do todo maior que é a contabilidade.

Quais são as questões em aberto? Uma delas diz respeito diretamente àqueles profissionais que estão ligados à área pública, e esta no sentido amplo da palavra, porque vocês não esqueçam que em matéria de estrutura jurídico-formal, estrutura econômica, há muitas visões diferenciadas no mundo. Lembro, por exemplo, sem ofender os *queremistas* que porventura existam aqui – *queremistas* eram os adeptos de Getúlio Vargas na época das eleições de 1950 –, que na maioria dos países do mundo não existem autarquias. E no Brasil elas existem em grande escala. Autarquia, no sentido que entendemos hoje, é uma invenção fascista. Quando eu falo em controle interno, estou falando num quadrante de aplicação da contabilidade que vale para qualquer tipo de entidade; a diferenciação entre área privada, pública, fins ideais, lucrativos é praticamente uma sutileza, porque controle interno é uma questão universal. Se os senhores estão entre aqueles que acreditam que a missão fundamental da contabilidade é preparar informações que alicerces a tomada de decisões em benefício da entidade, então o controle interno tem uma importância ímpar, e eu vou dedicar algum tempo a provar que espécie de efeito prático isto tem.



Outra coisa que vocês talvez já tenham considerado e discutido: o próprio conceito de auditoria externa, tomando-se uma posição divergente, para não dizermos até antípoda sob certa ótica, entre uma auditoria que se consubstancia num parecer sobre a correção das demonstrações que foram auditadas e uma auditoria que faz uma análise e a conclui também com um parecer sobre como foi administrada a entidade, chamada de auditoria operacional. Esta é uma questão determinante. Se eu aceitar este conceito de auditoria operacional que vigora na Europa e em diversos países há bastante tempo, isso representa uma guinada simplesmente fantástica no direcionamento de nossa atividade profissional, porque a auditoria sairia daquele campo onde há uma forte ingerência, visão de natureza formalística, para penetrar na substância das coisas que aconteceram durante um período de tempo. E aí nós escapamos normalmente, até em termos de formação dos auditores, daquilo que é o normal hoje. Seria uma revolução. Até hoje não houve decisão nenhuma a respeito do assunto. Porque nós teríamos de formar gente capaz de fazer isso, já que não a temos em quantidade suficiente. Se eu chegar um dia a ter auditoria operacional nesse sentido que foi dito, faz diferença falar em área pública e privada, indagando sobre a eficácia?

Também não interessa saber se um país tem autarquia ou não. Eu falei em diferenças, e em muitos países europeus as grandes massas da sociedade não são limitadas – limitações em termos de responsabilidade – como aqui em nosso país. São sociedades em nome coletivo, em companhia, com responsabilidade social, jurídica, total, dos sócios. Em alguns países não existe o conceito de sociedade anônima fechado. Ou seja, todo o problema do controle e formação de tomada de decisões vai depender de uma porção de coisas que representam o entorno econômico-social e também histórico-sociológico, porque isso tudo é produto de uma evolução gradativa.

Além da auditoria, na parte da perícia – na medida em que se aceite uma evolução positiva no Poder Judiciário – a tendência é que existam mais perícias em que se discutam a essência das coisas. Vocês já devem ter lido que hoje, pelo mundo afora, discute-se muito sobre os intangíveis, o capital intelectual, etc. Para que uma pessoa possa efetivamente formar juízo a respeito da validade do valor de uma empresa, ela tem a capacidade de discutir a validade de procedimentos avaliatórios, como, por exemplo, o que vai numa marca? Projeção de resultado para daqui a alguns anos? Mesmo usando como base o fluxo descontado de caixa, há uma meia dúzia de maneiras diferentes de fazer uma aplicação prática disso chegando a resultados diferentes. Nós constantemente chegamos ao mesmo ponto. Essa divisão de público e privado em matéria de controle é altamente discutível.

Aplicação da tecnologia da informação: recuso-me a falar em público a respeito do assunto porque não há possibilidade de discussão a respeito disso hoje em dia. A pessoa que não dominar essa tecnologia como instrumento dificilmente vai permanecer no mercado profissional.

Planejamento tributário: não estou falando em safadeza tributária, e sim sobre o planejamento em que, considerada a legislação vigente seja no âmbito que for, o especialista consiga reduzir a contribuição ao mínimo que a lei possibilite. Essa especialidade nos Estados Unidos, no Canadá, na maior parte da Europa continental, na Nova Zelândia, é uma das grandes especialidades profissionais, inclusive de contadores. Não preciso dizer que essa é uma área em que dá para se ganhar um bom dinheiro.

Finalmente, controle e planejamento das entidades. O entendimento de como funciona a entidade é, a meu ver – estou somente repetindo o que é de consenso universal –, o setor onde está a grande possibilidade do exercício profissional que nós temos. Já disse antes que o mercado de serviços sobre reestruturação de entidades, fusões, cisões, corporações, que implica avaliações parciais ou totais de patrimônio, incluindo ativos intangíveis, é um outro setor que vai se desenvolver. Mas quem quiser trabalhar nessa área tem que saber bem matemática e ter uma visão que transcenda o conhecimento da contabilidade *stricto sensu*. Você tem que conhecer contabilidade de A até Z, e ainda matemática, estatística e um monte de outras coisas, inclusive conjuntura econômica, história. Porque nós estamos olhando para o futuro. Ou seja, aquela visão clássica, que o terreno das artes plásticas traduziria por um burro lá no Rio Grande do Sul andando pelo pampa, não cabe neste caso; tenho que ter uma visão mais ampla.

A tecnologia da informação é indispensável por causa da velocidade das coisas. Sempre cito que há vários autores, leitores de três ou quatro livros, que escreveram a respeito do ABC e fizeram afirmações de que era uma revolução, mas eu tenho um livro editado em 1932 – escrito pelo professor Schmidt, que era reitor da Universidade Kiev, no Mar Báltico – em que toda a descrição do ABC (o chamado Activity Based Costing) está lá, em trezentas e poucas páginas. Não há milagre nenhum nisso, o ABC era o segmento nacional da contabilidade setorial, que começou a ser desenvolvida antes da Primeira Guerra Mundial. Já havia livros sobre o assunto em 1917, e hoje as pessoas vêm dizer que isso é atual. Em 1930/1940, como não existia computador. Sempre digo para meus alunos de mestrado que sou um abençoado, porque Deus não me deu inteligência, capacidade artística, trabalhei em escritórios e usava máquinas de calcular com pinos. Passei sete anos repetindo o mesmo movimento. Se eu aceitar aqueles tópicos que foram colocados pela Ifac, uma coisa fica patente: a atividade profissional do contador vai continuar concentrada em apreensão, registro, análise e relato de informações. O que me interessa é preparar decisões.

A área mecânica foi o centro das atenções em épocas passadas; na empresa em que trabalhei quando era mais jovem, o contador era uma pessoa que ainda escrevia maiúscula inicial em letra cheia de voltinha, mas o que interessa isso hoje? Era muito bonito, mas foi uma época que passou. Se eu quiser, como contador, ser realmente útil, dependendo das circunstâncias determinantes na administração, tenho que ter capacidade de preparar informações para a tomada de decisões. Aí o corolário é automático. Se eu desenvolver esta habilidade até as últimas conseqüências e preparar as decisões, o que me impedirá amanhã de ser candidato a tomar as decisões? Se eu tiver os requisitos necessários, eu posso e serei candidato a qualquer coisa, inclusive a presidente de empresa.

Primeira premissa: a geração da maioria das informações que sustentem diretamente as decisões supõe o conhecimento detalhado da entidade e de seu funcionamento. Eu tenho lecionado diversas disciplinas em mestrados, mas predominantemente na área de custos e análise de custos. Digo sempre que não adianta fazer grandes discursos a respeito de teorias e doutrinas, não vou falar de visões holísticas endógenas e exógenas; eu posso saber tudo sobre teoria, mas se na hora de aplicar numa entidade particularizada tenho que saber como funciona o detalhe dessa entidade, eu sou um belo discursador, nada mais. Dependendo do ramo de atividade, será necessário conhecer detalhes das coisas.

Em dezembro de 2002 houve a defesa da dissertação de uma aluna na Bahia, e eu fui o orientador. Ela trabalhou nessa dissertação durante quatro anos e reescreveu a dissertação cinco vezes. Quando ela chegou no ponto de reescrever pela terceira vez, ela perguntou o que eu tinha achado – ela estava escrevendo sobre o custeio da engorda de gado bovino. Quando li, achei complicado e perguntei: “Já que você vai escrever sobre gado bovino, vou perguntar gauchescamente: se tu andares pelo campo e te deparares com as coisas que vou citar, saberás distingui-las? Se tu encontrares um tipo de bosta, mais adiante outro tipo e depois um outro, saberás distinguir qual é a bosta de vaca, de cavalo, de ovelha e de cabrito?” Ela não sabia. Então eu disse: “Se nem de bosta tu entendes, queres entender de engorda de gado?” Expliquei para ela as diferenças. Ela me perguntou o que deveria fazer, e eu disse para ela ir viver em fazenda durante algum tempo. Durante três meses ela foi viver em fazendas de diferentes municípios na região da campanha no Rio Grande do Sul. Quando voltou, ela me deu razão. Isto é conhecimento do modo de funcionamento da entidade. Uma pessoa vai fazer a contabilidade de custos de uma empresa do ramo de metal mecânico e não sabe distinguir um torno mecânico de uma plaina ou de uma prensadora múltipla, ou nunca viu uma máquina de usinagem com microprocessador, não sabe que existem vários tipos de aço.

Em nenhum ramo isso é diferente. Tenho alunos que querem escrever sobre o custo das entidades de ensino. Acho interessante, só que isso terá de ser estudado com muita profundidade porque o tema é amplo, não adianta pegar só uma referência bibliográfica, porque isso hoje se consegue até pela Internet. Desculpem se eu insisto, mas isso é válido tanto para a entidade privada quanto para a pública. É válido para qualquer entidade em que existam patrimônio e movimentação de recursos. Há muitos anos, quase 20, ganhei uma concorrência pública para organizar todo o controle interno e a parte de custos de uma mina de cobre no Rio Grande do Sul. Eu nunca tinha visto mina de cobre, e sim de carvão, calcário. Essa mina ficava a 400 km de Porto Alegre. Passei quatro meses indo até lá uma semana sim e outra não para aprender como funcionava. Quatro meses depois eu já era doutor no assunto, e isso ocorreu depois de eu já ter trabalhado em outras minas, mas acontece que aquela mina era aquela mina. Eu tive de ter a humildade de aprender. Isso vale para tudo.

O conhecimento de estrutura, objetivos, meios e produtos, do funcionamento, das características do mercado, dos usuários dos produtos e serviços, é condição para um exercício profissional eficaz. Na hora de analisar e preparar as decisões, não adianta o discurso bonito; eu tenho é que conhecer a entidade. Tenho um aluno fazendo um trabalho sobre o processamento de polpas de frutas silvestres na região sul da Bahia, em pequenos empreendimentos que tenham entre seis e dez empregados. Ele já passou três meses lá aprendendo como se faz, porque não tem outro jeito. Se eu não conhecer no local, não vou fazer coisa nenhuma.

Em épocas passadas, trabalhei muito como consultor de empresas litográficas no sul do Brasil, ou seja, empresas que imprimiam coisas com cores, e na metade dos anos 80 eu me considerava doutor na matéria. Sabia tudo sobre a preparação de fotolitos, matrizes, etc. Mas depois disso trabalhei como executivo de um grande grupo industrial que na época tinha 14 mil empregados, cheguei até à vice-presidência e larguei essa área. Há dois anos apareceu um cidadão no meu escritório pedindo

uma opinião sobre como operar determinados custos, e fui na empresa dele. Mas todas as máquinas que eu conheci nos anos 70 não existem mais, só existem máquinas comandadas por computadores, que fazem inclusive a matriz de impressão. Ou seja, se eu tivesse tido um espelho, teria colocado numa folha de papel o que era o meu conhecimento em matéria de custo de litografia, teria feito o sinal da cruz e dito: “Descanse em paz”. Eu tinha me transformado num ignorante na matéria. O pretensioso, ex-doutor na área, agora não sabia mais nada, porque a tecnologia tinha evoluído de maneira tal que eu não acompanhei.

No ciclo operacional, além de contabilidade, a pessoa deve conhecer todas as técnicas de planejamento, controle. Só por curiosidade coloquei aqui uma listagem que não julgo exaustiva, mas o contador que quiser trabalhar nessa área do controle interno tem que conhecer para compreender as coisas, para haver base para a tomada de decisões. Deve saber todas as técnicas de custeio, orçamento e análise de variações, análise econômico-financeira, programação e controle de atividades operacionais, análise de produtividade e economicidade, formação de resultado, técnicas de avaliação e inclusive administração de recursos humanos. Agora, pergunto: quantos contadores vocês conhecem que dominam programação e controle de produção na atividade industrial, agrícola e de mineração? Uma minoria. São poucos os que sabem fazer a análise de produtividade e economicidade. Porque, para fazer esse tipo de análise, a questão não é decorar uma fórmula qualquer, é entender como funciona o todo. E este é o grande desafio que temos.

Em termos específicos de controle interno, selecionei algumas características. Gerenciamento de matérias-primas, compra, estoque, insumo, consumo, eficácia no uso do equipamento. Como poderei analisar essa eficácia se eu não conhecer o equipamento? Como vou analisar a eficácia no uso dos materiais se eu não conheço os materiais? A primeira condição é conhecer. Tem também a produtividade do pessoal, a velocidade no atendimento e o tratamento dado ao usuário. Hoje, dentro da visão moderna de administração, o usuário está no centro das atenções. Se eu quiser uma posição determinante como contador, tenho que me preocupar com o usuário e não somente com os procedimentos clássicos da contabilidade de custos; ou seja, dentro de um enfoque acadêmico, eu vou necessariamente a uma visão multidisciplinar. Rotação de produtos e serviços, formação de custos, ou seja, há mais que o suficiente para nós estudarmos. Em resumo, o nosso tema é o acompanhamento corrente e crítico do ciclo operacional da entidade, com a conseqüente formação de juízo fundamentado sobre a eficácia da gestão.

A *International Education Guideline* (IEG-9), do comitê de educação da Ifac, diz que precisamos ter conhecimento, habilidades e consciência profissional. Como chegarei a esses atributos? Aí é que vem o grande problema em termos da condição de brasileiros. A Ifac – acho que nisso ela tem razão – diz que os cursos de graduação são o X do problema. O segundo vai ter como centro o desenvolvimento de habilidades, consciência profissional, durante o exercício profissional preferentemente monitorado, o que vai totalmente contra toda a tradição universitária brasileira. Mas vamos a outra questão: a universidade, mediante a graduação, deverá propiciar a concretização do objetivo mais importante no processo educacional, que é a formação integral da pessoa. Não

esqueçam: de onde vem a palavra universidade? Vem de *universitas* – todo, universo, conjunto, visão global. E isso a universidade tem de resolver. Isso vai resultar numa pessoa que tem uma visão ampla, capacidade de análise e de formação de juízo, e capacidade de transmitir esses juízos. Chegamos num grande problema, porque formação integral exige o quê? Ampla e sólida formação humanística, domínio da fundamentação teórica e doutrinária da contabilidade. Eu arriscaria dizer que 80% dos cursos de ciências contábeis não dão nada sobre fundamentação teórica e doutrinária. Sou daqueles que acreditam que todo contador ou pessoa que trabalha na área profissional baseada em ciências humanas deveria ter visão dedutiva das coisas, olhar de cima para baixo, e não o contrário, para nunca perder a visão do todo. Em química e física a gente pode fazer o contrário, mas em ciências sociais, definitivamente não. E a maioria dos cursos de graduação não dá a mínima para isso.

O profissional também precisa ter o domínio de disciplinas afins, que permitam a compreensão da entidade como um todo. Eu não vejo como alguém pode dirigir uma entidade complexa sem a visão multidisciplinar. Talvez a maioria nem concorde comigo, mas a formação humanística é indispensável, por configurar o conhecimento de caráter permanente, indispensável para a rápida adaptação às novas tecnologias e estruturas políticas, econômicas e sociais. O que quer dizer isso na prática? Inclui a evolução de idéias e acontecimentos ao longo da história, especialmente a partir do Renascimento. Uma pessoa que não tem a mínima noção de história, especialmente do nosso mundo ocidental, que não tenha uma idéia clara a respeito do nosso país ou do seu estado, a compreensão do todo, torna-se praticamente uma impossibilidade.

Eu não quero que o sujeito seja especialista em história, mas que saiba pelo menos os delineamentos da história: doutrinas, forças econômicas e políticas do mundo. Artes, literatura, filosofia e ciências em geral também são essenciais. Se eu estou numa empresa de grande porte que tem relacionamento no estrangeiro e não tenho conhecimento nenhum de artes plásticas? Eu posso não gostar de Monet, Dalí, Picasso, Michelangelo, mas tenho que saber que eles existiram para mostrar que, além do conhecimento técnico, eu tenho uma visão do que é a civilização. Na música, eu não preciso gostar de Beethoven, Bach, ou do maior músico que o Brasil já produziu, Villa-Lobos, mas eu tenho que saber o que eles representaram, porque até hoje seus discos são vendidos e escutados pelo mundo afora. Isso vale para a escultura, a arquitetura etc.

Não posso me colocar na posição de ser um contador, só sei preencher formulários de natureza fiscal, e por causa disso não tenho cultura. Essa visão ampla está resumida na expressão “cultura humanística”, e é uma condição para que a gente tenha essa aceitabilidade em termos sociais no país. Neste sentido, nossos cursos universitários, de modo geral, são uma droga.

Sobre variáveis básicas do comportamento humano: tenho que conhecer as coisas fundamentais em matéria de sociologia e psicologia aplicada, e assim por diante. Conhecer mais sobre o comportamento humano. A maior parte dos nossos currículos universitários não tem nada a respeito do assunto. Lógica formal – lamento que meus alunos não conheçam nada de lógica formal, nunca leram Descartes na vida. E, finalmente, a grande tragédia brasileira, a língua do nosso país, escrita e falada. Lamentavelmente, o conhecimento do vernáculo, mesmo na pós-graduação, deixa extremamente

a desejar. E hoje, para quem quer agir internacionalmente, é imprescindível o domínio de uma língua estrangeira, que será, provavelmente, o inglês. Mas quem trabalha na América Latina pode aprender espanhol também. A formação humanística deve levar em conta a consciência dos valores pessoais e sociais, e o domínio dos preceitos de ética geral e profissional, capacidade de análise crítica e de formulação de juízo de valor. Para ser importante e respeitado você tem que desenvolver a capacidade de analisar para chegar à emissão de juízos de valor que fundamentem decisões. Silogismo é tremendamente simples, mas é preciso estudar. Um cursinho de quatro anos à noite, depois de trabalhar durante o dia, não adianta. Na maioria dos países europeus não existe curso universitário noturno. Todos são diurnos. Eles têm bolsa de estudo que garante casa, comida e roupa lavada, e a pessoa começa a devolver o dinheiro investido quatro anos depois de formado. É um sistema digno de aplausos.

O curso de graduação deve ensinar uma pessoa a colocar no subconsciente a idéia de aprender e aprender. Porque o aprendizado é para a vida toda. O curso de graduação deve possibilitar o desenvolvimento de algumas habilidades. Mas tem que se aprender na prática, toda formação vai ter um segundo estágio. Na teoria a gente pode aprender o que quiser. Sempre uso o exemplo de quem é casado: quando a pessoa se casa no religioso, o pastor faz aquele discurso bonito, mas depois de tudo isso, ao longo da vida existe um processo contínuo de adaptação, porque o cidadão que se casou com 25 anos pode manter suas características de personalidade, mas quando estiver com uns 45 anos vai ter outra maneira de ver as coisas, os filhos vão influenciar, ele vai perceber que há outras limitações nas quais ele nem pensava quando tinha 20 anos.

Há a necessidade de se aprender também na prática e de se adaptar. É por isso que consciência profissional eu só posso adquirir trabalhando. Dali é que chegamos naquilo que hoje é aceito em termos universais: a necessidade de desenvolvermos habilidades profissionais que são a capacidade de transformarmos conhecimento em soluções de problemas concretos. Tenho que reconhecer o problema, analisá-lo e encontrar uma solução para ele. Devo saber me relacionar com as outras pessoas e ter a capacidade de me comunicar. Será disto que resultará, além da consciência do valor, a necessidade do convívio com clientes, colegas, sociedade, e assim por diante. A gente pode querer qualquer coisa, mas o curso de graduação sozinho é absolutamente indispensável por causa da formação integral. Mas achar que a formação de uma pessoa termina no dia em que ela coloca uma beca é errado. Nos estados de Nova York, em Nova Jersey e na Califórnia, o exame de competência na área contábil é obrigatório, pelo que sei, desde 1928, e foi introduzido na área de auditoria também na Alemanha.

Meu filho mais velho e a mulher moram nos Estados Unidos há 14 anos, em Nova Jersey. Ela é formada em medicina pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, uma ótima faculdade de medicina. Nos primeiros dois anos, quando meu filho, que é engenheiro mecânico, estava fazendo um MBA em Nova York, ela ficou sem fazer nada. Depois se cansou de não fazer nada e foi ao órgão equivalente ao Conselho de Medicina brasileiro para revalidar o diploma. Levou a cópia do diploma validada pelo consulado brasileiro. Ela fez o exame de competência e ganhou o direito de ser auxiliar de estagiária num hospital. Três anos depois ela fez o segundo exame de competência e ganhou o

direito de ser estagiária; mais três anos e ela fez o terceiro exame, adquirindo o direito de ser médica residente do hospital, e finalmente, em novembro do ano passado – 11 anos depois do primeiro exame – ela fez o quarto exame, foi aprovada e ganhou o direito de abrir o próprio consultório. É preciso ter uma educação continuada obrigatória, e se não cumprir, perde o direito. Hoje ela é médica residente; não ganha rios de dinheiro, mas tira US\$14 mil por mês. Se ela abrir o consultório, o ganho dela vai ficar entre US\$300 mil e US\$450 mil por ano. Todas as profissões são assim.

Ninguém sai da faculdade com seu diploma e está resolvido o problema. O exame de competência, que aqui no Brasil existe na auditoria externa das empresas de mercado de capitais, é uma tendência que vai se espalhar por todas as profissões. Na contabilidade, se este assunto da auditoria de empresas de capitais funcionar, vai valer para toda auditoria, e gradativamente será transferido para o resto.

A educação continuada obrigatória é um corolário. Se eu aceito que uma pessoa, para exercer a profissão, é obrigada a ter não só o diploma universitário, mas a comprovação concreta de habilidades e consciência profissional, é claro que isso terá de ser comprovado a cada ano. Temos o prazo, até 31 de janeiro de 2004, para comprovar perante o Conselho Regional de Contabilidade que cumprimos certos requisitos de educação continuada. É tudo uma questão de tempo; temos que aprender como funcionam as coisas. Volto a dizer que, mesmo tendo formação e experiência profissional, é preciso conhecer a entidade. Se o sujeito não conhece o funcionamento e o modo de controlar este funcionamento, ele não sabe nada da entidade. Há quase 700 cursos universitários de graduação e fiquei sabendo esses dias que, em um estado do Brasil, existem dois centros universitários cujas entidades mantenedoras pertencem a uma mesma pessoa. Muito obrigado pela atenção.

## **Reflexões sobre a dimensão semiótica das informações contábeis**

*Prof. José Maria Dias Filho*

Universidade Estadual de Feira de Santana

O aproveitamento das informações contábeis no processo decisório pressupõe a capacidade de desvendar o verdadeiro significado dos números, ler nas entrelinhas e, principalmente, fazer os questionamentos mais relevantes. Em decisões de controle, por exemplo, não basta utilizar fórmulas e quocientes para fazer julgamentos sobre origens e aplicações de recursos. Mais do que isso, é preciso enxergar a essência dos fenômenos que os dados contábeis buscam representar.

**Palavras-chave:** informações contábeis, decisões de controle, significados.



Inicialmente, dirijo meus cumprimentos aos integrantes da mesa e a todos vocês que nos honram com as suas presenças nesta tarde. Agradeço também o convite que me foi dirigido no sentido de proferir algumas palavras a respeito da integração entre semiótica e contabilidade. O tema desta palestra é a reflexão sobre a dimensão semiótica das informações contábeis. Em linhas gerais, nosso objetivo é demonstrar em que sentido a semiótica pode contribuir para melhorar a qualidade das informações contábeis, partindo do pressuposto de que essas informações só têm razão de ser se estiverem em condições de contribuir e melhorar a qualidade das decisões em qualquer ambiente em que elas sejam demandadas – tanto no espaço público quanto no âmbito das organizações privadas. Sempre que se solicitam informações de natureza contábil, normalmente existe uma razão, um motivo, para tal. Ninguém busca a informação como um fim em si mesmo, mas como um instrumento que possa contribuir para melhorar alguma prática, ação, convencer alguém a adotar este ou aquele comportamento. Esta é a idéia que permeia toda a nossa discussão.

Um primeiro aspecto que se deve considerar aqui é saber em que ponto dessa relação entre produtor e usuário da informação contábil nós estamos. Será que é uma relação tranquila ou é conflitante? Pelo que temos acompanhado, e durante as pesquisas que temos desenvolvido nessa área ao longo de cinco anos, constatamos que há um conjunto de indicadores que nos autorizam a afirmar que nem sempre essas informações estão sendo utilizadas como deveriam ou de acordo com as intenções dos produtores por vários motivos, entre eles, problemas ligados a características qualitativas dessa informação. Os atributos que deveriam assistir essas informações nem sempre se fazem presentes, entre eles a compreensibilidade, a fidelidade da representação e a oportunidade, porque muitas vezes a informação chega num lapso de tempo que já não é útil para a tomada de decisão.

Existem diversos problemas que acabam por diminuir a utilidade da informação contábil de tal modo que ela sequer poderia, em tais circunstâncias, ser chamada de informação – sem capacidade de alterar a realidade. Vamos falar dos objetivos básicos da informação nesse sentido nato, seguindo um pouco o papel da contabilidade, o que se espera dela. Em seguida vamos discorrer sobre os atributos da informação contábil, uma discussão rápida sobre os problemas que afetam a informação contábil; vamos apresentar a contabilidade com essa idéia de que ela é um processo de comunicação, e por conseguinte, a semiótica como instrumento de apoio a esse processo de evidenciação contábil. Por fim, vamos tratar um pouco de problemas ligados à interpretação de fenômenos contábeis.

Recebi um *e-mail* da coordenação informando que temos uma platéia bem diversificada. Então vamos tratar de discorrer sobre duas vertentes, a do produtor e a do usuário. Na condição de produtor da informação contábil, quais são os aspectos que devem ser considerados para que o resultado desse nosso esforço de gerar informação efetivamente resulte em efeitos tal como se deseja? E do lado do usuário, quais são os aspectos mais relevantes que devem ser considerados para que possamos tirar proveito, para que possamos usar essa informação contábil de maneira adequada no dia-a-dia, para que ela possa ser inserida no contexto decisório como um instrumento capaz de melhorar o valor das decisões, gerar resultados?

O primeiro ponto que se deve destacar é que a informação tem um propósito, que é o de capacitar uma organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente de outros recursos. Se não contribuir, ou apresentar condições de contribuir, para essa missão, a rigor não merece ser chamada de informação, e sim de dado. Um dado só passa à categoria de informação quando está em sintonia com as necessidades, quando guarda uma informação de correspondência com as necessidades, os desejos do usuário. O produtor deve ter em mente este primeiro ponto quando está diante da árdua missão de gerar informações para subsidiar processos decisórios. Isto nem sempre tem sido devidamente considerado. Há poucos dias, tive oportunidade de assistir a uma reportagem segundo a qual juízes tinham sido encaminhados novamente a salas de aula para que pudessem receber um treinamento no sentido de melhorar a linguagem, a sua relação comunicacional com os usuários daquelas informações. Eles fazem uso de uma linguagem intergrupala, uma linguagem que não está no nível referencial cognitivo daqueles elementos aos quais ela se destina.

As pessoas precisam tomar consciência de que não estão produzindo informação para uso próprio, mas sim uma informação que se estende a estratos mais diversificados. Isso acontece também com o pessoal da área de contabilidade, por razões que são conhecidas de todos. Há uma lei que não se preocupou com a evolução dos tempos, a de nº. 6.404, gerada em 1976, quando nem se pensava tanto em produção de informações para atender a demandas de diversos usuários, como a comunidade em sentido geral. Mas hoje o mundo mudou e tende a mudar cada vez mais.

No caso da contabilidade, podemos dizer que, em última instância, o seu propósito central é alcançar êxito no processo de comunicação, permitindo que suas mensagens sejam bem compreendidas e utilizadas como luzes no processo decisório. Fizemos referência a um autor que se posiciona dessa forma, mas devo dizer que em linhas gerais praticamente todos são consoantes com esse entendimento de que a razão de ser da contabilidade é alcançar êxito nesse processo de comunicação para favorecer, subsidiar o processo decisório. Não é gerar uma informação por gerar. Ela precisa estar revestida de determinados atributos e características para que possa cumprir esta missão.

Em primeiro lugar, levar em conta o destinatário, a quem se dirige essa mensagem, a quem devo satisfações, que tipo de mensagem ele deseja. Ela se insere num processo decisório: se nos fosse permitido pensar num modelo de tomada de decisão, num processo decisório mais ou menos organizado, teríamos diversas etapas em que a informação ingressaria como elemento vital. No processo de reconhecimento de um problema, na identificação de um problema relevante. Para se identificar, precisa-se de informações que facilitem a percepção de determinados fenômenos até para evitar o problema em si. Num segundo momento, a informação mostra-se necessária na definição das alternativas de solução para esse problema. Não estou dizendo que todos seguem essa trilha; cada um tem uma forma de tomar decisão, mas vamos partir de um parâmetro o mais racional possível.

Em segundo lugar, coletar todas as informações relevantes em relação a cada uma dessas alternativas de decisão e, aí, mais uma vez, a informação se insere no processo como uma matéria-prima fundamental. Também em outro momento, para avaliar e classificar o mérito das alternativas de solução, vou me valer de informações para identificar quais são os possíveis resultados associados a

cada uma dessas alternativas. Isso não apenas pensando em termos de empresas ou organizações no sentido geral, mas até mesmo nas decisões mais elementares, aquelas que fazem parte de nosso cotidiano. De uma maneira ou de outra, precisamos de informações para racionalizarmos nossa decisão e tomarmos decisões mais adequadas. Ou seja, buscar a maior aproximação possível entre resultados planejados e alcançados. Quanto menos distante desses resultados, melhor a informação dentro desse contexto.

Se a busca da informação tem esse sentido, esse significado, devemos considerar alguns princípios que as informações devem ter para influenciar decisões. Ou seja, devem se apresentar de tal maneira que possam impactar as decisões sempre no sentido positivo. E o valor dessa informação aumenta quando é mais bem utilizada. Se eu gero uma informação partindo da idéia de que ela é significativa, relevante e útil e não levo em consideração o destinatário, pode ocorrer que ele não tenha condições de utilizá-la adequadamente. Assim, o valor da informação cai substancialmente. Se a informação não melhora o conhecimento da realidade, ou não melhora o valor esperado das decisões, então a informação é antieconômica. Preciso considerar que a informação, hoje, é o recurso principal entre tantos outros; o que faz diferença dentro das organizações mais sofisticadas do ponto de vista gerencial hoje é o recurso da informação, é o fator efetivamente responsável pela geração de resultados. Já não são mais os elementos tangíveis, como em outras décadas.

O valor da informação é tanto maior quanto mais elevada é a incerteza *a priori* acerca do verdadeiro estado, da natureza. Muitas vezes nossos balanços, nossas demonstrações contábeis, são extremamente ricos em informações, porém não agregam nada de novo, são coisas absolutamente conhecidas. As famosas notas explicativas nada mais fazem do que a exaltação do óbvio; trazem elementos que são absolutamente conhecidos. Chegam, em casos mais extremos, a afirmar que o patrimônio líquido é o resultado da diferença entre elementos positivos e negativos – ninguém pode imaginar o contrário, mas deixam normalmente de fazer referência a fatos que poderiam agregar.

O elemento surpresa é fundamental nesse processo. Ou seja, a capacidade de mudar o estado de conhecimento do indivíduo. Eu tinha um determinado conhecimento num momento X, mas à luz desse manancial de dados que pode ser chamado de informação, dependendo da capacidade de trazer elementos novos, meu nível de conhecimento passa para outro patamar num momento X1. Aí, sim, poderemos falar de uma informação útil, aquela que agrega valor às decisões. O valor das informações varia em função do risco econômico envolvido na decisão. São alguns princípios norteadores que devem funcionar como alerta para quem produz a informação contábil e também para quem utiliza essa informação no sentido crítico, porque muitas vezes o produtor não está em condições de levar em consideração esses fatores, mas, na condição de usuário, pode ser que você verifique que não é este o tipo de informação que procura obter.

Uma síntese desses princípios. A informação, portanto, é conveniente quando modifica nosso conhecimento *a priori* do mundo – já temos uma informação precisa do mundo e nos projetamos de um patamar a outro; quando incrementa o valor esperado de uma decisão em função desse conhecimento de mundo, então ela é conveniente, se mostra capaz de incrementar o valor da decisão, e o incremento do valor esperado da decisão deve ser maior que o custo da informação. É uma relação de custo e benefício. Não é difícil encontrar organizações fortemente preocupadas com a

instalação de novos sistemas de informações, porque é totalmente questionável se ela cumpre a função de informação e não se leva em consideração a necessidade. Em vista disso, construímos algumas premissas em torno das quais vamos montar nosso discurso.

Nenhuma informação possui valor intrínseco. Este é um primeiro ponto a ser considerado. Ele sempre depende da capacidade de ajudar o usuário a melhorar a qualidade de suas decisões. Informações incompreensíveis custam, mas não valem por razões claras. Se você não compreende, certamente essa informação não será capaz de alterar comportamentos, de induzi-lo, orientá-lo a uma tomada de decisão racional. O destinatário de uma informação é o elo mais importante em qualquer processo de comunicação. Este é, sem dúvida, o ponto mais importante: uma comunicação orientada para o usuário, uma comunicação que tenha como ponto de partida o próprio usuário e não o gerador da informação. Você tem que considerar em primeiro lugar a necessidade do usuário; é para ele que se dirige esta informação e ele é a razão de ser dessa informação. Sem isso não há sentido, trate de superar as limitações. Este será o único jeito de se manter de pé frente ao seu usuário: fazer com que esse produto que você tem, chamado informação, possa ser desejado, valorizado e demandado pelo usuário.

Pensando nisso, o FASB (*Financial Accounting Standards Board*) – órgão que creio ser conhecido da grande maioria e que é responsável pela edição de normas de contabilidade nos Estados Unidos – estabeleceu em 1980 um conjunto de características tidas como atributos qualitativos para a informação contábil. Entre elas, duas sobressaem: a compreensibilidade e a fidelidade da representação. Uma das condições para que a informação possa cumprir o papel que lhe é próprio é que ela se apresente compreensível ao destinatário.

Vamos ver quais são os problemas que podem ocorrer no nível da compreensibilidade da informação contábil. Temos três tipos de problemas que devem ser considerados em qualquer processo de comunicação. O primeiro está em nível semântico, que trata exatamente da compreensibilidade; o outro, no nível sintático, diz respeito à combinação dos signos, símbolos, no sentido de fazer com que eles produzam um sentido lógico para quem vai utilizar essa informação. E um terceiro problema está no nível pragmático. Nenhum deles é mais importante que o outro. Se você retirar a dimensão semântica, ainda que esta informação teoricamente esteja alinhada ao objetivo do usuário, certamente ela não terá utilidade, já que ele não poderá utilizá-la de maneira racional e crítica.

Por que é importante a questão da compreensibilidade? Vejamos o que nos diz um determinado autor: “A informação com conteúdo não-significante é informação que não serve para o gerenciamento das atividades. A informação que não é facilmente compreensível para o usuário tende a ser ignorada. O valor da informação repousa em seu uso final, isto é, na sua inteligibilidade para que as pessoas tomem decisões”. Este é um ponto vital que precisa ser considerado. Os senhores talvez não façam idéia do volume de demandas judiciais que se estabelecem no mercado financeiro dos Estados Unidos por parte de pessoas que alegam não terem conseguido entender as informações contábeis expressas. A SEC (*Securities and Exchange Commission*), um órgão equivalente à nossa CVM (Comissão de Valores Mobiliários), cuida também de editar um conjunto de normas norteadoras da produção da informação para que ela se apresente compreensível às categorias mais visadas do próprio mercado

financeiro, que são os acionistas de maneira geral. Ou seja, os elementos que injetam recursos nas organizações e têm interesses relevantes na saúde econômica e financeira dessas empresas não têm encontrado, tal como se esperava, informações capazes de orientá-los em seus julgamentos, de fazer diagnósticos precisos a respeito do futuro dessas organizações. Isso é comum no mundo inteiro.

Temos três questões vitais. A primeira delas seria perguntar que efeitos terão essas informações sobre os seus destinatários. Aí estou diante da dimensão pragmática, em que eu estaria preocupado com o efeito da informação sobre o destinatário. É desse tipo de informação que ele precisa efetivamente ou não? É somente desse tipo de informação ou outras informações adicionais poderiam melhorar a qualidade das decisões? Outra questão é a seguinte: que significado terão essas palavras? Outro problema: as palavras fazem um sentido lógico? Elas estão articuladas? Quando falo em “estarem articuladas”, pensemos num balanço patrimonial ou numa demonstração de resultado. Quando você se depara com a expressão “lucro líquido do exercício” aquilo não tem um sentido isolado, está dentro de um contexto, está fortemente articulado com um conjunto de variáveis. Se o elemento desconhece alguma dessas variáveis relevantes, em função das quais se obteve aquele resultado final denominado “resultado líquido do exercício”, é ilusória a idéia de que eu compreendo o que significa isso. A pessoa não consegue compreender os elementos que respondem pela obtenção desse resultado final; em conseqüência, a compreensão desse próprio resultado estaria comprometida. Este problema estaria no nível sintático – a articulação dos diversos componentes da informação.

No sentido mais microscópico, seria a combinação dos símbolos entre si, sempre no sentido de construir um significado claro e objetivo para o destinatário da informação. Quais são os problemas de ordem pragmática que se observam com maior freqüência, de acordo com as pesquisas que temos desenvolvido? Primeiro, um distanciamento enorme entre as informações que são fornecidas e o modelo de gestão dos usuários. Este é um ponto crítico no processo. Se a informação que estamos gerando não estiver sintonizada com as necessidades do usuário, ela pode ser compreensível, mas deixa de ser útil e merece ser chamada apenas de dado. O baixo nível de integração com os demais subsistemas da organização ocorre quando os departamentos geram individualmente informações em níveis que não permitem o entrosamento. Ou seja, elementos dentro de um mesmo ambiente, fisicamente próximos, porém distantes no que se refere a ligações comunicacionais. Conseqüentemente, não se chega aos resultados planejados.

O nível de eficiência insatisfatório se dá quando há informações atrasadas, intempestivas, demora de processamento. Quando há pouco envolvimento dos gestores no planejamento e no desenvolvimento do subsistema de informação, pessoas se colocam em posições de superioridade quando deveriam levar em consideração, em primeiro lugar, as características, as necessidades de quem vai fazer uso dessa informação. Não é o seu saber, como um articulador de sistemas de informação, que deve predominar, mas sim a capacidade que você tem de se aproximar do usuário e identificar o tipo de informação que pode atender às suas necessidades e demandas.

Por fim, pode existir um desconhecimento das funções e potencialidades de um subsistema de informação. Você tem um manancial enorme de bancos de dados, mas as pessoas desconhecem de que forma ele pode contribuir para a tomada de decisão. Um outro problema de natureza semântica está em

termos de significado, em que a informação ganha e em que deixa de ganhar aos olhos do usuário. Conceitualmente, o problema de natureza semântica seria um desencontro entre significados pretendidos e alcançados. O produtor da informação imagina que ela tem um determinado significado e não leva em consideração o fato de que estas mensagens poderão ser completamente distanciadas dos referenciais cognitivos do destinatário. Assim, é gerado um hiato. A comunicação é a congruência de significados. Quando se estabelece esse desencontro, não há mais comunicação.

Quais são as causas prováveis que têm sido apontadas com maior freqüência nas investigações científicas nestes casos? A primeira delas é que existe uma tendência de se atribuir significados técnicos a palavras de uso comum. Na área contábil isso é muito freqüente. Você vê termos como depreciação; em engenharia, depreciação tem um conceito bem diferente deste, a depreciação não é como um processo de alocação continuada de custos, de perda de capacidade operacional de determinados componentes. Ou então há o uso de expressões excessivamente técnicas.

Uma pesquisa realizada em 1995 num universo relativamente qualificado de economistas, contadores e administradores mostrou que eles desconheciam quase completamente o significado de termos como resultado da equivalência patrimonial, imposto de renda e outros correlatos. Ou você tende a utilizar palavras excessivamente técnicas ou atribui significado técnico a palavras que têm significados diferenciados num ambiente comum.

Um problema de natureza semântica: no caso de uma demonstração de resultado do exercício, você tem ali "lucro líquido" e alguém começa a perguntar o que é "lucro líquido". Assim você percebe que essa pessoa não tem um alcance total e preciso do significado de lucro. Se este produto final é consequência da junção de diversos componentes negativos e positivos e entre eles apresentam-se alguns que são ligeiramente estranhos, evidentemente essa pessoa também perdeu a capacidade de fazer um julgamento crítico do que significa lucro. Ela tem algumas idéias intuitivas, como qualquer um, sobre o significado, mas não a ponto de fazer julgamentos críticos, de tomar decisões relevantes sobre alguns desses componentes. Neste caso, além da semântica, é um problema de natureza sintática, porque diz respeito à articulação dos diversos componentes de uma mensagem. Se tratarmos a expressão "lucro líquido" como sendo o ponto mais relevante dessa mensagem e os componentes anteriores do conjunto de símbolos que se articulam para fornecer esta mensagem final, então temos também aí, claramente identificado, um problema de natureza sintática.

Um caso interessante para exemplificar: uma mesma empresa com receita bruta equivalente a R\$5 mil, só que fazendo uso de métodos diferentes para a mensuração de seus custos e estoques. Não preciso dizer que os resultados tinham de ser distintos. No primeiro caso, X, para quem avaliou segundo o método PEPS (método de avaliação do custeamento de estoque, no qual o Primeiro que Entra é o Primeiro que Sai), o lucro líquido foi de R\$ 2.160, enquanto a empresa Y obteve apenas R\$ 360 de lucro. Vamos ver o que pode acontecer com o elemento que se apropria de informações dessa natureza para fazer determinados julgamentos. Nós extraímos o retorno sobre o patrimônio líquido, que é a relação entre o lucro líquido e o patrimônio líquido (PL). No caso da empresa X, obtivemos percentual de retorno sobre o PL de 17,76. Não há diferença entre as empresas, a não ser no tocante

ao tratamento, na métrica que se utilizou para a mensuração do custo. Pergunto se eles têm o mesmo significado. Se o elemento não tiver um conhecimento adequado das regras sintáticas que nortearam a produção dessa informação, ele será incapaz de fazer um julgamento crítico e adequado do significado. Este é um caso típico em que um relatório de análise deve fazer alguns esclarecimentos adicionais para que o usuário da informação contábil possa fazer um julgamento.

Estamos nos apropriando de exemplos simples e pontuais. Este mesmo raciocínio pode ser transferido para uma dimensão de maior complexidade. No fundo, sem o devido cuidado, essas informações orientadoras do processo decisório podem mais do que distorcer um processo e guiá-lo para decisões contrárias ao seu interesse. Esse é um problema maior. Não é exatamente quando a informação deixa de contribuir para a tomada desta ou daquela decisão, mas quando orienta o usuário para uma decisão que se contrapõe às suas expectativas, desejos, ou seja, você é enganado pela informação. O mesmo acontece quando se considera um outro índice, o de participação de capital de terceiros. Para a empresa que avaliou pelo PEPS, temos 41,11%; para a segunda, que fez uso do UEPS (método de avaliação do custeamento de estoque, em que o Último que Entra é o Primeiro que Sai), 48,26%. Realidades absolutamente idênticas em essência, mas que se apresentam aqui de maneiras distintas devido às métricas utilizadas – problema de natureza sintática que é contornável desde que você informe as razões pelas quais se obtém índices tão díspares.

Observamos a relevância desse problema no ambiente institucional mais recente, quando temos uma ênfase na função social da propriedade e as empresas são cada vez mais demandadas e instigadas a produzir informações que possam contemplar interesses não apenas dos fornecedores de capitais, mas também de todos os atores sociais que contribuem para o êxito dessa organização, para a sua continuidade e a formação de resultados dessa organização. Temos de estar cada vez mais preocupados em gerar informações que contemplem pelo menos os segmentos, os estratos médios dessas informações contábeis, e não apenas aqueles usuários mais tradicionais.

Numa cultura empresarial baseada em transparência, não tem o menor sentido falar em transparência e utilizar as demonstrações contábeis como instrumento, motor de transparência, se elas são produzidas sob signos que ignoram por completo a capacidade cognitiva desses elementos, as características dos usuários médios dessa informação. Que tipo de transparência é essa? Aqui caberia uma observação em relação àquilo que a Lei de Responsabilidade Fiscal diz: ela contempla diversos instrumentos que podem atuar como instrumentos de *accountability*, que possam dar visibilidade ao conjunto de ações e práticas adotadas nas organizações públicas. Será que existe essa preocupação, será que a linguagem sobre a qual é veiculada a mensagem contida nessas peças a que me refiro levam em consideração esses problemas retromencionados ou ainda se faz uso de expressões áridas e herméticas, palatáveis para nós, produtores da informação contábil, mas completamente ignoradas pelos destinatários? Não tem sentido falar em transparência em tais circunstâncias.

Estamos destacando alguns pontos ligados ao novo ambiente institucional, uma maior valorização dos direitos coletivos. Hoje se briga muito para que haja a responsabilidade social, para que a empresa não agrida o meio ambiente ou para que adote práticas de acordo com as expectativas da sociedade no que se refere à preservação dos recursos naturais. Então você tende

cada vez mais a produzir informações de natureza não tipicamente financeira, de modo a levar em consideração problemas de natureza semântica, pragmática e sintática.

Outro quesito é a intolerância à corrupção. As organizações têm que estar preocupadas com isso também. Com o avanço das tecnologias de informação e a conseqüente redução de barreiras geográficas, hoje, cada vez mais, as organizações estão se relacionando com agentes situados nos mais diferentes pontos, em culturas diferentes – que é outro problema que diz respeito à informação contábil, um choque de culturas –, e se você não tiver cuidado, pode gerar choques. Tudo isso é desafio para quem está produzindo relatórios.

Tudo o que estamos dizendo aqui se aplica a outras áreas onde se produzam informações que extrapolem as barreiras internas. Aquelas que circulam num grupo em que todos podem se relacionar mediante uma linguagem comum, mas que também saem desse universo muito tranqüilo e confortável e passam para outros bem diferentes, principalmente do ponto de vista cultural. O fortalecimento das democracias: há uma tendência muito grande de se exigir mais informações, de o cidadão desejar mais informações que lhe permitam exercer o próprio direito de cidadania. Fala-se muito em cidadania hoje em dia, mas será que na posição em que nos encontramos e com as oportunidades que a carreira nos dá de utilizar instrumentos que promovam condições de dar sustentação e desenvolver a cidadania propriamente dita, será que estamos aproveitando ou não? Quando se produzem informações como aquelas que mencionei, com certeza não. Então você tem uma informação que pode servir para muita coisa, menos para despertar sentimento de cidadania ou favorecer o exercício da cidadania.

Quais são os aspectos que devem ser considerados para os usuários e produtores? Buscar compreender os dados contábeis e os índices obtidos em conexão com princípios e normas que regem a contabilidade. Se por uma razão ou outra temos que produzir a informação desse jeito, pelo menos que as pessoas estejam suficientemente esclarecidas para poderem utilizá-la de uma maneira crítica, reconhecendo as limitações, a capacidade de alcance dessa própria informação. Assim teríamos a dimensão sintática, preocupação com as regras, com os componentes e condicionantes dessa informação. É preciso verificar se existe correspondência satisfatória entre as descrições alfanuméricas que constituem as demonstrações contábeis e os objetos e eventos que elas procuram representar. Isso é uma coisa que vale tanto para quem produz quanto para quem usa a informação. Existem trabalhos que indicam inclusive formas criativas de se comunicar informações tão áridas como as contábeis utilizando diversos gráficos estatísticos, que permitem uma visão, em certos níveis bem razoável, dos fenômenos patrimoniais.

Se observarmos usinas nucleares, painéis de uma aeronave, ninguém poderá imaginar os mecanismos complexos que estão por trás daquilo, porém a comunicação se dá de uma maneira extremamente amigável. São painéis que sinalizam, que indicam o comportamento que deve ser adotado nessa ou naquela circunstância. Não importa quão complexo possa ser o mecanismo que esteja por trás daquela sinalização. Sabemos que a contabilidade é complexa, porém isso não significa dizer que você esteja impossibilitado de apresentar suas demonstrações e relatórios da maneira mais amigável possível para quem vai fazer uso dessas informações.



Tudo isso nos remete ao seguinte ponto: a comunicação centrada no usuário. Por todo esse discurso construído até agora, já devem ter-se dado conta de que o usuário é o foco, é quem efetivamente ocupa o centro do processo. Um especialista em comunicação diz o seguinte: “O receptor é o elo mais importante em qualquer processo de comunicação. Se a mensagem não o atingir de maneira compreensível, inútil terá sido o esforço de enviá-la”. É ele a razão de ser, como o cliente também é a razão de ser das empresas em geral. Temos que enxergar isso, seja a sociedade através dos órgãos públicos, seja uma organização privada. Numa situação ou noutra, é sempre uma pessoa que esteja do outro lado que deve ocupar o foco, o centro das nossas preocupações.

Isto tem sido percebido ao longo da história por estudiosos que se ocupam de comunicação na área contábil. Por exemplo, Bedford e Beladouni, em 1965, já comparavam o processo de geração das informações contábeis ao processo de comunicação. Eles dizem que uma forma razoável de se melhorar o processo de comunicação entre os produtores de informações contábeis e os usuários é considerá-los elementos componentes inseridos num processo típico comunicacional. Ou seja, um processo de comunicação típico, em que você tem os fenômenos econômicos ali e na outra extremidade o contador – o elemento que está observando os atributos relevantes desses fenômenos, procurando atribuir um conjunto de símbolos alfanuméricos, compor tudo isso numa forma de mensagem inteligível, que será transportada pelo canal contábil, que na terminologia será a demonstração contábil ou o relatório contábil, que por sua vez deverão atingir de maneira compreensível o usuário lá na outra extremidade.

Num modelo bem simples teríamos os quatro componentes básicos. Neste modelo se insere duas coisas interessantes, uma delas é a fidelidade – relação que deve estabelecer-se entre o contador e o usuário e deve ser interpretada como a capacidade de gerar informação no nível da capacidade de compreensão do usuário. Um dos problemas mais frequentes é a falta de congruência entre os significados pretendidos e os alcançados. Esse modelo faz uma clara referência a esse problema; ele diz que, para que essa informação seja relevante, é preciso haver fidelidade entre o contador e o usuário. Outro aspecto seria a significância – até que ponto esses relatórios estão refletindo a realidade econômica? Até que ponto eles espelham o conjunto de eventos econômicos que estão ocorrendo em determinado ambiente? São dois pontos de grande significado.

O aspecto do *feedback* é outro problema. Esse não é um processo em linha reta. É fundamental que se tenha esse senso, porque você precisa estar sempre interagindo, ouvindo o *feedback*, o que nem sempre funciona. Uma auditoria cumpre de alguma forma esse papel no momento em que vai lá, inspeciona, investiga e diz se espelha adequadamente ou não essa realidade. Não precisaríamos depender tanto da auditoria para isso. Seria muito melhor e menos oneroso para a sociedade em geral que essa fosse uma postura, uma atitude típica, de quem produz a informação. Nem sempre é assim por várias razões, e uma delas é de interesse econômico. O homem é guiado normalmente para maximizar utilidades, extrair proveito de determinadas situações. Felizmente existem auditorias para arbitrar, filtrar e impedir prejuízos para as partes.

Vejamos como isso está fortemente alinhado aos processos de comunicação. Buscando a fonte genuína literária, um dos formuladores da Teoria da Comunicação diz que temos de um lado a fonte da comunicação, que seriam as organizações; o emissor, que seria o contador; o canal, seriam as

demonstrações contábeis; um receptor, normalmente o intermediário, e o destinatário, que é o homem que efetivamente vai tomar uma decisão à luz da informação que lhe é oferecida. No meio de tudo isso há os ruídos, porque é quase impossível não haver ruídos num processo de comunicação. O interessante é a busca de cada um de nós na condição de produtor e de usuário também; o esforço que deve ser empreendido por esses componentes é o de minimizar cada vez mais esses ruídos. O que são esses ruídos? Uma distância entre aquilo que eu imagino que a pessoa deseja e o que eu forneço; uma falta de alinhamento de objetivos que prejudica a eficácia do ato comunicativo; uma incapacidade de compreender a informação do jeito que ela é apresentada, uma deformação no canal. Enfim, existem diversos fatores que ilustram a presença de ruídos no processo comunicacional.

Os fatores determinam a fidelidade da comunicação: se tudo isso existe, então é importante que tomemos conhecimento de fatores críticos que afetam a eficácia de um ato comunicativo. Quais são eles, por etapas?

– Habilidades comunicativas: o próprio ato comunicacional é fortemente condicionado pelas habilidades comunicativas de quem produz a informação e também de quem recebe esta informação.

– As atitudes da fonte perante o seu usuário: como vejo meu usuário, o que penso sobre ele? Muitas vezes “achismos”, preconceitos, ou seja, essa informação deve seguir tal padrão porque todos vão se satisfazer. Então são atitudes em relação ao usuário da informação.

– O nível de conhecimento a respeito da matéria que está sendo veiculada: essa informação pode sofrer prejuízo de significado também por incapacidade de quem produz. Vejam que a qualidade da informação depende da capacidade que o contador tem de mapear e identificar os atributos relevantes, de fazer uma leitura da realidade tal como ela se apresenta. Lembrem-se daquele tracinho que liga as demonstrações contábeis aos eventos econômicos: se o produtor não tiver cuidado, não adianta saber se ela é compreensível ou não, porque já na sua gênese, no ponto inicial, a informação nasceu deformada.

– Um sistema sociocultural é um ponto de grande significado no momento atual, porque normalmente essa informação está extrapolando fronteiras; aliás, já não se conhecem fronteiras no sentido tradicional, elas desapareceram. Então você tem que fazer inúmeras adaptações respeitando traços culturais, características até dentro de países.

– O código que se utiliza, o conteúdo da mensagem, o tratamento, são elementos referentes à mensagem. Se você utiliza um código distante da capacidade cognitiva do destinatário, não se terá esperança de que ela possa gerar frutos. O conteúdo da mensagem, como ela é tratada, o tipo de código, as características do receptor são fatores que devem ser considerados no que se refere ao canal.

– O processo da semiótica. A semiótica é um ramo do conhecimento que procura estudar todo e qualquer tipo de linguagem, signo, sinal. Temos uma coisa interessante que é o signo (tudo aquilo que pode despertar significado para alguém). Às vezes pensamos que um signo tem um significado intrínseco, próprio – é um engano muito grande partir dessa idéia –, e assim construímos diversas mensagens sem nos preocuparmos em saber se a outra pessoa vai compreender. Mas isto só surtirá

significados se eu tiver uma referência no meu mundo mental que me permita associar, estabelecer uma relação cognitiva. Por exemplo, se eu pegar a língua hebraica, da qual não conheço nada, ela não teria significado para mim, porque eu não teria uma referência mental que me permitisse estabelecer uma ponte com o objeto, o elemento a que ela se reporta. Você só consegue construir, despertar significados, se encontrar uma referência, uma base cognitiva que permita estabelecer uma relação de significados entre a palavra (signo) e o objeto. Pode ser uma coisa bem abstrata para quem não foi iniciado em semiótica ou teoria da comunicação, mas pelo menos intuitivamente devemos ter essa idéia. A semiótica oferece metodologias muito relevantes para que possamos tratar uma mensagem e adequá-la às características de seus destinatários.

A semiótica é fortemente utilizada no exterior, sobretudo em medicina, arquitetura, biologia, matemática, economia, administração e contabilidade. Só mais recentemente começaram a ser introduzidos no Brasil – ainda numa fase incipiente, tímida – programas de pós-graduação com linhas de pesquisa amplas a ponto de abrigarem interessados em conhecimentos desse tipo. Em relação aos recursos, os financiamentos governamentais estão cada vez mais escassos nesta área.

Temos uma relação entre a semiótica e o processo contábil. De um lado teríamos os objetos, os fenômenos econômicos e os signos a eles referentes; poderíamos ter o contador também, mapeando o estudo, fazendo uso das referências que ele tem, do conhecimento técnico que lhe é peculiar, e construindo mensagens e relatórios que por sua vez são transformados em signos, que não vão ter uma relação direta com os objetos: ele precisa encontrar no usuário da informação um conjunto de referências que lhe permitam interpretar essa mensagem e utilizá-la no processo decisório.

Na prática, existe uma relação muito clara entre o processo de semiótica e o processo de codificação das mensagens em contabilidade. Se pensarmos, por exemplo, nas análises de balanço, a relação entre a análise das demonstrações contábeis e a semiótica. A semiótica é caracterizada como uma ciência que se dedica ao estudo de todos os signos e a análise de balanços, como uma técnica de decodificação, de releitura, de identificação de atributos relevantes, seria uma técnica de análise e interpretação dos signos contábeis. Do lado da semiótica seria uma representação de todos os fenômenos e no da análise seria a representação de fenômenos econômicos, um processo de releitura, reconstrução de significados.

Como esta platéia é diversificada, procurei trazer um pouquinho de cada coisa para atender a todos. Procurei descobrir que significado a contabilidade tem no mundo. Ela é um instrumento de uma riqueza grande, e mal nos damos conta disso no dia-a-dia, quando manipulamos, geramos ou usamos dados de natureza contábil. A semiótica, por exemplo, nos permitiria ver as informações contábeis não apenas friamente, como um elemento de suporte ao processo decisório, mas como um instrumento de intervenção de caráter disciplinar. Ao longo da história, as informações contábeis foram geradas muito mais para dar suporte a certos processos de caráter disciplinar, para justificar punições dentro das organizações. Em muitos contextos, não se utilizava o orçamento para evitar desperdícios, identificar oportunidades de redução de custos, para minimizar distâncias entre resultados pretendidos e alcançados. Ele era utilizado muito mais, em certas circunstâncias, para justificar punições.

Não quero corrigir isso, mas quero ter uma base que me permita tomar esta ou aquela medida, uma leitura semiótica que me levaria a uma conclusão acerca das razões pelas quais a informação chegou a ser utilizada em muitos lugares. Todo esse cuidado que a Lei de Responsabilidade Fiscal teve com a questão da *accountability* expressa o genuíno desejo de dar satisfações à sociedade. Será que não é muito mais uma forma de legitimar-se perante a sociedade, um instrumento para legitimar práticas que seriam adotadas? São instrumentos que se utilizam para governar. Um instrumento de legitimação de práticas individuais e coletivas é usar a informação contábil como base de sustentação para fixar um padrão de desempenho. Quais são os significados da informação contábil sob o enfoque da semiótica? Fixação de padrões de desempenho, alterações de planos, reformulações de processos, definições de responsabilidades, imposição de ordem sobre processos organizacionais classificados como caóticos, mudança de paradigmas organizacionais e adequação da entidade às expectativas do ambiente.

Como se pode observar, está longe de ser um instrumento neutro; é algo que se insere na vida da sociedade dentro de determinados contextos, levando em consideração as características socioeconômicas, modificando o rumo da vida, das entidades ou pessoas físicas também. A compreensão da contabilidade tem que se dar dentro dessa linha, ela precisa ser contextualizada acima de tudo para que adquira um significado real e não seja vista como um conjunto de letras ou números divorciados de um mundo dinâmico e complexo.

Trago um exemplo simples para vocês verem como interpretamos uma informação de uma maneira diferenciada, dependendo das conveniências ou do contexto das expectativas ou objetivos que temos. Prazo médio de renovação de estoques. Fenômeno observado: variação muito significativa em relação à medida do segmento. Contexto considerado: estímulo à minimização de custos tributários. Qual seria uma interpretação possível? Um auditor diria que isto poderia ser um sinal indicador de falta de registro de entradas, omissão de receitas tributáveis. Para o elemento da área gerencial, ou num outro contexto, certamente a gente não teria uma motivação para construir uma hipótese dessa natureza. Então a leitura, a interpretação desses fenômenos, da própria mensagem, daquilo que a contabilidade está a indicar ao usuário, depende muito do contexto. O contexto é vital no processo de construção de significado para as mensagens contábeis, não podemos ignorar isso.

Outro exemplo: prazo médio para quitação de obrigações; o fenômeno observado é a variação muito acentuada em relação à média do segmento; o contexto considerado é o estímulo à minimização de custos tributários. A interpretação possível é a manutenção de obrigações já pagas e inexistentes. Foi o contexto que deu autorização para que você construísse uma interpretação assim.

Um terceiro exemplo: prazo médio de pagamentos e recebimentos. O fenômeno observado é o grande descompasso entre esses prazos. No contexto 1 teríamos o estímulo à minimização de custos tributários; uma possível interpretação nesse caso seria a omissão de recebimentos para dissimular entradas de mercadorias sem origem comprovada. Essa hipótese é construída de acordo com o contexto dado nesta suposição. O contexto 2 é caracterizado pela ausência de estímulo à minimização de custos tributários, e teríamos a seguinte interpretação: mero problema de gestão;

não se deu conta da necessidade de buscar a melhor aproximação possível entre prazo médio de pagamentos e recebimentos. Assim, percebemos como o contexto nos fornece subsídios para a interpretação. É assim que se comporta também o usuário da informação. O usuário, em sua empresa, também vai fazer uma leitura da informação contábil a partir da sua realidade, do seu contexto, das condições que lhe foram dadas para fazer uma interpretação dessas peças.

Mais um exemplo: custo unitário de produtos vendidos. O fenômeno observado é o aumento muito significativo desse custo unitário. O contexto 1 é a minimização de custos tributários. Não estou falando de sonegação, só de minimização. Neste contexto, a interpretação poderia ser a manipulação das taxas de depreciação e a contabilização de custos fictícios. No contexto 2 é a ausência de estímulo à minimização de custos tributários. Uma interpretação possível seria novamente a de problemas gerenciais. A empresa não está conseguindo minimizar seus custos fixos ou pelo menos adequá-los a um certo nível mais confortável. Outro exemplo, que tem como tipo de informação a participação de recursos próprios na estrutura de financiamento: o fenômeno observado seria uma súbita melhoria. Num contexto em que se observasse um estímulo muito grande à minimização de custos tributários, isso poderia ser interpretado como uma possível simulação de ingressos de caixa ou aporte fictício de capital; onde não houvesse esse tipo de estímulo, certamente iríamos para outras hipóteses. Novamente o contexto guiando.

Fiz questão de salientar isso de maneira repetida para vocês verem que o contexto é fundamental na geração da informação, se eu quiser analisar de uma maneira mais crítica, do ponto de vista gerencial, coisas como o custo. Uma pessoa me diz que um veículo custa R\$30 mil. Mas este não será o custo se eu pensar de uma maneira continuada, se pensar no conceito de custo, num fenômeno que vai permear todo o processo de utilização desse equipamento – fatores como combustível, emplacamento, impostos, etc. O contexto é fundamental para você fazer uma crítica e tomar determinadas decisões. Do ponto de vista semiótico, você é instigado a fazer uma crítica da essência, e não se guiar apenas pela aparência. Quando se pensa num computador, o custo é irrisório, mas quando se pensa na essência, você vai pensar nos *softwares*, na infra-estrutura, no suporte técnico, etc. A leitura semiótica das informações contábeis: com este exemplo estou querendo evidenciar que ela pode ser concretizada e se instalar em todos os ambientes, na auditoria, na área gerencial, no mundo no sentido mais amplo. O mundo é um conjunto de signos, ele é semiótico em essência.

O papel da informação contábil sob o enfoque da semiótica não seria o de um mero instrumento de apoio ao processo decisório, mas sim um instrumento que viria reforçar relações de poder, modificar sistemas, legitimar decisões, refletir aspirações da sociedade, traços culturais, formas de governança, sistemas políticos e modelos de produção, modificar a vida das organizações e da sociedade em geral. Essa leitura põe também em relevo a importância da informação contábil no nosso mundo, no nosso cotidiano. Vários pensadores, como Max Weber, viam a contabilidade já dentro dessa ótica, e não apenas como um instrumento de racionalização no processo decisório de seleção das alternativas, mas também como um mecanismo para governar a vida dos indivíduos e da sociedade num sentido mais amplo.

Trago algumas conclusões, frutos de pesquisa que tem sido realizada. A literatura sugere que existe uma forte incompatibilidade entre os significados que os contadores e os usuários das informações contábeis atribuem a certos termos empregados na evidenciação. O que se tem observado? Quais são as razões, os fundamentos dessas divergências? Essa incompatibilidade resulta do hábito de se conferir significado técnico a termos que são utilizados na linguagem natural em acepção diferente. O uso de expressões excessivamente técnicas também figura entre as principais causas das dificuldades semânticas na evidenciação contábil. Não é a incapacidade de quem usa a informação, é isso que quero ressaltar. O usuário é vítima ou produto de uma determinada realidade. É uma questão de se lidar, compreender e ter em mente esses condicionantes.

Outro ponto que se tem observado é que a contabilidade pode se beneficiar da estrutura conceitual, da teoria da comunicação, da semiótica, para identificar e corrigir problemas de incompreensibilidade nas informações contábeis. O modelo geral ao qual me referi no começo da apresentação mostra-se útil para descrever o processo de produção das informações contábeis, ou seja, é um processo que guarda uma correspondência muito forte com o processo de comunicação.

Como linguagem de negócios, a contabilidade pode se beneficiar de conceitos de semiótica para aprimorar suas funções sintáticas, semânticas e pragmáticas. O processo da semiótica nos permite compreender que as mensagens contábeis só podem cumprir os objetivos a que se destinam se constituídas sob signos capazes de despertar em seus destinatários as mesmas reações que eles teriam caso estivessem observando os eventos econômicos diretamente. Este é o grande desafio: poder me comunicar de uma maneira tão adequada a ponto de levar a uma outra pessoa a realidade por meio de palavras, como se ela estivesse diante dessa mesma realidade. Normalmente, o próprio observador tem deficiências que não lhe permitem captar todos os aspectos relevantes de interesse do destinatário, como o próprio destinatário, por sua vez, pode não conseguir atribuir os significados que você pretendeu. Se ainda estamos distantes no patamar atual, a despeito de todos os instrumentos metodológicos que nos são oferecidos pela ciência, temos que continuar nos esforçando para que essa informação possa efetivamente merecer o título de informação, para que tenha relevância no mundo dos negócios.

Por último, gostaria de dizer que o importante não é transmitir a maior quantidade possível de informação. Não é o quanto ela possa parecer sofisticada: nós temos essa tendência por questões culturais, não conseguimos resistir à tentação de sofisticá-la cada vez mais. O importante é fornecer a informação necessária de forma compreensível, na hora certa e à pessoa certa, sob a relação custo/benefício otimizada, para que o usuário possa alcançar melhores resultados em suas decisões. Em outras palavras, é ter o cuidado de se aproximar do usuário e identificar quais são suas dificuldades, qual é a informação de que precisa, quando precisa e sob que custo lhe é permitido ter acesso a tal informação. Era esta a mensagem que eu tinha para vocês. Obrigado.

## A política econômica em 2004

*Fabio Giambiagi*

Economista do BNDES

Depois de um ano difícil como foi 2003, a política econômica se encaminha para um relaxamento da política monetária em 2004, com intensificação da retomada do crescimento iniciada no terceiro trimestre de 2003. A palestra trata dos limites dessa recuperação, destaca os desafios que o país tem pela frente e enfatiza a necessidade de dar continuidade às reformas, com a definição de uma nova agenda para 2005.

**Palavras-chave:** política econômica, crescimento, desafios.

Boa tarde a todos. Obrigado pelo convite, é um prazer estar aqui hoje. Chamaram-me algum tempo atrás para substituir a pessoa que havia sido convidada, então falei que poderia vir, mas não traria apresentação em *Power Point*. Pediram um tema, e na hora respondi que seria a conjuntura econômica para 2004, mas depois, analisando o conjunto das palestras do evento, pareceu-me que havia um certo espaço para divagações filosóficas dado o espírito do encontro, de maneira que vou chegar na conjuntura, mas vou me permitir fazer um passeio pelas últimas duas décadas e dar a minha visão de como a gente chega, em que condições, e que perspectivas podemos ter à luz dessa visão histórica do processo de evolução da economia brasileira nos últimos anos.

A economia brasileira está encerrando em 2003 o sexto ano consecutivo de queda do rendimento médio do trabalho das pessoas ocupadas, apurada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Esse processo se iniciou em 1998, na verdade antecede o forte ajuste cambial inaugurado em 1999, de tal forma que a renda das pessoas empregadas nas regiões metropolitanas caiu em 1998 em relação a 1997, em 1999 em relação a 1998; mesmo em 2000, que foi um ano de bom crescimento da economia como um todo, esse conceito de renda na região metropolitana caiu ligeiramente em relação a 1999, e o processo se acentuou bastante nos últimos três anos, de forma que, no conjunto de seis anos, nós estamos perfazendo uma queda da renda medida por este conceito pelo IBGE da ordem de 20% aproximadamente, em termos acumulados, e temos que ver exatamente qual é o resultado final deste ano.

Uma perda considerável, que foi uma contrapartida do ajustamento externo verificado no período. Foi mais do que compreensível, em função dessa realidade que afeta todos nós; estou falando dos empregados, o que dizer então da situação dos desempregados; e haja aquilo que os franceses chamam de *malaise*, os argentinos chamam de *bronca* e que nós poderíamos chamar de mau humor, em função do fato de que a situação de todos nós se deteriorou no aspecto da renda nos últimos anos. Todos estamos mais pobres do que há alguns anos, o que motiva esse estado de espírito que claramente se manifestou nas eleições de 2002 e em certos estratos aponta para um certo incômodo, por assim dizer, pelo jeito como estavam as coisas no primeiro ano do governo Lula.

Em que pese esta realidade incontestável, vou tentar transmitir a vocês uma interpretação ligeiramente otimista da evolução dos fatos ao longo do período com essa visão histórica, fazendo uso daquela manjada metáfora da associação da árvore e da floresta. O sujeito que está dentro da floresta vê apenas a árvore e quem está fora tem a imagem panorâmica da floresta, uma visão completamente diferente. Costumo dizer aos investidores estrangeiros, quando os recebo no BNDES, que talvez em 95% dos dias eu volto para casa frustrado com o dia-a-dia. O Brasil é um país extremamente complexo. O presidente Fernando Henrique foi criticado ao longo de sua gestão por uma série de aspectos do comando da política econômica. Eu costumo dizer que na sua lista de erros se insere uma frase dita no começo de sua gestão, na fase de bonança com a opinião pública: ele disse que o Brasil era um país muito fácil de governar; depois, ele explicitamente se arrependeu dessa expressão, chegando a uma conclusão bastante diferente. Na verdade, o Brasil é extremamente difícil de governar, é heterogêneo, com grau de polarização partidária muito grande e onde, no dia-a-dia, a gente sente de forma palpável que é difícil avançar. É um país que no dia-a-dia nos decepiona.



Por outro lado, quando lanço um olhar sobre o que aconteceu nos últimos anos, em particular nos anos 90, creio que nós tivemos avanços consideráveis no período, que vou tentar mostrar ao longo da minha exposição. Nós encerramos na década de 70 um ciclo histórico – dependendo do historiador, pode-se considerar que se iniciou em 1930, no pós-guerra ou nos anos JK. Até 1980, o Brasil foi simplesmente o país que mais cresceu no mundo. Certamente, se estendêssemos essa estatística, perderíamos a liderança, em função do contraste entre a nossa performance nos anos 80 e o que aconteceu em outros países que estão atrás da gente. Mas se pararmos as estatísticas, começando em 1901 ou 1930, até 1980, nós fomos o número 1 do mundo, curiosamente adotando políticas que muitos economistas consideram que tenham sido políticas erradas, num mundo claramente diferente do mundo de hoje. Não vou entrar no mérito dessa avaliação; só faço esta constatação. O fato é que, se começarmos a discutir se as políticas naquela época eram boas ou poderiam ser melhores, o que me parece inegável é que, naquela altura, aquele modelo de desenvolvimento estava caminhando no sentido de se esgotar. Um modelo de desenvolvimento fortemente baseado na intervenção do Estado na economia através das empresas estatais, na substituição de importações e com um componente quase que intrínseco de ajustamento por meio da inflação, em que a inflação resolvia uma série de conflitos ligados à insuficiência de financiamento.

No final desse ciclo histórico longo o Estado já não dispunha dos recursos para continuar a fazer os investimentos maciços que seriam necessários para dar continuidade a este ciclo, em primeiro lugar. Em segundo, o dinamismo associado à possibilidade de substituição de importações, de passarmos a produzir aqui no país aquilo que inicialmente importávamos, tinha, por definição, se esgotado, porque em 1980, tirando as importações de petróleo, o Brasil era simplesmente o país mais fechado do mundo, com exceção da Albânia. Não havia o que substituir de importações porque o que importávamos era ínfimo e, em terceiro lugar, a inflação estava se tornando um problema disfuncional para o crescimento. As altas taxas observadas já estavam prejudicando a tomada de decisões e o ritmo dos negócios.

Eu diria que a década de 80, neste sentido, foi uma década de perplexidade. A literatura econômica classificou a década de 80 como a década perdida, que foi perdida em todos os sentidos. Ela vai passar para a história como a década da recuperação das liberdades democráticas, restabelecimento do regime civil, da primeira escolha para presidente da República desde 1961, do fim da censura, etc. Mas, em termos estritamente econômicos, foi uma década perdida não só porque a renda *per capita* caiu entre 1980 e 1990, mas também porque não se fez nada para mudar o rumo dos acontecimentos.

Na verdade, nós concluímos a década sem que tivéssemos tomado medida para colocar o país num rumo mais adequado. Foi uma década dominada – principalmente a segunda metade – pela inflação alta. O que houve de avanço naquele período foi conceitual, no sentido de que áreas da burocracia nos órgãos internacionais, em áreas acadêmicas do país, foram se cristalizando, consolidando a idéia de que aquele chamado modelo de substituição de importações, com forte presença estatal na economia, tinha se esgotado, e era necessário mudar o modelo de desenvolvimento. Isso foi ganhando corpo, e as idéias

foram levadas a cabo a partir de 1990, sob a égide intelectual, e por uma famigerada expressão veio a ser conhecido como o Consenso de Washington, que era um conjunto de idéias bastante sensatas que foram vitimadas pelo nome da capital do enunciado. Isto incitou toda uma série de polêmicas em função da idéia de que seria algo imposto por uma dominação estrangeira no país, ao passo que se o enunciado do mesmo conjunto de princípios tivesse sido estabelecido numa reunião de intelectuais numa outra cidade, teríamos um consenso social muito maior em torno disso.

O fato é que o Consenso de Washington estabelecia dez pontos que, tirando um par deles que são passíveis de controvérsias, definiam questões como o primado do equilíbrio fiscal, a necessidade de ter um sistema financeiro com taxas de juros que não fossem artificiais, a necessidade de eliminar o mercado paralelo ao dólar, etc, que faziam todo o sentido. Este conjunto de idéias e proposições passa a ser adotado. Estamos falando de ondas e ciclos históricos que não são exclusividade de um país, assim como os movimentos de estatização que caracterizaram o Brasil nos anos anteriores. Nessa onda dita liberal dos anos 90 também fomos acompanhados de outros países. Este conjunto de proposições passa a ser adotado em todo o Brasil a partir de 1990. Só podemos fazer a análise da história daqui a alguns anos, mas quando os historiadores se debruçarem sobre o período, vão chamar os anos 90 não de uma segunda década perdida, mas sim de uma década de transformações em contraposição à década perdida. Com a licença poética de estender os anos 90 a este comecinho da década atual.

Se possível, deixem de lado os aspectos pessoais envolvidos nisso, façam um exercício de abstração, vamos esquecer o incômodo associado ao primeiro fato que mencionei, a perda de renda dos últimos anos, e ter uma visão histórica sobre o período, como se nos colocássemos acima das copas das árvores para ver a floresta como um todo. Eu falei de um período de seis anos, cerca de 15% a 20% do período útil de trabalho de cada um, o que, obviamente, não é pouco. Mas, na história, seis anos representam muito pouco.

O que podemos falar dos anos 90? Eu gosto de estabelecer uma divisão desse período de dez anos em três grandes períodos: 91 a 94; 95 a 98 (coincide com os anos Fernando Henrique e os anos pós-desvalorização que se estendem até o início do governo atual, em que, no coração das políticas, parece-me que há, claramente, uma continuidade do rumo adotado até dezembro de 2002); e de 99 até hoje. Quais são as características principais de cada uma dessas fases?

No início dos anos 90 temos claramente uma guinada, uma mudança de modelo, com a adoção de dois elementos nitidamente diferentes do que vinha sendo adotado até então. Primeiro, a abertura da economia, que submete as empresas ao chamado choque de competitividade, choque com a concorrência externa, em que a diretriz para as empresas era a modernização ou a morte, em flagrante contraposição ao modelo de reserva de mercado existente até 1990. Em segundo lugar, a privatização, que continuou nos anos posteriores e no conjunto gerou uma venda de ativos muito significativa, também dentro desse contexto de tentativa de redução do Estado na economia e aumento da concorrência, da competição. Eu diria que, de modo geral, fazendo um balanço desses dois elementos – a abertura da economia e a privatização –, o saldo

de ambos os momentos me parece favorável. Reconheço que isto é sujeito a controvérsias, a problemas e equívocos pontuais. Mas diria que, de modo geral, as empresas hoje estão melhores, mais preparadas para enfrentar esse mundo da década atual do que estavam naquele momento, e as empresas que foram privatizadas, em linhas gerais, também são empresas melhores para a economia, como um todo, do que eram em 1990.

A economia, nesse aspecto, se modernizou, a partir de 1990, num sentido positivo. Mas havia naquele período um megaproblema na economia que era a inflação altíssima. Só para refrescar a memória de vocês, a inflação medida pelo IGP de 12 meses, indo até junho de 1994, foi de mais de 5.000% ao ano, o que, obviamente, era um cenário que conspirava ao extremo contra decisões de investimento de longo prazo. Neste sentido, o Plano Real marca uma linha divisória e inaugura esta segunda fase de transformações que coincidem cronologicamente com o primeiro governo Fernando Henrique, 1995/1998, em que, claramente, o elemento distintivo é a estabilização da economia.

Assim, ter uma inflação de zero ou de 30% ao ano, como tivemos nos primeiros 12 meses do Plano Real, era quase a mesma coisa, se comparada aos 5.000% do Brasil pré-Plano Real, que implicou uma revolução comportamental tanto na área privada como no campo das contas públicas. Porque no campo privado introduziu efetivamente aquilo que os livros de microeconomia definem como o reinado, a soberania do consumidor, porque as pessoas que viveram aqueles anos viram a impossibilidade absoluta de se fazer comparação de preços, lembrando que nos picos de inflação mensal elevada chegamos a ter uma inflação de 3% por dia útil, e a remarcação de preços no mercado era feita às vezes ao ritmo de duas ou três vezes por semana. Quando você ia ao mercado, via um preço X num produto; três dias depois ia a outro mercado e via que o mesmo produto estava custando mais 10%, e não sabia se este mercado era mais caro ou se tinha chegado o dia da remarcação. Devido à falta de comparação entre preços, comprava-se qualquer coisa, porque não se tinha a noção de preços relativos.

A estabilização da economia marca uma diferença clara no comportamento do consumidor, que agora pode comparar preços, e isso provoca uma mudança de comportamento das empresas privadas, que passam a disputar ferozmente por margens, marcas de *share*, para poderem conquistar o tão almejado consumidor. No caso do governo, o Plano Real marcou nos anos que se seguiram uma diferença fundamental em relação aos anos anteriores, que foi o fato de, pela primeira vez, voltarmos a ter orçamentos que tinham algum significado concreto e debates parlamentares que faziam algum sentido, porque antes os orçamentos eram feitos em termos nominais, mas não tinham o menor significado devido à alta inflação. Se com a inflação atual erramos em nossas previsões, imaginem com uma inflação daquela época? Se nós tínhamos uma inflação de 40% ao ano e tínhamos que projetar a inflação do ano seguinte, os governos tentavam subestimar dizendo que daria para controlar um pouco, mas na verdade ninguém sabia se no ano seguinte a inflação seria de 500% ou de 1.000% ao ano. Não havia um debate sério e realista sobre prioridades orçamentárias. Quando o fim da inflação tira este véu que encobria a realidade orçamentária, os conflitos aparecem de forma mais palpável, ou seja, passa-se a verificar as contradições entre as demandas e constata-se que o cobertor é curto.

Há um volume de receitas que não é compatível com as demandas da sociedade como um todo. Nós temos que passar a lidar, conviver e aprender com essa realidade explícita. Por outro lado, havia dois problemas que estavam se avolumando, eram visíveis, o governo também os conhecia, embora tivesse outra visão do modo de se lidar com eles, que eram o problema fiscal e o problema externo. O problema fiscal na forma de uma dívida pública rapidamente crescente devido a um resultado primário deficitário, à qual se somava o peso dos juros por um lado e, por outro lado, uma situação externa associada a um déficit de conta corrente que começa no Plano Real praticamente ínfimo, mas vai crescendo até chegar a quase US\$ 35 bilhões em 1997/98, com uma percepção crescente de que havia uma crise esperando na esquina, como de fato veio a acontecer nas eleições de 1998.

Em 1999 inaugura-se a terceira fase de transformações da economia. Quero que vocês entendam que em cada uma dessas fases temos melhoras importantes, porém acompanhadas de problemas não resolvidos. No período de 1991 a 1994, a economia se moderniza, mas ainda existe o problema da inflação. No período de 1995 a 1998, nós temos uma estabilização que muda completamente a economia, porém os problemas sérios se agravaram, associados à política fiscal e à questão externa. No período de 1999 em diante, o governo, premido pelas circunstâncias da época, toma medidas para fazer um ajustamento da economia. Este ajustamento se dá mediante uma tríplice mudança de regime. A expressão “mudança de regime” para nós, economistas, tem um sentido muito claro, que é a idéia de que há um momento em que o futuro passa a ser claramente diferenciado em relação ao passado, e isso motiva mudanças nos agentes econômicos. O que mudou simultaneamente em 1999? O regime cambial, com a adoção do sistema de câmbio flutuante, o regime fiscal, com a adoção do sistema de metas fiscais, e o sistema monetário, com a adoção do sistema de metas de inflação.

Quero fazer um parêntese e voltar um pouco na história para lembrar os últimos 50 anos. Veremos que em cada um dos episódios em que tivemos crises econômicas sérias, em alguns casos acompanhadas de dramáticas crises políticas, nós encontramos a presença de pelo menos um dos três elementos: contas públicas fora de controle, crise de balanço de pagamentos e inflação muito elevada. Começando a contar estes fatos desde a década de 50, o Juscelino se incorpora ao ideário nacional no sentido positivo, como sendo, talvez, o maior ícone do desenvolvimento, uma posição meritória e positiva do que seu governo representou, mas, no outro prato da balança, aqueles que se detiveram sobre o período do seu governo sabem muito bem que ele deixou uma herança pesada nestes três pontos, porque tanto nas contas externas como no campo dos preços da inflação e nas contas públicas, deixou para seu herdeiro um monte de pepinos a pagar: pressão de preços, crise de balanço de pagamentos, situação fiscal preocupante, etc.

Na verdade, tivemos um continuum de crises que compõem uma mesma crise, que vai de 1960 a 1964, que tem como desfecho as medidas tomadas pelo governo a partir de 1964 num contexto político claramente diferente. Depois disso, tivemos em 1973 a crise do petróleo impactando fortemente a economia brasileira. Em 1980 começa uma sucessão de crises em que, ao longo do tempo, tivemos a presença desses três componentes. A inflação torna-se um problema gravíssimo na economia. A inflação em torno de 20% e 30% ao ano passa a ser um problema

que durante anos ninguém sabia resolver, tecnicamente mereceria ser chamada de hiperinflação reprimida, com base naqueles congelamentos feitos periodicamente na economia; nós tivemos uma crise fiscal aguda e a moratória da dívida externa em 1982, deixando seqüelas durante o restante da década. Em 1994, essa crise chega ao ápice com as taxas de inflação que mencionei. Em 1998, nós não tínhamos um problema de inflação, mas tínhamos um problema maiúsculo, tanto fiscal quanto externo.

Com este conjunto de medidas que se inaugura em 1999, o país passa a dispor, pela primeira vez desde o pós-guerra, de um conjunto de políticas integradas que faziam sentido entre si e que agiam para desarmar potencialmente esse desequilíbrio. Se havia um problema fiscal, atuava um sistema de metas fiscais aperfeiçoando o aperto de parafuso na política fiscal para evitar uma explosão da dívida pública. Se havia um problema de inflação crescente, o governo operava por meio da elevação dos juros feita pelo Banco Central para voltar a levar a inflação no rumo desejado. Se havia um problema externo, o ajustamento era endógeno, porque o desequilíbrio gerava uma desvalorização, e essa desvalorização agia no sentido de corrigir o próprio desequilíbrio mediante o impacto positivo sobre as exportações e negativo sobre as importações, resultante da desvalorização em si.

Deste ponto de vista, a partir de 1999 inauguramos aquela que talvez tenha sido, por estes aspectos, a melhor combinação de políticas econômicas do pós-guerra. Só que há duas ressalvas importantes a fazer. Em primeiro lugar, o resultado de uma política econômica depende das condições em que ela é inaugurada. E as condições eram as piores possíveis, no sentido de que, se este conjunto de políticas tivesse começado a ser adotado em 1995, no começo do Plano Real, o Brasil teria estourado no bom sentido, nós teríamos tido um *boom* que teria se mantido devido à excelência das políticas e que teria evitado os problemas vividos no primeiro governo Fernando Henrique. Mas a política começou a ser adotada quando havia uma série de bombas a serem desmontadas: desequilíbrio externo de 5% do PIB, etc, com tudo que isso implica de sacrifícios na fase de ajustamentos.

Concretamente, havia uma desvalorização pesada a ser feita, e no momento da desvalorização não há como evitar que isso gere uma perda de renda e de salário real. Por isso, esse período de seis anos (de 1998 a 2003) coincide, não por acaso, exatamente com o período de ajustamento externo enorme da economia brasileira no período. Nós passamos de um déficit na balança comercial de US\$ 7 bilhões antes da desvalorização para um superávit comercial em 2003 de US\$ 24 bilhões. Nós tivemos um deslocamento da posição de balança comercial do país de mais de US\$ 30 bilhões acumulados em um período de cinco ou seis anos, que teve como contrapartida este ajustamento, perda de renda das pessoas, mas que recolocou o país nos trilhos, no sentido de reduzir e até eliminar o desequilíbrio externo. Por maiores que fossem os méritos desta política, ela não conseguiria, porque nenhuma política conseguiria, transformar o Brasil em uma ilha. Infelizmente, nós passamos a adotar a melhor combinação de políticas dos últimos anos exatamente no momento em que a América Latina estava indo para o buraco.

Costuma-se dizer que no mesmo período os países asiáticos cresceram apesar da crise asiática, o que é verdade, mas não podemos nos esquecer da seguinte realidade: um dos motivos para o crescimento dos países asiáticos no período é que cada um tinha como vizinho um país que também estava crescendo de 5% a 6% ao ano e, conseqüentemente, aumentando muito a demanda pelos produtos dos demais países. Ou seja, o crescimento de Taiwan impacta no crescimento de Hong Kong, que impacta no crescimento de Cingapura, e todos eles são impactados pelo crescimento da China, que era um fenômeno ainda distante da nossa realidade. Enquanto isso, nós estávamos cercados de países que tinham, cada um, uma crise mais profunda do que o outro. Sem ir muito longe, a Argentina ingressou na pior crise econômica dos últimos 100 anos, o país simplesmente encolheu 20%. O que significa que, nessa realidade hostil e ainda mais no contexto em que o preço das nossas exportações despencou, tivemos uma perda de 17% no preço das exportações de 1998 a 2002. Isto exigiu uma desvalorização substancial do real ao longo do período.

A terceira ressalva a fazer é que estas políticas me parecem extremamente adequadas, mas há contradições entre elas. Por exemplo, uma desvalorização é boa para o ajustamento externo, mas cria problemas para a inflação. Isto significa que, se há uma pressão sobre os preços, o Banco Central tem que reagir por meio do aumento da taxa de juros, e isso gera uma série de outras conseqüências colaterais negativas sobre nível de atividade. Nós fomos forçados a fazer um ajuste em condições extremamente adversas. E para a percepção dos benefícios dessa política, que foram muitos, para nossa infelicidade, quando as coisas começaram a engatar tivemos a influência sobre o resultado da economia de dois elementos exógenos à política econômica, mas que deterioraram enormemente a realidade econômica em 2001 e 2002, que foram a crise energética em 2001 e a incerteza, em 2002, sobre os rumos que teria a política econômica a partir de 2003, com tudo que isso implicou em termos de fechamento da conta de capitais, do fluxo de entrada de capitais no país naquele contexto. Isso tudo significa que, em janeiro de 2003, o país tinha um dilema a resolver, e que acho que até agora foi administrado adequadamente pelo Executivo, pelo Presidente Lula e pela sociedade como um todo, ainda que com os problemas resultantes disso.

A população votou para mudar em novembro de 2002, mas quando analisamos com essa perspectiva e entendemos que o que houve em 2001 e 2002 foi a incidência sobre a realidade econômica de fatores alheios à política econômica, se fosse feita uma análise fria da situação seria possível perceber que, na verdade, aquele rumo estava correto, e que se este conjunto de políticas fosse mantido, poderia, ao cabo de algum tempo, gerar bons resultados. Só que no começo havia um problema a ser resolvido de forma urgente, que eram que as labaredas que estavam chegando no quarto andar, e eram labaredas associadas à inflação que tinham sido geradas nos últimos meses de 2002 em função da incerteza absoluta a respeito de quais seriam os rumos do país a partir de janeiro de 2003.

Vou citar apenas um par de dados que vão além do dólar, que é uma referência que todos conhecem. A taxa de inflação em 12 meses do IPCA evoluiu durante 2001 e 2002 oscilando em torno de 7% ou 8%, o que significa algo em torno de 0,8% ao mês, tirando fatores sazonais. A inflação mensal, naquele pico de incerteza em função da pressão do dólar sobre os preços naqueles meses, chegou a ser de 3% ao mês; projetada 12 meses à frente, se fosse mantida daria algo como 40% ao ano, ou seja, não seria o retorno da

hiperinflação, mas seria claramente o colapso do que restava do Plano Real. O segundo ponto é que, no contexto do chamado mecanismo de sistema de metas de inflação, o Banco Central apura, ouvindo cerca de 100 analistas e gente de mercado, de bancos de investimento e outros, qual seria a previsão de inflação para o ano seguinte. A previsão de inflação para 2003 começa 2002 em 4%, ou seja, o Banco Central, no começo de 2002, perguntava para estes analistas “quanto você acha que deve ser a inflação em 2003?” e eles respondiam 4%. Ao longo do tempo, em função da pressão do dólar sobre os preços, esta previsão de inflação para 2003 feita em 2002 foi se modificando suavemente. Ela passa de 4%, prevista em janeiro de 2002, para 5,5% na altura de setembro de 2002, e em apenas 50 dias, em outubro de 2002, esta previsão de inflação dá um salto de 5,5%, chegando a 11%, e continuou aumentando. Se o Banco Central não reagisse naquelas circunstâncias, o Plano Real e a estabilidade como um todo iriam ladeira abaixo.

O Banco Central começa a agir diante dessas circunstâncias ainda no governo anterior e o atual governo – no meu entender, e os números dos últimos meses indicam que corretamente – age no sentido de apertar os controles no início de 2003 por meio do instrumento que por excelência o Banco Central tem em qualquer país do mundo, que é a taxa de juros. Isto gera efeitos que indicam que o Brasil é um país mais parecido do que nós achamos com o conjunto de países industrializados e estáveis onde a política monetária funciona. Isso me parece importante porque naquele primeiro semestre extremamente difícil para o governo, que foi o primeiro semestre de 2003, tinha um monte de gente dizendo que o que o Banco Central estava fazendo era uma bobagem absoluta, ele estava elevando os juros, não ia conseguir nada, e que o aumento da taxa de juros não era uma receita para o que estava acontecendo. Essa turma quebrou a cara porque a inflação começou a cair exatamente em função das medidas tomadas pelo Banco Central.

Os aspectos desagradáveis da história foram os efeitos colaterais associados. Nós tivemos, por um lado, a taxa de inflação em 12 meses subindo até o pico de 17% em maio, e em função das medidas do Banco Central começou a recuar deste então e a perspectiva é que feche 2003 em 9%, o que vai ser uma vitória maiúscula da política econômica, mas como contrapartida espera-se uma queda temporária associada ao período recessivo que vivemos no primeiro semestre. Quando se diz que a política monetária funciona nas duas direções é porque ela funciona mesmo. Quando o governo aperta a política monetária a inflação cai, mas há uma recessão.

Foi exatamente isso o que aconteceu há 20 anos nos Estados Unidos, quando eles se defrontaram com um problema similar em termos quantitativos diante de uma inflação que era de mais de 10% ao ano, o que, para os padrões dos Estados Unidos, era o fim do mundo. O que o antecessor do Alan Greenspan fez? Jogou os juros na lua e jogou a economia americana numa recessão extremamente penosa, mas que teve como resultado trazer de novo a inflação para o patamar – na época entendido como positivo – de 5% ao ano, que depois continuou caindo nos anos de Greenspan. Quando o Banco Central aperta a política econômica, o PIB cai. Quando o Banco Central começa a relaxar a política monetária, o PIB vai para cima, que foi exatamente o movimento que se iniciou no terceiro período deste ano. Pode-se discutir algumas nuances, que o Banco Central não deveria ter ido até 26,5%, que deveria ter ficado em 26%, que poderia ter reduzido os juros um mês antes. Mas volto a dizer: situem-se na perspectiva histórica.

Nós iniciamos um ciclo de crescimento na economia brasileira extremamente positivo – claro que nada similar ao que acontece agora – em 1968 em função das medidas de ajuste tomadas nos períodos anteriores e naquele período, e volta e meia apareciam críticos da política econômica afirmando que aquilo não iria dar certo, que o país estava indo para o buraco, e hoje sabe-se que as raízes daquele período tinham sido plantadas no período de medidas de políticas econômicas de 1964 a 1967. Acredito que nós estamos lançando alguns alicerces para um processo de crescimento que espero que possamos estar inaugurando hoje. A dúvida que cabe é se vai ser um ciclo de curto ou longo prazo.

Nós vamos fechar este ano de 2003 com um crescimento do PIB próximo de zero, não descarto que seja ligeiramente negativo, mas se olharmos os dados dessazonalizados, tirando as oscilações que são normais, já que há meses em que se vende mais ou se produz menos, esses dados já indicam que a indústria em particular iniciou em julho um crescimento importante que vem se estendendo até agora e que vai se manter ao longo do ano de 2004. Assim como ao serem tomadas as medidas que deveriam ser tomadas em janeiro havia uma recessão contratada inevitável para o primeiro semestre, eu diria que o crescimento de 2004 também já está devidamente contratado. Se vai ser de 3,5% ou um pouco menos ou mais, é uma questão de detalhe. O desafio é como transformar essa retomada de crescimento, na qual tudo indica que a economia já ingressou, num ciclo de longo prazo, duradouro. Aqui o desafio é grande e há um longo caminho a percorrer que passa pela continuidade do trabalho que a equipe econômica vem fazendo ao longo do ano, parte do qual já tinha se iniciado na gestão anterior.

Fala-se muito da vulnerabilidade externa da economia. Talvez o maior indicador seja o peso do estoque da dívida externa em relação a algumas variáveis de capacidade de pagamento do país como, por exemplo, as exportações. Um indicador que o mundo olha muito e que pode ser usado facilmente para se fazer comparações internacionais é o coeficiente entre a dívida externa líquida (a dívida externa tirando as reservas) e as exportações do país. Este indicador cresceu muito desde 1995, quando era de 2,3, e cresceu para 3,9 (isto é coeficiente e não percentual) em 1999, a dívida externa do país era da ordem de quatro vezes as exportações. Era uma dívida, em termos de comparações internacionais, extremamente pesada. Esqueçam essa conversa de que a dívida é cada vez maior. Simplesmente isso não tem a menor adesão aos dados. O Brasil iniciou um ajustamento externo importante que doeu, mas, em contrapartida, hoje a dívida externa é muito menos importante que no passado. Ela caiu inclusive em termos absolutos, ela é um pouco menor do que em 1999/2000, e caiu principalmente em termos relativos devido ao aumento das exportações no período. Esse indicador de 3,9 caiu continuamente desde então – caiu em 2000, 2001, 2002 e 2003, quando deve chegar na ordem de 2,4 e com as tendências para 2004 deve se aproximar de 2,1 ou 2,2, o que é algo mais palatável internacionalmente, porque muita gente considera que o nível adequado é da ordem de 2.

O problema fiscal está sendo atacado. Neste ano de 2003 ainda temos um déficit público muito alto e influenciado pelos juros, mas com queda em curso da taxa de juros. No ano de 2004 vamos ter o menor déficit público desde que as estatísticas fiscais são apuradas com o conceito atual;



vamos ter um déficit público de menos de 3% do PIB, que é déficit máximo utilizado como referência para os países europeus terem acesso à moeda única, o euro. Então a percepção externa do país, mantido esse rumo, vai mudar, mas é preciso abandonar alguns mitos e nos dedicarmos a tarefas de fundo que são longas, demoradas, são politicamente difíceis e que, de certa forma, mal começaram.

Quero me referir a uma obsessão da minha parte quando se pensa em longo prazo, que é a questão previdenciária. Nós temos aqui um problema muito sério a ser enfrentado, e sequer está na agenda do país. E não está porque há um divórcio completo entre a realidade dos números e a percepção da população, porque em 1988, quando foi feita a nova Constituição, cristalizando uma série de dispositivos generosos em concessão de aposentadorias, nós ficamos de tal forma no paleolítico inferior no terreno das reformas nessa área que, por maiores que tenham sido os avanços de lá para cá, ainda estamos muito distantes do que se poderia considerar um sistema previdenciário que faça algum sentido.

Existe uma percepção equivocada, inclusive por parte dos economistas, de que a reforma do governo Fernando Henrique resolveu o problema do INSS, o que é um erro crasso. A reforma do INSS apenas atenuou alguns casos de aposentadorias precoces absurdas existentes, mas apenas atenuou um pouco a velocidade desse processo, sem resolver de forma alguma. A reforma do governo Lula, se olharmos para as contas do governo federal, parece-me que não há muito sentido em entendê-la como a reforma crucial, que vai modificar as contas públicas do futuro em relação ao passado, por uma questão muito simples: o que o governo gastava com servidores em 2002 era praticamente a mesma coisa, em proporção do PIB, o que o governo gastava com servidores inativos em 1995. Enquanto isso, o que o governo federal gasta com aposentadorias e pensões do INSS era 2,5% do PIB em 1988, 4,8% do PIB em 1994, 6,8% do PIB em 2003, e já temos contratado para 2004 um aumento desta variável para 7,3% do PIB. Então existe uma mitologia na política de que o país investe pouco, de que o governo federal investe pouco por conta do FMI.

Vamos pensar um pouco. Digamos que em vez de a meta do superávit primário ser de 4,25% do PIB ela seja de 3,75% do PIB, seja 0,5% do PIB a menos. Mas nós estamos diante de uma variável que é a maior conta do governo federal, que em 15 anos – um período histórico curto quando se pensa em termos de mudanças considerando gerações – triplicou o seu tamanho relativo, aumentou praticamente 5 pontos do PIB nesse tempo. Resolver essa bomba de tempo passa por questões e reformas que são politicamente mais impopulares que a outra, isto é, a idade mínima para o INSS, porque as pessoas se aposentam por tempo de contribuição muito cedo. Eu posso me aposentar pelo INSS aos 57 anos. Virou moda dizer-se que no Brasil o Estado não gasta pouco, ele gasta mal. Acontece que, aos olhos do cidadão comum, isto está associado à idéia de que o Estado gasta com marajás, corrupção, etc. Na verdade, o que nós temos é uma situação em que não há um vilão da história, mas um conjunto de dispositivos legais que gera como resultante uma conta que não pode ser paga a não ser com o uso cada vez maior de uma carga tributária sistematicamente ascendente. Enquanto pessoas de classe média ou média alta puderem se aposentar nessa idade precoce sem absolutamente nenhuma necessidade e receber R\$ 2.400 por mês, que é o teto do INSS – oito anos antes do tempo em que receberia o equivalente se trabalhasse em países como os Estados Unidos, a Suíça, a Suécia –, teremos claramente um problema não resolvido.

O segundo problema é a regra de aposentadoria para mulheres – que também é diferenciada em outros países, então não é uma particularidade brasileira. O que é particularidade é a combinação de regras diferenciadas para que as mulheres se aposentem cinco anos antes, com a possibilidade da aposentadoria por tempo de contribuição. Há muitos países em que os homens só podem se aposentar com 65 anos e as mulheres com 60 anos, enquanto no Brasil as pessoas que se aposentaram por tempo de contribuição em 2002 o fizeram antes dos 55 anos. Obviamente isto é um problema que está em parte associado a esta possibilidade de as mulheres se aposentarem numa idade muito precoce em relação à média das pessoas.

Há um problema a ser enfrentado, que não foi solucionado em nenhum lugar do mundo, que é a questão da dupla jornada de trabalho. O problema do reconhecimento da necessidade de nós, homens, pagarmos justamente a dívida que temos em relação à metade feminina da sociedade. Falo isso não como economista, mas sim como homem, marido e pai. Isso entra em choque com a realidade dos números, que indicam que as mulheres se aposentam antes e estatisticamente vivem mais. Nós temos que encontrar alguma forma de conciliar o pagamento dessa dívida com a realidade econômica que, no meu modo de ver, seria manter qualitativamente a diferença, mas reduzindo o diferencial de cinco para dois anos. O terceiro elemento é a desvinculação do piso previdenciário em relação ao salário mínimo, porque esta vinculação é parte fundamental da explicação para este aumento, e o quarto elemento é a eliminação do sistema específico de aposentadoria dos professores.

Notem que o que a reforma do governo Lula faz é estabelecer uma idade mínima de aposentadoria de 60 anos para os homens e 55 anos para as mulheres, ressalvada a diferença de cinco anos a mais, cumulativa no caso das mulheres. O que significa que a professora, mesmo com a aprovação dessa reforma, pode continuar se aposentando com 50 anos, e se nós, como sociedade, quisermos conservar esse privilégio, não podemos aspirar a ter uma educação melhor no nível primário e secundário público, porque isso estabelece um pacto de cumplicidade entre o Estado e o professor, em que o Estado diz: “Vou lhe pagar mal, mas em compensação você se aposenta 10 anos antes do resto”. O resultado disso só pode ser um ensino de baixa qualidade associado ao baixo nível dos professores. Em algum momento nós temos que cortar este círculo vicioso e dizer para a categoria, não para aqueles que já estão aposentados e tiveram o direito adquirido, mas dizer que, daqui para a frente, quem se aposentar terá que trabalhar mais, abrindo espaço para poder pagar mais a quem está na ativa e, conseqüentemente, aspirar a um nível de ensino melhor, que é parte fundamental de uma estratégia de longo prazo para que o país possa crescer mais do que 4%, e não os 2,5% dos últimos anos. Muito obrigado pela atenção.

## A gestão do conhecimento

*Prof. Dr. Marcos Cavalcanti*

Universidade Federal do Rio de Janeiro

O conhecimento é o principal fator de produção do século XXI. Na sociedade agrícola, a terra era o principal fator de produção: quem controlava a terra era o mais rico e poderoso nessa sociedade. Na sociedade industrial, os dois fatores-chave de produção passaram a ser o capital e o trabalho. Sem capital e trabalho ninguém criava riqueza. Não eram os únicos fatores, mas a terra deixou de ser o mais importante. Hoje, o que conta é a logística, a inteligência, o *marketing*, o conhecimento. Segundo a Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico, o conhecimento gerou mais da metade da riqueza do mundo em 1999. Os outros fatores de produção – terra, trabalho, capital, matéria-prima, energia – foram responsáveis por menos da metade da riqueza gerada no mundo. Portanto, não estamos mais vivendo na sociedade industrial.

**Palavras-chave:** conhecimento, gestão, produção.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer. É uma honra para mim estar aqui neste evento que teve uma característica que considero típica e fundamental nessa nova sociedade, a multidisciplinaridade. Tenho consciência de que sou o último obstáculo entre vocês e o fim dessa conferência e do encerramento que será feito pelo Prefeito Cesar Maia, então vou tentar ser breve, embora o tema me apaixone bastante. Minha idéia aqui hoje é falar basicamente sobre dois grandes assuntos. Primeiro, eu queria explicar rapidamente o que é a sociedade do conhecimento de maneira geral e como isso afeta a vida de cada um de nós como cidadão ou organização pública ou empresa. E, por último, tentar discutir um pouco o que isso tem a ver com nossa vida no dia-a-dia, em particular na área pública, já que a maioria aqui trabalha na área pública.

Em primeiro lugar, alguns dados rápidos para vocês terem idéia do tema. Mesmo quem lida com informática, como eu, surpreende-se ao saber que há 40 anos tudo o que estava em algum computador do mundo – da Nasa, do Pentágono, das folhas de pagamento das grandes corporações – cabe hoje no *palm top* que muitos de vocês devem ter no bolso. Um único *palm top* é capaz de armazenar e processar todas as informações que estavam armazenadas em algum computador do mundo há menos de 40 anos. Se esta velocidade de transformação que aconteceu na informática com computadores, que hoje são oito mil vezes mais baratos acontecesse na indústria automobilística, estaríamos comprando uma Mercedes Classe A por US\$ 2. Esse carro andaria na velocidade do som e iríamos até São Paulo com um litro de gasolina.

É uma magnitude impressionante de velocidade e transformação. E com um processo de transformação como este que vivemos, nós não vivemos mais na sociedade industrial. Estamos vivendo num outro mundo, só que não nos demos conta ainda de que estamos neste outro mundo. É como Maria Antonieta, na França: no dia em que foi decapitada, ela escreveu no diário que aquele era um dia como outro qualquer, ela não estava vendo nenhuma diferença. A França estava passando por um processo de transformações profundas, sociais, econômicas, políticas, a tal ponto que cortaram a cabeça da rainha e ela não tinha a menor noção disso, como nós agora não temos.

Tenho uma filha de dez anos que uma vez por ano encontra meu irmão que mora fora do Rio, e toda vez que eles se encontram ele diz: “Puxa, como ela cresceu”. Eu, que estou ali no dia-a-dia com ela, não percebo esse crescimento. É exatamente o que se passa conosco. Nós achamos que o hoje é igual ao ontem, e é muito parecido com uma semana atrás, um mês atrás, mas se olharmos ao longo do tempo, para os últimos dez anos, veremos que as transformações são absolutamente profundas. Por exemplo: quando pensamos em emprego. Tivemos um processo eleitoral recente em que foram prometidos alguns milhões de empregos, mas se a gente pudesse interpretar o que estava passando na cabeça dos políticos quando eles prometiam 15, 20, 25 milhões de empregos, a gente veria uma chaminé com uma fumaça saindo. Como atrair fábrica? Porque fábrica é o símbolo do desenvolvimento econômico, é o símbolo de geração de emprego e criação de riqueza da sociedade industrial, da sociedade que está ficando para trás, que não é mais a realidade.

O que gera emprego hoje? Onde está o trabalho em qualquer país do mundo? Já há algum tempo, o setor de serviços é o que mais emprega gente, mais de 70% do emprego está no setor de serviços. O Mc Donald's no Brasil emprega mais gente que a Shell no mundo inteiro. Então, trazer uma fábrica para um município tem um impacto mínimo e cada vez menor no mundo inteiro. Não vai ser com medidas tradicionais que nós vamos nos preparar para nos inserirmos de maneira competitiva numa nova sociedade onde o conhecimento passou a ser o principal fator de produção. Falo isso não porque o conhecimento seja uma coisa nova; já é uma coisa antiga e é o que nos diferencia do macaco. O que é novo é o peso que isso está assumindo no dia-a-dia, na vida econômica e política.

O Brasil é um dos grandes produtores de banana, mas alguns anos atrás este produto esteve a ponto de desaparecer aqui por causa de uma praga. A Embrapa, que é uma típica empresa do conhecimento, uma empresa dos novos tempos que estamos vivendo, desenvolveu uma nova espécie de banana que, além de ser resistente à praga, manteve o sabor da banana, dá um fruto 20% maior três meses antes, e um hectare de banana pioneira – como é chamada – produz 70% mais que o da banana tradicional. Portanto, eu não estaria errado se dissesse que a banana que a gente compra hoje no mercado é 60% conhecimento e 40% banana. É óbvio que não estou querendo dizer com isso que quem comer banana vai se tornar mais inteligente, mas estou querendo dizer que, mesmo num produto natural como a banana, o peso do conhecimento é absolutamente decisivo, e não é só o conhecimento necessário para desenvolver uma nova banana, e sim o conhecimento no *marketing* para se vender banana, o conhecimento envolvido na logística que faz a banana sair do produtor e chegar à nossa mesa.

Estamos falando de um novo fator de produção que está presente em todos os setores econômicos que formos olhar, e vou falar do setor público em particular no final de minha palestra. Mesmo na indústria siderúrgica, que é também de baixo nível de inovação, o peso do conhecimento permitiu que, em menos de cinco anos, tivéssemos latas 80% mais finas e consumindo muito menos energia e matéria-prima do que há dez, quinze anos. O que faz com que sejamos um país que produz aço de uma maneira muito mais competitiva que os americanos, por exemplo.

Eu trouxe alguns números só para reforçar o argumento. Por exemplo, as exportações americanas, de 1994 para cá, de bens tangíveis (aquilo que posso pegar) e intangíveis (o que não posso pegar, como os *softwares*, os produtos da indústria cultural, consultoria, *royalties*). Os produtos intangíveis pesavam pouco na exportação americana, mas em 2000 já representavam 25% das exportações e em 2001, quase um terço das exportações não precisou pegar navio, trem ou avião para ser transportado: veio via satélite, era um produto ou serviço intangível. Se vocês forem olhar aqueles 75% de exportação de bens tangíveis, o Institute for the Future fez um estudo mostrando que aquilo ali são aviões, *notebooks*. Então, embora sejam produtos tangíveis, são intensivos em conhecimento. O que dá valor ao *notebook* não é o plástico, nem a mão-de-obra semi-escrava que montou o *notebook*, o que lhe dá valor é o *software* que está ali dentro, é o *royalty* que eu estou pagando para a pessoa que desenvolveu a tecnologia de tela plana, fina. O que dá valor ao avião não é o aço, não é a mão-de-obra que apertou o parafuso do avião, mas sim o *software* que está embarcado.

O que faz o produto não é mais a matéria-prima, não é a energia, a mão-de-obra, e sim o *marketing* usado para vendê-lo. Três fatores que foram decisivos para o Brasil poder competir na sociedade industrial – nós tínhamos mão-de-obra barata, matéria-prima barata e energia barata. Mas agora isso nos adianta muito pouco numa sociedade em que o valor fundamental é criado não mais por estes fatores antigos, mas pelo conhecimento.

O primeiro alerta que queria fazer a vocês é que o conhecimento é o principal fator de produção do século XXI. Estamos a ponto de sermos decapitados como a Maria Antonieta se não entendermos o que está em jogo, as mudanças que estão em jogo. Nossos economistas ainda não entenderam isso. Estamos vivendo uma outra era. Na sociedade agrícola, a terra era o principal fator de produção; quem controlava a terra era o mais rico e poderoso nessa sociedade. Na sociedade industrial, os dois fatores-chave de produção passaram a ser capital e trabalho. Sem capital e trabalho ninguém criava riqueza na sociedade industrial. Não eram os únicos fatores, a terra continuou a ser importante, mas deixou de ser o mais importante.

Os barões de café de São Paulo que não entenderam, no início do século passado, que o Brasil estava deixando de ser uma potência agrícola para se tornar um país industrial, acabaram entregando suas terras a preço de banana para os banqueiros e industriais que passaram a ser os novos ricos da sociedade industrial. Quem é a pessoa mais rica hoje? Bill Gates. Ele planta o quê? Ele fabrica o quê? Qual é a chaminé da fábrica dele? Não tem chaminé na fábrica do Bill Gates. O segundo na lista dos mais ricos do mundo é a família que controla a rede Wal-Mart dos Estados Unidos, que também não planta nem produz nada. É logística, inteligência, *marketing*, conhecimento. Segundo a Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico, isto gerou mais da metade da riqueza do mundo em 1999. Os outros fatores de produção – terra, trabalho, capital, matéria-prima, energia – foram responsáveis por menos da metade da riqueza gerada no mundo.

Portanto, não estamos mais vivendo na sociedade industrial. Qualquer política econômica baseada no desenvolvimento pesado da indústria vai dar com os burros n'água, não vai criar nem renda nem emprego. Por isso a cidade do Rio de Janeiro tem uma oportunidade histórica. Ela tem tudo para ser a capital do Brasil na economia do conhecimento. É aqui que está a indústria cultural, pólo de cinema, vídeo, o Projac, a Telecom... Somos a cidade do Brasil com o maior número de PhDs por habitante. Todos os grandes centros de pesquisa estão instalados no Rio de Janeiro. A cidade tem a oportunidade histórica de se tornar a capital, como São Paulo foi a capital econômica do Brasil na sociedade industrial; o Rio tem tudo para se transformar na capital econômica do Brasil nessa nova sociedade, em que o conhecimento passou a ser o principal fator de produção.

É importante entender que a lógica mudou. Quando falamos de sociedade agrícola e sociedade industrial, não se trata apenas de uma mudança de nome, muda-se tudo. Na sociedade agrícola, para fabricar uma mesa o artesão escolhia a árvore, cortava-a, projetava a mesa e a construía, depois a vendia. Na sociedade industrial mudou-se a maneira de produzir riqueza. Alguém corta a árvore, alguém projeta a mesa, um põe um pé na mesa, o outro põe o outro pé. Mudou a maneira de as pessoas se relacionarem. Família na sociedade agrícola era uma coisa que envolvia pai, sobrinho,

avô, neto, almoço de domingo com mesa enorme. Na sociedade industrial, a família passa a ser um casal e dois filhos, e a lamentação de não se encontrar mais com os avós e tios. Isso porque a maneira de nos relacionarmos com as pessoas mudou com a mudança dos fatores de produção. Estamos no olho do furacão dessa mudança, estamos com os dois pés na sociedade do conhecimento, mas com a cabeça na sociedade industrial.

Costumo fazer uma brincadeira: se eu desse R\$ 10 para alguém aqui, esta pessoa sairia daqui R\$ 10 mais rica e eu, R\$ 10 mais pobre, porque a lógica da sociedade industrial é essa, a lógica da escassez. Para alguém ter uma determinada matéria-prima ou capital, que são fatores fundamentais nessa sociedade industrial, outro não terá. É a lógica do perde e ganha. Para alguém ganhar, outros têm que perder. A lógica financeira é essa. Na sociedade do conhecimento, a lógica da matéria-prima é a mesma, quanto mais eu tiro petróleo de um poço, menos petróleo fica. Nada disso funciona com o conhecimento. Tudo o que eu sei sobre a sociedade do conhecimento não nos fará sair por aquela porta R\$ 10 mais pobres de conhecimento. Todos nós vamos sair com mais conhecimento do que quando entramos aqui. Ninguém precisou perder conhecimento para o outro ganhar. A lógica é outra: quanto mais eu compartilho, mais eu tenho conhecimento. É outra lógica. É difícil entender isso. Não vou entrar no detalhe do funcionamento da economia do conhecimento, mas eu só quero chamar atenção para essa lógica, que é outra.

A maneira de gerir a coisa pública terá de mudar, teremos de agir de outra forma. Porque a lógica econômica hoje é outra, a maneira de acumular riqueza é outra. Quem entender isso vai se dar melhor com os outros. Quem continuar querendo trazer fábrica para criar riqueza vai enveredar por um caminho que não vai nos levar a lugar nenhum. Vai nos levar cada vez mais para trás em relação aos outros. Onde é que se construiu fábrica nos últimos 20 anos? No Brasil, na Índia, na Rússia, na Alemanha do leste, porque não tem a menor importância o lugar onde se produzem as coisas; a riqueza não está mais aí, ela está no conhecimento. A lógica é outra e temos que entender isso.

Em que isso nos afeta? O mundo saiu da sociedade agrícola e passou para a industrial no início do século passado. Em 1900, o Brasil era o maior exportador de café e importava trem, produto industrializado e o Nescafé. Exportávamos o café a US\$ 1 uma saca de 60 kg e importávamos uma latinha de Nescafé por US\$ 10. Quem é o maior exportador de café solúvel do mundo? Alemanha. Quantos pés de café existem lá? Nenhum. Na hora em que o mundo estava indo para a sociedade industrial, os bens de maior valor agregado estavam sendo produzidos na indústria; nós estávamos fazendo o papel de exportar café e importar café industrializado. E agora que o mundo está saindo da sociedade industrial e indo para sociedade do conhecimento, qual o papel que o mundo nos reserva? O mesmo. Exportador de café, soja, minério de ferro e agora também de celular, carro, e eles esperam que a gente importe *software*, consultoria, que paguemos *royalties* pela tecnologia embutida nos produtos que inclusive vamos fabricar. O trabalhador para o qual eu quero dar emprego é o trabalhador do conhecimento, não é o operário que aperta parafuso o dia inteiro, como no filme de Charles Chaplin. De fato, para fazer isso aqui precisamos fazer uma pesquisa, precisamos de um engenheiro, não precisamos desenvolver ciência e tecnologia. Será que estamos condenados a ser irreversivelmente um país que anda na rabeira do processo de evolução?

Vamos olhar nossa pauta de exportações. Dois dos principais produtos de exportação são o complexo de soja, US\$ 7 bilhões em 2002, e o ferro, US\$ 3 bilhões. Um quilo de ferro equivale a US\$ 0,02, um quilo do complexo de soja vale, em média, US\$ 0,20. Um quilo de carro vale US\$ 20, um quilo de avião vale US\$ 1 mil, um quilo de *notebook* vale US\$ 1.500, um quilo de satélite vale US\$ 20 milhões.

Falei para vocês que um terço das exportações americanas não precisou pegar carro nem avião para chegar aqui, veio via satélite. Estamos num mundo onde, cada vez mais, o meio de transporte da riqueza deixa de ser o trem, o avião, e é cada vez mais o satélite. Se quisermos nos inserir nessa economia globalizada, vamos ter que usar o serviço de satélite. E para usar esse serviço nós vamos ter que vender soja para caramba. Vamos ter que destruir o Aterro do Flamengo e plantar soja. Vamos precisar ter 50 portos e 100 km de caminhões levando soja para, a cada 20 navios de soja, aparecer um cara de avião com uma malinha com satélite e a gente poder comprar.

Não poderemos ter sucesso na sociedade do conhecimento se basearmos nossa estratégia de desenvolvimento na exportação de soja. Evidentemente, não estou dizendo para quem planta soja no país que pare de fazer isso. Mas, como país, não podemos basear nossa estratégia de desenvolvimento em produto que não tem como ser exportado. Vejam o preço da soja no mercado internacional: é uma queda constante nos últimos 20, 30, 40 anos. É fácil plantar soja, difícil é fazer satélite. Aparentemente, não temos saída.

Alguém aqui nasceu depois de 1980? Em 1981, quando você [apontando alguém na platéia] nasceu, a Coréia não aparecia entre os 40 maiores PIBs do mundo. Em 1980, a Coréia não aparecia em estatística nenhuma. Todos os indicadores da Coréia eram piores que os do Brasil. Qual é a riqueza da Coréia? A Coréia tem coreano, foi a constatação que eles fizeram. Em 1980 o mundo está caminhando para a sociedade do conhecimento, não temos petróleo nem minerais, temos coreanos, então a única saída que nos resta é investir nos coreanos.

Não podemos continuar tendo mais de 30% das crianças fora da escola. Em menos de dez anos a Coréia colocou todas as crianças na escola até o Segundo Grau. Na Coréia, em 1995, mais de 70% das pessoas em idade de estar na universidade estavam numa universidade. O número era maior que nos Estados Unidos, por exemplo. No Brasil, nós estamos comemorando o fato de que, no ano passado, 94% das crianças até 10 anos estavam na escola. Em 1990, a Coréia já estava com todo mundo até 17 anos na escola. Não houve uma campanha para acabar com o analfabetismo adulto, mas o resultado de 20 anos em que as crianças todas estão na escola é o quê? O analfabetismo praticamente acabou porque os analfabetos adultos foram morrendo, não se gerou mais analfabetos e, em longo prazo, está acabando o analfabetismo na Coréia.

Não estou dando este exemplo para que nós tenhamos que copiar a Coréia. Estou dando o exemplo da Coréia para combater os derrotistas, aqueles que acham que não é possível o Brasil deixar de ser um país de Terceiro Mundo e tornar-se um país desenvolvido. Há menos de 20 anos, a maioria aqui já tinha nascido, a Coréia não era nada no mundo. Hoje é o 13º PIB e está na frente do Brasil: um país do tamanho de Santa Catarina, com 40 milhões de habitantes. Ela tem renda *per capita* três vezes



maior que a nossa e um IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) maior que o do Brasil. Quando os presidentes falarem que a década de 90 não foi perdida, como não? Nós já fomos a 8ª economia do mundo, hoje estamos em 14ª lugar. De fato, não ficamos parados. Mas estamos vivendo num mundo em que precisamos correr muito para ficar no mesmo lugar, e nem isso estamos conseguindo. Estamos correndo para trás, para o lugar errado. Fernando Henrique Cardoso foi eleito e reeleito, e qual era o projeto dele? O Lula foi eleito, e em que prometeu que o país seria bom daqui a cinco anos? Não sabemos. Não há estratégia. A Coreia definiu sua estratégia em 1980, a educação virou um pacto, um compromisso social de que todas as crianças tinham que estar na escola. O ministro da Educação Cristóvam Buarque está certo. A campanha do Fome Zero é muito bonita do ponto de vista da solidariedade.

Ouvi uma palestra esses dias que me fez pensar, e quero compartilhar esse conhecimento. Vocês conhecem alguma pessoa com Segundo Grau que tenha morrido de fome? Toda pessoa que morre de fome é analfabeta ou tem baixo nível educacional. Ninguém com Segundo Grau morre de fome. Na pior das hipóteses, ele vai roubar. Então, em vez do Fome Zero tem que ter a Ignorância Zero, temos que botar todas as crianças na escola. Pode não ter dinheiro para mais nada, mas para isso vai ter. Na Coreia pensaram assim: ou fazemos isso ou não vamos ser nada. Fizeram isso e hoje são o 13º PIB do mundo, definiram uma estratégia em ciência, em tecnologia, as áreas em que seriam bons, em que iriam investir.

O exemplo da Coreia não é para a gente seguir, copiar, e sim para saber que é possível. Basta ter vontade política, clareza a respeito do que precisamos fazer, e entender esse novo mundo em que estamos vivendo. A fábrica da Ford, que foi a maior polêmica entre Bahia e Rio Grande do Sul, qual foi o maior impacto? É obvio que é melhor ter a fábrica da Ford no município do Rio do que ela ir para outro lugar, mas é muito mais importante ter outras indústrias aqui. Isso vai gerar mais emprego e renda se a gente entender que a lógica do desenvolvimento econômico é outra, que o homem mais rico do mundo é o Bill Gates e não o presidente da Ford. São as empresas de comunicação que estão gerando riqueza no mundo; turismo, biotecnologia, tecnologia da informação, indústria de produção de conteúdo – estas são as mais dinâmicas da economia. E mesmo nas indústrias tradicionais o que temos que fazer não é exportar a qualquer preço e sim incorporar conhecimento.

Estamos num evento de auditores e temos um problema que é o seguinte: como avaliamos as coisas? Vou fazer uma provocação. O Banespa foi privatizado em 2000, o Banco Central o avaliou em 1,85 bilhão. O Bradesco fez uma oferta de 1,86 bilhão, o Unibanco, de 2,1 bilhões e o Santander, que acabou ganhando, 7,5 bilhões. Quanto valia o Banespa? Depende. É fácil estimar o valor de um prédio, mas o valor do conhecimento complica. Para o Bradesco valia 1,86 bilhão e para o Santander valia 7,5 bilhões. Ele foi otário de pagar esse valor? Era a estratégia dele, o Banespa era o último grande banco sendo privatizado no Brasil. Se ele quisesse entrar com peso no Brasil e, conseqüentemente, na América Latina, tinha que comprar o Banespa de qualquer jeito. Então o presidente do Santander até achou que tinha pagado pouco. O Unibanco não pagaria isso porque para ele não vale, porque sua estratégia não é essa. O valor das coisas depende da estratégia de quem está comprando e de quem está vendendo.

Passei cinco anos na França fazendo doutorado e nunca voltei ao Brasil durante esse período. A única coisa de que eu me lembrava daqui era um prédio em que morei em Laranjeiras quando era garoto e me traz ótimas lembranças. Se a dona do apartamento resolve vender esse prédio e sabe da história que eu estou contando aqui, ela vai cobrar mais pelo prédio, porque ela sabe que para mim o apartamento vale mais. Da mesma forma, se eu souber que ela está cheia de dívidas e querendo vender aquele apartamento, eu vou pagar menos por ele. Então, informação é um aspecto chave. Conhecer os interesses de quem está comprando e de quem está vendendo é o fator que vai determinar, não há um valor absoluto para as coisas.

Queria falar um pouco da área pública para mostrar o impacto que tem este tema nessa área. Vamos pensar: o mundo está na sociedade do conhecimento, a maneira de criar riqueza está mudando. Já vimos aqui que a pessoa mais rica do mundo não planta nem fabrica nada. O processo de produzir riqueza não é mais um processo de linha de montagem, e sim um processo que depende fundamentalmente das pessoas. O modo como as pessoas se relacionam está mudando, então os governos não podem continuar do jeito que estão. O cidadão vai cobrar mais transparência do governo, vai querer mais eficiência da máquina pública. Não dá mais para ter o INSS, aquilo é uma barbaridade. Não se trata de informatizar. Estou falando porque o município do Rio de Janeiro é reconhecido nacionalmente como um dos municípios que têm uma política de gestão mais eficiente do que outros municípios e até outros estados. Mesmo assim, tem muito a avançar.

De modo geral, a área pública no Brasil tem um sistema de gestão completamente arcaico. Ainda lida com processos, dossiês, o que é uma barbaridade no mundo em que vivemos. Não é possível uma máquina pública ser eficiente dessa forma. Se perguntarmos ao secretário de Educação de qualquer governo estadual quantos professores estão em sala de aula, duvido que ele saiba responder. Quantos funcionários públicos existem hoje no estado do Rio de Janeiro ou no estado de São Paulo? Não se sabe. “Mais ou menos 120 mil” será a resposta que receberemos. Como se pode responder “mais ou menos” se há contracheque? Será “mais ou menos” porque esta informação não chega até ele.

Outro dia eu ouvi um deputado na Assembléia Legislativa do Rio dizendo que o Rio precisava contratar dez mil professores. Logo pensei que deveria estar faltando muito professor no Rio. Resolvi entrar na Internet e fazer uma conta rápida. Apurei quantos professores ativos havia no estado, quantos alunos estavam matriculados na rede estadual, dividi um pelo outro e cheguei ao resultado de 14,9 alunos por professor. Isso é pouco ou é muito? A França, que é considerada um país padrão na área de ensino público, tem mais de 20 alunos por professor. O que falta é o básico: a informação. Sem dados, faremos um diagnóstico errado das coisas, e com este diagnóstico errado vamos elaborar uma política equivocada. É o que acontece no Brasil o tempo todo. Nós damos palpite em tudo, até em segurança pública. A política agora vai ser contratar mais 10 mil professores. Mas baseado em que diagnóstico se elaborou essa política, e esse diagnóstico foi baseado em que dados? Ou reorganizamos a área pública do país ou não vamos conseguir fazer frente a essa nova realidade que estamos vivendo.

O INSS foi o exemplo mais recente disso. O governo quer recadastrar os velhinhos pedindo para que estes se dirijam ao posto. Um negócio que eu não entendo é que o ministro tem 30 assessores, um monte de gente ao redor, e ele não pensa nisso? Mas isso é uma questão de bom senso. Digamos que todos conseguiram chegar ao posto e se recadastrar. Um minuto depois o sistema estará desatualizado, porque com certeza algum velhinho vai morrer na volta para casa. Então, daqui a um ano vamos pedir para eles voltarem e se recadastrarem de novo? Obviamente isto é errado, esse não é o caminho. Com a quantidade de informações que temos hoje em dia, será que não se pode cruzar dados de registros de óbitos de cartórios? Não se pode punir quem recebeu indevidamente? Esta pessoa tem que ser processada, colocada na cadeia. Mas o outro lado é rever os processos usados na Previdência, e não informatizar a bagunça. Porque informatizar a máquina pública do jeito como ela funciona hoje vai ser só o caos mais rápido. Você tem que rever os processos.

No projeto de Delegacia Legal, que teve a colaboração da Coppe, encontramos 74 livros grandes nos quais o delegado registrava as ocorrências. Nós fizemos uma revisão de tudo e só ficamos com seis livros, que são os obrigatórios por lei. Os processos são outros completamente diferentes. É o que se tem que fazer na Previdência. Não há mistério. Se quiserem contratar a Coppe, fazemos até de graça, só queremos 1%, que seja 0,5%, do ganho que isso for gerar para a Previdência, e isso fará da Coppe uma instituição milionária. Qualquer um sabe fazer uma reestruturação da Previdência para evitar e coibir as fraudes. Basta cruzar informações com a Receita Federal, com os cemitérios e outros lugares que têm estas informações. É complexo, mas é totalmente factível.

A máquina pública pode se tornar muito mais eficiente com inteligência. É preciso repensar os processos, a maneira de trabalhar, e não informatizar do jeito que está. A partir daí, usar a tecnologia disponível para refazer esse processo. Os exemplos estão aí, mesmo na área pública. Por exemplo, o processo de votação eletrônica. A gente não se dá conta disso. Nós fizemos a maior votação eletrônica do planeta. Se vocês pegarem jornais das ultimas eleições, como o *New York Times*, o *Le Monde*, a manchete dos jornais foi: "Brasil realiza a maior votação eletrônica do planeta". Qual foi a manchete da *Folha de S. Paulo*? "Dez urnas quebraram no Piauí". Havia 406 mil urnas, dez quebraram no Piauí e isso virou manchete. O mundo reconheceu a tecnologia feita por empresas brasileiras, isso estava fazendo o país assumir a ponta, um processo que atraiu mais de 60 observadores do mundo inteiro que queriam ver como funcionava. Nós sabemos fazer. Nós podemos reestruturar a máquina administrativa. Mas vai ser preciso ter coragem para enfrentar a resistência, o corporativismo, até porque só agora a opinião pública começou a despertar para isso. Mas esse é o caminho inevitável. Não consigo ver o Brasil entrar nessa nova sociedade do conhecimento sem que o setor público esteja à altura dos desafios e exigências que a sociedade vai demandar. Era basicamente isso que eu queria dizer, agradeço a atenção e a paciência de todos. Muito obrigado.

## Palestra de Encerramento da V Jornada Brasileira de Controle Interno

*Prefeito Cesar Maia*

Estamos vivendo um momento notável, no início do terceiro milênio, para as atividades de controle, um momento da própria implosão dessas atividades com a crise que aconteceu em tantas organizações de conceito irrefutável. No caso da Controladoria Geral, quando ela foi constituída, a idéia era que fosse autogestionada. Isso é decisivo. Se nós conseguirmos isso num período de dez anos, entra no modo da administração e passa a ser um elemento de tradição da administração.

**Palavras-chave:** controle, controladoria, autogestão.