

**A GESTÃO NO PÓS-PANDEMIA (CRÍTICAS E PERSPECTIVAS): REGISTROS DAS LIVES DA REDE DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA (RPAP)<sup>1</sup>**

**POST-PANDEMIC MANAGEMENT (CRITICS AND PERSPECTIVES): RECORDS OF THE BOOKS OF THE RESEARCH NETWORK IN POLITICAL ADMINISTRATION (RPAP)**

**Elinaldo Leal Santos, Dr.**

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil  
[elinaldousesb@gmail.com](mailto:elinaldousesb@gmail.com)

**Adller Chaves, MSc**

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil  
[adller@hotmail.com](mailto:adller@hotmail.com)

**Agatha Justen, Dra.**

Universidade Federal Fluminense/Brazil  
[agatha\\_justen@hotmail.com](mailto:agatha_justen@hotmail.com)

**Ariston Azevedo, Dr.**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Brazil  
[ariston.azevedo@ufgs.br](mailto:ariston.azevedo@ufgs.br)

**Eliane Assunção, MSc**

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil  
[elianeassuncao.adm@hotmail.com](mailto:elianeassuncao.adm@hotmail.com)

**Elizabeth Matos Ribeiro, Dra.**

Universidade Federal da Bahia/Brazil  
[ematos@ufba.br](mailto:ematos@ufba.br)

**Fábio Guedes Gomes, Dr.**

Universidade Federal de Alagoas, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas/Brazil  
[fabio.guedes@fapeal.br](mailto:fabio.guedes@fapeal.br)

**Genauto França-Filho, Dr.**

Universidade Federal da Bahia/Brazil  
[genautofrancafilho@gmail.com](mailto:genautofrancafilho@gmail.com)

**Jair Nascimento Santos, Dr.**

Universidade Salvador, Universidade do Estado da Bahia/Brazil  
[jair.santos@unifacs.br](mailto:jair.santos@unifacs.br)

**José Henrique Faria, Dr.**

Universidade Federal do Paraná/Brazil  
[jhfaria@gmail.com](mailto:jhfaria@gmail.com)

**Josias Alves, Dr.**

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil  
[josiasalves@uesb.edu.br](mailto:josiasalves@uesb.edu.br)

---

<sup>1</sup> A Rede de Pesquisa em Administração Política (RPAP) é formada por pesquisadores das principais escolas de administração do Brasil, sua finalidade consiste em compreender as relações sociais de produção, distribuição e consumo da sociedade capitalista. Possui origem na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EAUFBA), precisamente com o trabalho seminal *A Administração Política Brasileira*, de Reginaldo Santos e Elisabeth Matos, publicado na Revista de Administração Pública (RAP) no ano de 1993.



**Luciana Nery, MSc**

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil  
[luciananeryad@gmail.com](mailto:luciananeryad@gmail.com)

**Marcelo Amaral, Dr.**

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil  
[amaral69@gmail.com](mailto:amaral69@gmail.com)

**Marcos Tavares, MSc**

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil  
[tavaresuesb@yahoo.com.br](mailto:tavaresuesb@yahoo.com.br)

**Marcus Vinicius Fagundes, MSc**

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil  
[marcuspos@yahoo.com.br](mailto:marcuspos@yahoo.com.br)

**Marisa Oliveira, MSc**

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil  
[momalisa@gmail.com](mailto:momalisa@gmail.com)

**Pedro Moraes, MSc**

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Brazil  
[moraesphc@gmail.com](mailto:moraesphc@gmail.com)

**Reginaldo Souza Santos, Dr.**

Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal de Alagoas/Brazil  
[rsouza@ufba.br](mailto:rsouza@ufba.br)

**Rodrigo Ladeira, Dr.**

Universidade Federal da Bahia/Brazil  
[rodladeira@yahoo.com](mailto:rodladeira@yahoo.com)

**Sandro Cabral, Dr.**

Instituto de Ensino e Pesquisa, Universidade Federal da Bahia/Brazil  
[sandroc2@insper.edu.br](mailto:sandroc2@insper.edu.br)

**Zilma Borges, Dra.**

Fundação Getúlio Vargas, São Paulo/Brazil  
[borgeszilma@gmail.com](mailto:borgeszilma@gmail.com)

**RESUMO**

A Rede de Pesquisa em Administração Política convidou alguns especialistas de diferentes áreas da administração para expressar suas opiniões sobre o papel da gestão no pós-Covid-19. Para tanto foi produzida uma série de nove lives exibida na plataforma do YouTube. As lives buscaram compreender questões como: qual o futuro do capitalismo, do Estado, do mercado? É possível taxar as grandes fortunas? Os atuais modelos de gestão darão conta de responder às demandas sociais futuras? Como ficarão as relações público-privadas no pós-pandemia? O que pode mudar nas relações de trabalho, produção, distribuição e consumo da sociedade pós-pandêmica? O resultado dessas reflexões foi registrado neste documento e nos revela que não podemos voltar à normalidade. O normal é o que nos conduziu ao caos, a uma tripla crise do capitalismo evidenciada na crise pandêmica, econômica e climática.

**Palavras-chave:** Pós-Pandemia. Gestão. Organizações e Sociedade

## ABSTRACT

The Political Administration Research Network invited some experts from different areas of administration to express their views on the role of management in post-Covid-19. For this purpose, a series of nine lives was produced and shown on the YouTube platform. The lives sought to understand questions such as: what is the future of capitalism, of the State, of the market? Is it possible to tax big fortunes? Will the current management models be able to respond to future social demands? What will public-private relations look like in the postpandemic? What can change in the post-pandemic society's labor, production, distribution and consumption relations? The result of these reflections was recorded in this document and reveals that we cannot return to normal. What is normal is what led us to chaos, to a triple crisis of capitalism evidenced in the pandemic, economic and climate crisis.

**Keywords:** Post-Pandemic; Management; Organizations and Society.

## 1 APRESENTAÇÃO

A crise pandêmica do novo coronavírus (COVID-19) vem sendo considerada pelos historiadores o fato histórico que inaugura o século XXI. O mundo contemporâneo deverá ser dividido antes e depois do COVID-19, visto que o surgimento de um novo século pressupõe mudanças nas mais variadas dimensões humanas (culturais, sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, comportamentais), em diferentes escalas (global, regional ou local) e com consequências direta na vida cotidiana dos indivíduos, das organizações e da sociedade.

A COVID-19 evidencia as mazelas do capitalismo e deixa claro que o neoliberalismo fracassou enquanto modelo de gestão, uma vez que não conseguiu garantir às necessidades básicas para uma vida em sociedade. De forma mais específica aqui no Brasil, destacamos a elevação da pobreza, o aumento da desigualdade, o proeminente número de brasileiros invisíveis aos olhos do governo, o sucateamento dos bens e serviços públicos, o aumento da violência contra as minorias sociais, sobretudo a população negra, LGBT e indígena, bem como o agravamento dos problemas ambientais. Tudo isso em detrimento de um projeto de nação que prioriza o crescimento da riqueza de uma parcela privilegiada da população, como os banqueiros, ruralistas, especuladores financeiros, e alguns empresários de setores como comunicação, varejo, alimentos e outros.

Ao longo dessa trajetória a ciência administrativa pouco foi chamada para opinar sobre o assunto, a grande mídia sempre elegeu os porta-vozes da ciência econômica, sobretudo os adeptos do neoliberalismo, certamente, porque sempre relataram a narrativa esperada: livre mercado, menos estado, ajuste fiscal, mais crescimento, na esperança de mais empregos. Um protocolo de gestão que nunca conseguiu entregar o prometido. Como foi que acreditamos durante décadas no conto neoliberal? É chegado a hora de ouvirmos outras falas, outras ciências, outras perspectivas.

Imbuído nessa premissa, a Rede de Pesquisa em Administração Política (RPAP) promoveu o ciclo de lives, *A Gestão no Pós-Pandemia: críticas e perspectivas*, uma série de nove episódios com a finalidade de discutir o pensamento e a prática da administração frente aos desafios que teremos pela frente. A RPAP convidou alguns especialistas de diferentes áreas da administração para expressar suas opiniões sobre o papel da gestão no pós-Covid-19. A série tratou de problematizar o fenômeno da gestão nas suas variadas dimensões e amplitude: gestão do capitalismo, gestão pública, gestão social, gestão empresarial, gestão de pessoas,

produção, marketing e finanças. O ciclo de lives foi exibido na plataforma do YouTube no canal da Rede de Administração Política ( <https://www.youtube.com/c/AdministraçãoPolítica/featured> ) De modo geral, as lives buscaram compreender questões como: qual o futuro do capitalismo, do Estado, do mercado? É possível taxar as grandes fortunas? Os atuais modelos, processos e ferramentas de gestão darão conta de responder às demandas sociais futuras? Como ficarão as relações público-privadas no pós-pandemia? O que pode mudar nas relações de trabalho, produção, distribuição e consumo na sociedade pós-pandêmica?

O resultado dessas reflexões estamos apresentado neste trabalho em formato de entrevista. Fizeram parte desse ciclo os pesquisadores: Reginaldo Souza Santos (EAUFBA/UFAL), Fábio Guedes (UFAL), José Henrique de Faria (UFPR) Elizabeth Matos (EAUFBA), Agatha Justen (UFF), Ariston Azevedo (EA-UFRGS), Genauto França Filho (EAUFABA), Zilma Borges (FGV-SP), Sandro Cabral (INSPER/EAUFBA), Josias Alves (UESB), Jair Nascimento (UNEB/U.Salvador), Marisa Oliveira (UESB), Rodrigo Ladeira (EAUFBA), Elinaldo Leal Santos (UESB), Marcus Vinicius Fagundes (UESB), Marcos Tavares (UESB), Marcelo Amaral (UESB) e Pedro Morais (UESB). Convidamos o leitor para navegar conosco nesse diálogo praticado no contexto de isolamento social, durante a quarentena da pandemia do coronavírus, em ambiente virtual, numa linguagem audiovisual, agora disponibilizado na linguagem escrita.

## **2 A GESTÃO EM LIVES: UMA ONDA QUE VAI, UMA ONDA QUE VEM**

### **Live I – A Gestão de Capitalismo: críticas e perspectivas**

Convidados:

*Reginaldo Souza Santos:* Administrador com doutorado em Economia Política, Professor visitante da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis-FEAC da Universidade Federal de Alagoas e do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia-UFBA, desenvolve investigação na gestão do capitalismo, administração política, sistema financeiro e finanças públicas.

*Fábio Guedes:* Economista com doutorado em Administração, professor e pesquisador da UFAL, diretor da FAPEAL, desenvolve investigação sobre macroeconomia, administração política e desigualdade social.

**RPAP: Professor Reginaldo, o modelo de gestão neoliberal parte do pressuposto que a maximização do lucro, a livre concorrência, a garantia da propriedade privada sem a participação do Estado nas questões econômicas e da vida privada produz riqueza e promove o bem-estar social. Porém, na prática o que estamos verificando é um aumento assustador da desigualdade social, em países do primeiro mundo, mas, sobretudo no terceiro mundismo. De 1960 até os dias atuais o PIB do planeta multiplicou por 8 vezes, segundo dados do Banco Mundial, porém metade da população do mundo está vivendo abaixo da linha da pobreza. Perguntamos: quais foram os equívocos do modelo de gestão neoliberal?**

*Reginaldo S. Santos:* Há mais de duas décadas estamos dizendo (por meio de aulas, palestras, artigos e livros) que as economias do mundo e do Brasil não andavam tão bem como diziam. Apenas uma ou outra nação destoavam da regra geral – a exemplo da Alemanha, China e outras poucas menores. Em verdade, estávamos padecendo de uma longa crise que começara logo no início da década de 1970. O véu da intransparência que impedia enxergá-la era a estabilidade dos preços por longo período, observada em praticamente todas as nações do mundo. Não obstante isso, outros indicadores mostravam a grande enfermidade do sistema econômico mundial: o baixo crescimento, o aumento assustador do desemprego e o

aumento da assistência social na periferia do capitalismo – particularmente a periferia da América Latina, da Ásia e toda a África. Porém, diferentemente do que quase todos pensam, o problema do desemprego e da crise não estavam (e continua não estando) no baixo crescimento observado, mas na alta concentração da renda e da riqueza<sup>2</sup>, cujo epicentro desencadeador desses problemas passou a ser a forma de atuação do Estado, através do seu orçamento: seja porque a sua dívida pública remunera muito bem e com segurança os seus credores, seja porque esse fato restringiu a quase nada a produção de Estatal de bens e serviços públicos – que se encontram em quantidade aquém das necessidades da população e funcionando em condições muito precárias.

A crise decorrente da pandemia da COVID-19 mostra claramente essa terrível realidade. Pressionada pela crise do desemprego, a ortodoxia passou a resolver o problema atacando as consequências e não as suas causas. Para justificar as medidas que viria a pôr em prática, constrói um pensamento simplificando os fundamentos teóricos e históricos do *liberalismo*, que nasce nos estertores do feudalismo, ganha corpo com o desenvolvimento da ciência e das artes na renascença e se estrutura como uma teoria social com os iluministas, notadamente na obra síntese de Adam Smith. Além disso, desconsidera rudemente todo o acervo analítico de Karl Marx/Friedrich Engels e seguidores, cujo pensamento não encontra em nenhum outro lugar melhor interpretação da marcha histórica do modo capitalista de produção. Com a negação e/ou simplificação da história do pensamento social, nasce uma crítica pedestre ao Estado capitalista dito keynesiano<sup>3</sup> e com ela o cavalo repaginado (com nova cela) do neoliberalismo é montado pela política econômica de abertura para o exterior, denominada de globalização, com regras mais flexíveis nos fluxos de mercadorias, pessoas e, sobretudo, financeiros.

Nesse projeto, também constava como capítulo relevante do processo de acumulação a reestruturação produtiva do Estado, com o propósito de 1) liberar espaços capitalistas sob o seu controle para a exploração privada (privatizações de tudo: de petróleo e automóveis a educação, saúde e segurança) e liberar e transformar o orçamento estatal em instrumento de garantias de débito/crédito do sistema e no espaço mais privilegiado para a valorização financeira fictícia de capital. Deve-se notar para o movimento tríodo: o recuo do Estado na produção e oferta de bens e serviços de consumo coletivo (infraestrutura, educação, saúde, segurança e lazer), aumento da dívida pública e a expansão dos bancos. Depois de aproximadamente cinco décadas de reinado quase absoluto dessa política, o resultado tem sido o oposto do pretendido no discurso dos oportunistas: a imprevisão e desarrumação administrativa, econômica e política mundo afora (em áreas da África, América Latina e Europa), êxodo migratório de regiões pobres e conflagradas em direção à Europa, Estados Unidos da América do Norte e mesmo aquele interno à América Latina).

A crise também passou a provocar dissensos dentro daquelas sociedades mais ricas e estruturadas socialmente – como o *Brexit* inglês e as manifestações de desconforto de outras nações dentro da União Europeia. Além de provocar desorientações na escolha política dos governantes de algumas nações – a exemplo de Alexis Tsipras, na Grécia; Percep Tayyip Erdogan, na Turquia<sup>4</sup>; Viktor Mihály Orbán, do partido

<sup>2</sup> Tema que foi melhor condensado numa perspectiva história mais longa por Thomas Piketty no livro *O Capital no Século XXI*.

<sup>3</sup> Essa questão da política econômica keynesiana ou Estado de bem-estar keynesiano está falseada na literatura da ortodoxia e mal-entendida pelo campo mais crítico. Essa discussão está melhor elaborada no nosso livro *Keynes e a Proposta da Administração Política do Capitalismo Contemporâneo: uma crítica aos pressupostos da externalidade do Estado e da Crise Fiscal*. Hucitec: São Paulo, 2010.

<sup>4</sup> Erdogan está na presidência desde 2014, mas, a partir de 9 de julho de 2018, passou a exercer o que se chama de presidência executiva, com poderes legislativos e judiciais muito mais ampliados que os dos seus antecessores.

nacional-conservador e primeiroministro da Hungria, desde 2010; os desorientados presidentes franceses Nicolas Sarkozy, 2007/2012, e François Hollande, 2012/2017; as trapalhadas inglesas com o *Brexit* e a inesperada chegada de Boris Johnson ao posto de primeiro-ministro, em 2019; o susto e o pouco entendimento que os intérpretes do processo social mundial têm tido com a já distante eleição de Donald Trump (em 2017) e o seu surpreendente e confuso nacionalismo. Podemos encerrar os exemplos desses casos aparentemente atípicos, mas sem chegar a uma relação conclusiva, em domínios domésticos com a interminável agonia venezuelana, que começa com Hugo Chaves (1999/2013) e entra em coma no governo bambo de Nicolás Maduro (2013) e termina com a presidência de Jair Bolsonaro, iniciada em 2019, e o seu desorientado governo, pondo o destino do Brasil na mais absoluta escuridão.

Vemos, pois, que, de um lado, o aprofundamento da esquecida e naturalizada crise estrutural do capitalismo (o desemprego) e, de outro lado, as desorientações nas escolhas políticas põem à prova o pensamento social conservador, pois a realidade dos fatos está desestruturando o seu dogma mais sagrado: *laissez faire, laissez passe* – que vem sendo arrastado em marcha forçada desde a Revolução francesa de 1789. Sem um referencial intelectual capaz de entender, explicar e orientar as sociedades do que está ocorrendo, a ortodoxia começa a fazer a suas escolhas: *na periferia*, radicaliza as medidas *neoliberais* às suas últimas consequências; *no centro*, parece querer experimentar um retorno ao nacionalismo mantendo as concepções *neoliberais* – o que pode ser muito bem observado nos Estados Unidos de Donald Trump e na União Europeia, desde os reveses de 2007/2008, chegando ao ponto mais conflituoso com o *Brexit*.

Considerando que a periferia tende a se ajustar a aquilo que vingar como mais duradouro no centro, o relevante, por ora, é tratar da solução que está sendo prescrita entre os países mais desenvolvidos – Estados Unidos e Europa, como dito acima. No entanto, esse caminho dos países mais avançados pode ser pensado, mas dificilmente será operacionalizado, pois o ideário neoliberal roubou do nacionalismo os meios que lhe dão vida e movimento – um Estado política e economicamente forte, controlando meios de produção e sobrepujante no controle e operação das relações de débito e crédito mais relevantes. O nacionalismo impõe atuação mais autárquica por conta de perdas de “solidariedade” externa. Sendo assim, o poder político para operar as transformações precisa de instrumentos potencializadores desse desiderato.

Para o capitalismo se estabelecer como forma de organização social teve, antes, de romper com o que restava da sociedade feudal e com toda estrutura do Estado absolutista e sua fonte de poder: o nacionalismo desenvolvido durante o período mercantilista. No entanto, para superar as crises do final do século XIX e início do século XX, cujo momento mais agudo e final foram anos de 1929/1933, o capitalismo se valeu do ideário nacionalista em que o Estado assumiu a coordenação central do processo de acumulação, administrando todas as relações capitalistas relevantes: na produção de mercadorias, na intermediação financeira e na arbitragem de distribuição da renda entre capital e trabalho. Negando que desse momento em diante o capitalismo tenha vivido a sua fase mais próspera – embora muito curta –, a ortodoxia, ao pressentir os primeiros sinais da crise, repagina o liberalismo ancestral e trava uma luta de recuperação dos espaços capitalistas de acumulação, agora sob a bandeira da inflação, déficit fiscal e desemprego aberto.

O estatismo protegido pelo nacionalismo começa a ser desmanchado pela noção do globalismo. Perdendo inicialmente apoio político interno, os ideólogos recorrem à “solidariedade” externa para levar adiante a sua proposta de reforma do Estado e das estruturas capitalistas de produção. É desse período o movimento da reestruturação produtiva, principalmente com uma revolução nas comunicações e nas inovações na organização dos processos de produção, como o movimento da passagem do taylorismo, do fordismo para o

toyotismo, do movimento da qualidade total e todas as derivações ocorridas durante os anos 1980/1990. O que fez aumentar em muito a produtividade do trabalho, por um lado, mas também exponenciou a taxa de desemprego, por outro lado. Superada a oposição políticoideológico-econômica que havia com o desmantelamento da União Soviética, o capitalismo passa a reinar de forma absoluta, mas não superava os seus problemas estruturais: como o desemprego sem precedente e a miséria daí derivada, hoje já à vista e não carecendo mais de estatísticas oficiais para ser enxergada. Nos dias de hoje, a crise do capitalismo está tão agravada que o desemprego estrutural ganha uma dimensão de descontrole em suas causas e está sendo devastador nas consequências.

O véu da intransparência que não deixava esse problema emergir como o mais grave de todos era a estabilidade dos preços e santificadora esperança na integração competitiva das economias nacionais às demais economias internacionais – o que tem sido repetido *ad náusea* nos meios de comunicação e acadêmicos, que pensam pouco para falar muito. Uma tristeza! Porém, o aprofundamento da crise, cujo epicentro são os *subprime* no mercado dos Estados

Unidos (2007/2008), e agora com o agravamento em decorrência da crise epidêmica (2020), provocada pelo novo *Coronavírus*, põe em xeque não só a atual Administração Política orientada pelo neoliberalismo, mas o próprio capitalismo como forma de organização social.

**RPAP: O ideário de um mundo globalizado, administrado por organismos internacionais, sempre foi defendido pelo pensamento hegemônico. Todavia, os problemas globais como pobreza, desigualdade, aquecimento planetário, crise migratória, sanitária, a exemplo da pandemia do COVID-19, não tiveram avanços, pelo menos na garantia de distribuição de recursos. Perguntamos: A promessa de um mundo globalização, do compartilhamento do progresso técnico-científico e da paz perpetua foi uma falácia na gestão do capitalismo?**

*Fábio Guedes:* Desde o ensaio *a Paz Perpétua*, escrito em 1795 por Immanuel Kant, que a ideia de uma sociedade mundial liderada por instituições que reneguem os conflitos, as guerras em nome do progresso e prosperidade é alimentada. Como um autêntico pensador iluminista e liberal, ele acreditava que o estabelecimento de algumas medidas seria suficiente para que a humanidade alcançasse um estágio civilizatório de permanente prosperidade e harmonia. Sua defesa de um comércio internacional livre e mais amplo segue a linha da economia política smithiana. Além disso, recomendava a liberdade de ir e vir dos indivíduos entre as fronteiras, uma Federação de Estados como um modelo de república representativa, regras estabelecendo freios e contrapesos no plano internacional para abolir os abusos etc.

Talvez um dos grandes equívocos dos grandes pensadores iluministas foi supervalorizar os novos aspectos e características da sociedade que emergia dos escombros do feudalismo, com suas regras, formais e informais, nos termos de Douglas North<sup>5</sup>, que serviam de base para o Estado Absolutista e do poder eclesiástico. Por outro lado, é compreensível que autores como Adam Smith, Locke, David Hume, Kant, Mandeville entre outros tenham defendido com tanta sagacidade e competência os princípios do liberalismo, econômico e político. As formas de funcionamento do regime feudal e o exercício do poder eram castradores das iniciativas individuais, tolhiam o progresso da humanidade e a construção de uma civilização nos termos discutidos por Norbert Elias.

---

<sup>5</sup> NORTH, Douglas. **Instituições, Mudança Institucional e Desempenho Econômico**. São Paulo: Três Estrelas, 2018

Podemos dizer que no Pós-Segunda Guerra Mundial a comunidade internacional se aproximou muito do que Kant imaginava. A criação da Organização das Nações Unidas e das instituições originadas do Acordo de Sistema de Bretton Woods, como o *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), que deu origem a Organização Mundial do Comércio (OMC), em 1995, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial. Da institucionalização das relações econômicas e políticas internacionais até início da década de 1970, o mundo ingressou numa etapa de rápido crescimento econômico, prosperidade e relativa harmonia. Nesse período se destaca a constituição dos Estados de Bem-Estar (*Welfare State*), responsáveis pela expansão dos gastos sociais e elevação dos investimentos públicos, contribuindo fundamentalmente com as taxas de crescimento mundial<sup>6</sup>.

Em um interessante livro escrito pelo neurocientista do MIT, Steven Pinker, intitulado *O Novo Iluminismo*<sup>7</sup>, tem-se uma perspectiva de mais longo prazo do progresso da humanidade com apresentação de indicadores e dados interessantes. O período destacado acima revela a fé de Pinker nos ideais do iluminismo.

Avaliando do ponto de vista histórico, dentro da definição de tempo das estruturas definidas pelo historiador Fernand Braudel, a humanidade deu um salto extraordinário entre os séculos XIX e XX, e as informações trazidas por Pinker comprovam isso. A mortalidade infantil, a morte na infância por doenças infecciosas e a subnutrição reduziram acentuadamente; a expectativa de vida ao nascer e o PIB *per capita* cresceram numa velocidade espantosa. Os gastos sociais nos principais países da OCDE evoluíram desde 1930, com aceleração a partir da década de 1950, como falamos anteriormente.

Entretanto, apesar desses indicadores demonstrarem despenho favoráveis, eles não se apresentaram de maneira uniforme e concentrou-se muito mais nas regiões do planeta em que estratégias de desenvolvimento foram adotadas e as regras de funcionamento dos mercados funcionaram com relativo rigor institucional.

As crises econômicas e recessões que se arrastam desde a década de 1970 e alcançaram o ápice entre 2008-2010, demonstram que o destino das principais economias capitalista ameaça o sistema social e ambiental. Já existem algumas avaliações que correlacionam a crise sanitária internacional provocada pelo SarCov-2 com o desmonte dos sistemas públicos de saúde, causado pelo recuo nos níveis de investimentos públicos nessa área, bem como na ciência básica, em muitos países.

Ademais, o processo de desindustrialização promovido pela ascensão do rentismoparasitário como lógica de acumulação de riqueza, observado, especialmente, nos EUA e nos países que se encontram em sua órbita, permitiu revelar com clareza cristalina as graves consequências do modelo de *financeirização* da riqueza para o sócio-metabolismo de funcionamento dessas sociedades<sup>8</sup>. A transferência gradativa da estrutura fabril mundial para a região do Leste Asiático, especialmente para a China, e a concentração econômica nas atividades terciárias nos países da região, demonstrou como as economias ocidentais se equivocaram na estratégia de desenvolvimento nas últimas quatro décadas. O resultado disso são as elevadas taxas médias de desemprego durante esse período nos países da OCDE e o crescimento da desigualdade de renda e riqueza.

Nesses termos, é muito difícil defender a tese de que em décadas recentes a globalização cumpriu a missão histórica de aproximar sociedades, compartilhar o progresso técnico-científico e aumentar os níveis de progresso e desenvolvimento econômico. Nos marcos da evolução do capitalismo, puxada pela dinâmica da

<sup>6</sup> GOMES, Fábio Guedes. Conflito social e *Welfare State*: Estado e desenvolvimento social no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, mar/abr., 2006.

<sup>7</sup> PINKER, Steven. **O Novo Iluminismo**: em defesa da razão, da ciência e do humanismo. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

<sup>8</sup> GOMES, Fábio Guedes. **Veredas do Tempo**: ensaios analíticos de economia e administração política. São Paulo/Alagoas: Hucitec Editora/Imprensa Oficial Graciliano Ramos, 2019



*financeirização* da riqueza, o sistema de produção ameaça a existência humana, pois seus efeitos não são apenas mais sentidos nas relações sociais de trabalho, sobre parte da sociedade em que o processo produtivo se assenta e gera valor, mas se avolumam sobre a natureza, tomada equivocadamente como fonte inesgotável de recursos e matérias-primas que alimentam a “caldeira” da produção e acumulação de riquezas sem limites.

**RPAP: A crise que se apresenta agora em parte é resquício da política neoliberal implementada entre as décadas de 1970 a 2000, fazendo os países reféns de uma economia de mercado financeirizada e desregulada. O senhor acredita que o mundo sairá dessa crise com um keynesianismo 2.0 ou, ao contrário, sairá com um discurso mais radical à direita com mais políticas neoliberais com menos Estado?**

*Reginaldo S. Santos:* Muito assustados, o que falta de inspiração aos ideólogos da ortodoxia – muitas vezes ajudados pelos progressistas – abunda em “achismos” falando em nova normalidade, no retorno a Keynes, no radicalismo do neoliberalismo; enfim, depois do susto, tudo pode continuar como sempre foi: o capitalismo retomar a sua trajetória e seguir em frente. É possível que tudo isso possa acontecer, mas é preciso que fique claro dois pontos centrais nessa discussão. O primeiro é considerar que um “certo keynesianismo” só tem condições de renascer sob o manto do nacionalismo e este é visceralmente incompatível com qualquer fundamento neoliberal – portanto, sem condições teóricas, ideológicas e práticas de caminharem de mãos dadas.

O segundo ponto diz respeito ao fato de que a crise estrutural (o desemprego aberto) no contexto do capitalismo só poderá ser resolvida caso a concepção de desenvolvimento atual (de expansão da produção) seja substituída, em primeiro plano, pela concepção da distribuição da renda e da riqueza. Não há como resolver o problema do desemprego (portanto, da crise) no ritmo de absorção tecnológica e de inovação nos processos de produção e mantendo uma jornada de trabalho média de 40h/semanal. Desse modo, a nova Administração Política que deve orientar a retomada do desenvolvimento com distribuição exige de o Estado coordenar esse processo, começando por um amplo programa de recuperação e expansão de toda a infraestrutura de bens e serviços de consumo coletivo e a redução da jornada de trabalho compatível com a sua produtividade.<sup>9</sup> Fora disso, devemos assistir o aprofundamento dessa crise até o ponto de alguma ruptura! É uma questão de tempo, considerando que o processo já está em curso com a retomada do nacionalismo por parte de algumas nações mais desenvolvidas.

**RPAP: O modelo vigente de gestão nos conduziu para um contexto nunca antes observado na história do capitalismo - a forte concentração de capital - onde 1% da população detém mais 50% da riqueza do mundo. Diante dessa situação, quais políticas distributivas devem ser adotadas pelos países e organismos internacionais, de modo a proporcionar uma sociedade mais justa e democrática?**

*Fábio Guedes:* A forte concentração de riqueza é observada também no centro do capitalismo mundial: os EUA. Nos últimos quarenta anos a desigualdade de renda avançou consideravelmente e isso foi posto de maneira inequívoca nos livros de Thomas Pikety, *O Capital no Século XXI* e a *Economia da Desigualdade*<sup>10</sup>. Segundo o *World Social Report 2020: inequality in a rapidly changing world*<sup>11</sup>, da

<sup>9</sup> Para uma discussão mais atual a respeito dessa questão ver SANTOS, Reginaldo Souza, CHAGAS, Thiago e SILVA, Emerson de Sousa. *À Procura de Escutas Sensíveis e Mentis Lúcidas: um ensaio da Administração Política*. Maceió-Salvador-Aracaju, 2020. (Prelo).

<sup>10</sup> PIKETTY, Thomas. *O Capital no Século XXI*. São Paulo: Intrínseca, 2014; *A Economia da Desigualdade*. São Paulo: Intrínseca, 2015

Organização das Nações Unidas, a parcela da renda nacional destinada a 1% da população aumentou em 46% nos 57 países que dispõem de estatísticas no período 1990 a 2015. Por sua vez, 40% da população nos extratos inferiores viram sua participação na renda global evoluir 25%, nos 92 países avaliados. De 1990 a 2016 a desigualdade de renda cresceu onde reside 70% da população mundial. Destaca-se o seu crescimento em 26 países da Europa, América do Norte, Oceania e Japão, 13 na África, 9 na Ásia e 1 na América Latina e Caribe<sup>12</sup>.

Com a pandemia da Covid-19 e a paralização de cadeias complexas de atividades produtivas e de serviços, essa desigualdade certamente se apresentará de maneira muito mais trágica nos próximos anos. Ali onde os Estados nacionais conseguiram rapidamente reunir recursos e implementar uma política emergencial de seguridade social, especialmente com concessão de recursos financeiros para fazer as famílias escaparem das consequências do desemprego e desabastecimento, a situação pode até ser minorada, mas não o suficiente para retomar as condições de vida antes da pandemia.

Se o sistema capitalista já encontrava obstáculos naturais à sua expansão indefinidamente e esbarrava numa crescente desigualdade de renda e riqueza responsável pelo estreitamento dos mercados e o direciona à quase estagnação, com taxas médias de crescimento baixas e inconsistentes ao longo do tempo, será preciso se reinventar após o baque provocado pela pandemia mundial, pois as oportunidades de investimentos e expansão econômica muito dificilmente se darão nas bases estruturais até então observadas, pelo menos ali no centro da dinâmica econômica internacional, no eixo EUA-Europa-China.

A revista inglesa *The Economist* no final de julho publicou um longo editorial com o título *The covid-19 pandemics is forcing a rethink in macroeconomics* apresentando uma discussão que está muito avançada no mundo anglo-saxão. Trata-se de um questionamento fundamental da ideologia neoliberal monetarista, que se encontra numa crise paradigmática, e apresenta elementos que reforçam a necessidade de se debruçar com mais atenção nas políticas macroeconômicas que possam reativar o sistema econômico combatido pela pandemia, com especial ênfase à participação do Estado e suas políticas fiscais<sup>13,14</sup>.

Naquele editorial está muito claro: “a pandemia também expôs e acentuou desigualdades no sistema econômico” e para resolver esse impasse é preciso um novo modelo de desenvolvimento econômico e uma ideologia capaz de moldar as ações dos homens públicos e tomadores de decisões. Pelo menos uma coisa parece ser consenso mundialmente: será impossível recuperar a sociedade mundial mais afetada pela pandemia da covid-19 sem o aumento dos gastos públicos em seguridade social e o aumento da presença do Estado nesse processo.

Quando viramos nossas atenções para o Brasil, observamos que a situação que se desenha pós-pandemia é traumática. O processo de desindustrialização tem afetado sobremaneira as condições de crescimento da economia brasileira. A indústria de transformação (exceto mineração), saiu de 17% da

---

<sup>11</sup> ONU. *World Social Report 2020: inequality in a rapidly changing world*. Nova York, EUA: Department of Economic and Social Affairs, 2020. Disponível em <https://www.un.org/development/desa/dspd/wpcontent/uploads/sites/22/2020/02/World-Social-Report2020-FullReport.pdf>

<sup>12</sup> Idem, p. 28.

<sup>13</sup> The Economist. **The covid-19 pandemics is forcing a rethink in macroeconomics**. Londres, 25 de julho de

<sup>14</sup> . Disponível em <https://amp-economist.com.cdn.ampproject.org/c/s/amp.economist.com/briefing/2020/07/25/the-covid-19-pandemic-is-forcing-arethink-in-macroeconomics>

formação de valor agregado do PIB, em 2005, para 12,4%, em 2017. Com a pandemia, a capacidade ociosa cresceu e o nível de desemprego chegou a níveis muito elevados<sup>15</sup>.

A projeção de queda do PIB feita pelo FMI é de 9% em 2020<sup>16</sup>, o que significa que em janeiro de 2021 teremos um PIB menor 14% que o do final de 2013. As projeções para crescimento da dívida pública indicam que ela saltará dos atuais 76% em proporção do PIB para próximo dos 100%.

Isso tudo poderia ser motivo para uma mudança radical da política macroeconômica brasileira, pois os principais problemas econômicos são de ordem interna, já que pelo lado das contas externas o colchão de reservas internacionais nos blindava de qualquer crise cambial mais aguda. Infelizmente, as autoridades econômicas não percebem essa pandemia como uma oportunidade para ligar os “dínamos” da economia acionando, principalmente, os investimentos públicos, colocando em funcionamento os fatores de produção que estão ociosos.

O discurso tem sido pautado por um certo tipo de terraplanismo econômico que coloca como ameaça à Nação o abismo fiscal (crescimento da relação dívida pública/PIB e impossibilidade de financiamento). Para enfrentar essa “ameaça”, impõem-se como única solução as reformas e cortes mais profundos de gastos, com a diminuição do Estado por meio de um pacote de privatizações e, mais grave ainda, a retirada de direitos fundamentais que estão na Constituição.

Ou seja, se isso for posto em prática em um contexto de grave recessão, desemprego elevado e anemia de vários setores produtivos, o Brasil estará condenado a uma crise social de consequências imprevisíveis. Quem viver, verá! Oxalá que algo nos atinja antes que isso aconteça e mude o curso dos acontecimentos. Mas, se a maior crise sanitária enfrentada pela humanidade nos últimos 100 anos, com todos os seus efeitos, não foi responsável por isso, o que poderá fazer mudar o pensamento e as práticas políticas hegemônicas no Brasil?

## Live II – O Pensamento e a Prática da Gestão: críticas e perspectivas

Convidados:

*José Henrique de Faria:* Economista com doutorado em Administração, Professor e Pesquisador da UFPR, desenvolve investigação sobre Estudos Organizacionais Críticos e Economia Política do Poder.

*Elizabeth Matos:* Historiadora com doutorado em Ciência Política e da Administração, Professora e Pesquisadora na EAUFBA, desenvolve investigação na área gestão pública, gestão social, administração política e epistemologia da gestão.

**RPAP: Professora Elizabeth, a senhora juntamente com o professor Reginaldo Santos lideram na Escola de Administração da UFBA uma linha de investigação que centraliza a gestão como objeto científico da administração, algo original, uma vez que para os teóricos dos estudos organizacionais esse objeto seria a organização. Quais são os fundamentos epistemológicos que sustentam essa defesa e como a rede de administração política compreende o conceito de gestão?**

<sup>15</sup> Conferir CNI. Sondagem Industrial. Ano 23, n. 6, JUN. 2020. Disponível em <https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondagem-industrial>

<sup>16</sup> MOREIRA, Camila. FMI piora estimativa de contração da economia do Brasil em 2020 para 9,1%. **Site Economia/Uol**, São Paulo, 24 de julho de 2020. Disponível em <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2020/06/24/fmi-piora-estimativa-de-contracao-da-economia-dobrasil-em-2020-a-91-por-coronavirus.htm>

*Elizabeth Matos:* Ao explicitar os elementos epistemológicos que amparam ser a administração um campo de conhecimento autônomo, que designamos de Administração Política, é importante destacar que estamos tratando de uma ciência diferenciada por ser permeada por inter, multi e transdisciplinas. Essa permeabilidade com praticamente todos os campos do saber coloca a administração em um lugar de destaque por duas razões principais:

a) por possibilitar a ampliação da fronteira do que tem sido assentado, historicamente, como ‘ciência’ moderna – fundada em valores e interesses, exclusivamente, racionais/utilitários – para incorporar aspectos subjetivos/substantivos do fazer científico, de modo a colocar a ciência, especialmente as responsáveis pela garantia dos padrões de materialidade individual e coletiva, a exemplo da economia e da administração;

b) por representar os múltiplos/diversos interesses que (re)produzem saberes e práticas sociais e organizacionais. O que implica reconhecer, portanto, que a ciência da administração está inserida no campo da epistemologia crítica, isto é, espaço do conhecimento que reconhece e respeita a dinâmica e ‘dialética’ dos sujeitos em relação à realidade social e organizacional ao qual está inserido.

Falar dos ‘atos e fatos administrativos’ como fenômenos sociais implica, pois, admitir que o ato de administrar carrega múltiplas e inter-relacionadas dimensões, filosófica, cultural, técnica e científica, que caracterizam esse campo como ‘prática social’ historicamente situada. Desse modo, os elementos centrais que sustentam o argumento defendido pela administração política acerca da cientificidade dos fenômenos administrativos permite assegurar que todos os ‘saberes e práticas administrativas’ se refletem e são refletidas nos modos de apreensão e (re)construção/(re)interpretação da realidade social. Pela proximidade e interdependência histórica e acadêmica com o campo da economia política, a administração está impregnada pela interface entre os sujeitos, os meios de produção e o conhecimento humano socialmente produzido e acessível ou não a todos os atores.

Por tratar-se de um campo de conhecimento recente que surge oficialmente, em 1911, após a publicação da obra clássica de Taylor, *A Administração Científica*, tem se consolidado mais como um campo auxiliar/técnico da economia neoclássica, do que um a área do saber com identidade própria. Uma análise cuidadosa da literatura clássica sobre o tema comprova que as abordagens desenvolvidas pela Teoria Geral da Administração e o campo dos Estudos Organizacionais tem recorrido aos aportes teóricos de várias disciplinas (Filosofia, Economia, Ciência Política, Sociologia, Antropologia, Psicologia, Linguística e Literatura, Engenharia Ciências da Saúde e as próprias Artes). Mas, apesar do reconhecimento já destacado de tratar-se de uma ciência permeada por inter, multi e transdisciplinas o que a administração política traz como contribuição relevante para o debate sobre a cientificidade da administração é que se trata de um campo do conhecimento autônomo, ainda que para se consolidar como tal necessite do estabelecimento de interconexões com diversos campos do saber.

Falar das bases epistemológicas de uma área do conhecimento implica no esforço filosófico para reconhecer qual sua natureza, qual sua essência, qual sua função social. Foi com esse objetivo, portanto, que criamos, em 1993, no artigo intitulado ‘*A Administração Política Brasileira*’, o conceito preliminar e despretensioso de administração política. Naquele momento de entusiasmo inicial tínhamos uma convicção clara de que parte do que a economia desenvolvia pertencia ao campo da administração especialmente os aspectos subjetivos relativos aos atos e fatos administrativos. Mas também reconhecíamos que as teorias clássicas da administração e dos estudos organizacionais não davam conta do que vislumbrávamos como o campo de conhecimento próprio da área. Naquele contexto de grande entusiasmo acadêmico deixamos nos

embriagar pelos inquietantes e promissores questionamentos sobre a velha pergunta já posta por diversos estudiosos da área: *a administração é técnica, arte ou ciência?* Não pretendíamos reascender essa discussão que ainda permanece viva até os dias atuais, mas focar no aprofundamento da revisão da literatura clássica da economia política, da administração pública, da administração científica e dos estudos organizacionais traduzidos no pensamento originário de Guerreiro Ramos.

A pergunta norteadora dessa reflexão crítica sobre o campo de conhecimento da administração pode ser resumida na seguinte síntese reflexiva: *qual o papel da administração na produção e apropriação das condições materiais e simbólicas de sobrevivência individual e coletiva da humanidade/sociedades?* Em outras palavras, nossa pretensão naquele momento era criar as bases sólidas de um projeto de pesquisa que permitisse estabelecer associações filosóficas e científicas que permitissem articular o campo de ‘saberes e práticas administrativas’ ao movimento sócio histórico do capitalismo contemporâneo<sup>17</sup>. As respostas encontradas nos estudos que temos desenvolvido ao longo de mais de 30 anos, somados aos esforços que tem sido empreendido pela Rede de Administração Política, com especial destaque para as contribuições do GPAP/UESB, tem confirmado e contribuído para consolidar a teoria da administração política como campo de conhecimento da administração.

Com base nessa breve contextualização, é importante ressaltar que falar das bases epistemológicas e teórico-metodológicas que fundamentam a teoria da administração política exige reconhecer que os estudos pioneiros foram motivados para entender os modos como o capitalismo contemporâneo tem sido administrado. Conforme ressaltado na questão norteadora destacada acima, a preocupação inicial estava dirigida para compreender os “padrões de gestão orientadores das relações sociais de produção, circulação/realização e distribuição. A partir dessa motivação inicial, de caráter mais empírico-analítico, observamos a necessidade de aprofundar as reflexões sobre alguns conceitos centrais para, assim, identificar as potencialidades de a administração ser reconhecida como um campo científico. O primeiro desafio foi identificar o *objeto científico* da administração política reconhecido como sendo a ‘*gestão*’, em contraposição a argumentos que defendem ser as organizações esse elemento.

Ao acolher a ‘*gestão*’ como objeto científico da ciência da administração (administração política) podemos complementar essa primeira pergunta para apresentar nossa compreensão sobre esse conceito. Devido a relevância que esse termo tem assumido não apenas para a área da administração, mas como objeto de estudo ou instrumento que tem sido amplamente utilizado por diversos campos do conhecimento e de práticas organizacionais e sociais, merece destacar aqui outros sentidos que esse termo tem refletido na contemporaneidade. Dentre esses múltiplos significados chamamos a atenção para os aspectos filosóficos, sociológicos, antropológicos, comportamentais, econômicos, regulatórios, geográficos, tecnológicos e técnicos, revelando o interesse de diversos outros campos de conhecimento e de formação profissional. No bojo das distintas e/ou complementares discussões que os diversos campos de conhecimento têm abordado o tema da gestão observamos que emergem conceitos distintos. Uma parte expressiva dos usos do termo tem reproduzido uma visão limitante ao vincular gestão à perspectiva instrumental defendida pela administração científica. Outros avançam para interpretações mais subjetivas, a exemplo dos usos que têm sido defendidos pelas ciências sociais mas perdem ao não considerar os aspectos empíricos e práticos que são próprios dos fenômenos administrativos.

---

<sup>17</sup> Ainda que essa abordagem permita revisitar diversos momentos da história moderna, medieval e antiga e diferentes modos de organização social e econômica).

Buscando resgatar o espaço próprio que tem a ‘gestão’ como objeto científico da administração, entendemos tratar-se da representação das dimensões abstratas/teóricas que qualifica a administração política como campo do conhecimento. Para avançar nesse entendimento foi essencial buscar o sentido e significado etimológico dos conceitos essenciais da área: *O que é administração? O que é gestão? O que é gerência? E como esses conceitos chaves da área se inter-relacionam com as organizações?* De forma breve, ressaltamos que responder às três primeiras questões exigiu dos autores recorrer a outro campo do conhecimento, a linguística, que possibilitou identificar o sentido e significados das expressões *administrar, gestar e gerenciar*<sup>18</sup>. Após esse avanço interpretativo, foi possível identificar duas dimensões de análise fundamentais para a definição das bases epistemológicas e teórico-metodológicas da administração política: a ‘dimensão abstrata’ e a ‘dimensão aplicada/empírica’. Essas dimensões que representam, respectivamente, os aspectos próprios do que a literatura classifica de ‘gestão’ e ‘gerência’.

Para a administração política essas duas dimensões analíticas estão imbricadas e refletem as capacidades naturais de ‘pensar’ e ‘agir’, articuladamente, refletindo, assim, os ‘saberes e práticas administrativas’ como um mesmo movimento. Para os objetivos dessa discussão o importante é ressaltar que para os administradores políticos a dimensão conceitual (expressa na ‘gestão’) e a dimensão analítica (expressa nas técnicas de ‘gerência/gerenciamento’) tem por finalidade última “conduzir uma dada concepção/projeto de gestão para alcançar seus propósitos”. Nesse sentido, entendemos que enquanto à ‘gestão’ como dimensão conceitual compete definir os modos/padrões de administração das relações sociais de produção, realização e distribuição, à ‘gerência’ cabe garantir toda a infraestrutura e logística necessária para a viabilidade desse projeto. Enquanto a ‘gestão’ assume o lugar de objeto científico da administração política, a ‘gerência’ reflete o que os autores denominaram de campo próprio da administração profissional e que assume amplitude suficiente para abrigar todas as demais áreas que venham a ter pape relevante na viabilidade do projeto de gestão idealizado.

Para finalizar essa reflexão, queremos corroborar com a fala do nosso colega, Professor Genauto França-Filho, que afirmou em outra *live* que integrou esse ciclo de discussões do GPAP que “*a gestão tem se colocado como elemento central dos problemas contemporâneos*”.

Reconhecer a ‘gestão’ como fenômeno central dos dilemas e desafios que as sociedades passaram a enfrentar com a Pandemia da Covid-19 revela a importância desse conjunto de reflexões aqui discutidas. Certamente pensar a ‘gestão’ como alternativas para mitigar as dificuldades estruturais e conjunturais que as organizações contemporâneas têm enfrentado na atualidade é o objetivo das reflexões apresentadas para responder a próxima pergunta.

**RPAP: Professor Faria, a pandemia da COVID-19 vem servindo para colocar a prova todos os sistemas de gestão que existem, sejam eles de produção, logística, liderança, comunicação, marketing, finanças, entre outros. Na sua análise, esses protocolos de gestão darão conta de explicar e resolver os problemas das organizações no pós-pandemia?**

*José H. de Faria:* Não é simples falar sobre como as coisas serão se nenhum de nós sabe exatamente como as coisas estão. O que podemos nesse momento é colocar algumas hipóteses apostando na probabilidade e nas experiências históricas. Nesse sentido, vou partir das seguintes situações concretas.

<sup>18</sup> Recomendamos a leitura do artigo ‘Bases Teórico-Methodológicas da Administração Política’ (publicado na REBAP, vol. 1, n. 2, 2009, p. 29), especialmente o Diagrama que apresenta a Estrutura Etimológica e Conceitual da Administração Política. Uma leitura atenta desse texto ajuda a observar.

a) Durante a pandemia não tem havido nenhuma alteração substantiva nas formas de gestão. O que tem mudado são alguns procedimentos, como, por exemplo, aulas remotas, delivery de produtos, etc. A interrupção das atividades em muitas organizações não sinalizou qualquer mudança de concepção. Naquelas atividades que permaneceram sendo executadas durante a pandemia, exceto pelas medidas de proteção sanitária e as readequações em termos financeiros, logísticos e de produção, nada mudou em termos de gestão. Os problemas são evidentes no que se refere ao consumo, ao marketing, às tecnologias de informação, mas a essência da gestão não se alterou;

b) As organizações continuam a ser orientadas para resultados. Nas empresas privadas o problema do lucro permanece central e nas organizações públicas os resultados continuam conduzindo a gestão. A execução do trabalho remoto, home office, etc., alteraram a forma do trabalho e sua organização, mas não a essência da gestão e sua busca por resultados;

c) Muitos trabalhadores continuaram suas atividades. Os trabalhadores autônomos, terceirizados, flexíveis, informais, os microempreendedores, os intermitentes e esporádicos são os que mais sentiram a alteração do modo de trabalho e se encontram submetidos ao sistema, sem alternativas;

d) O auxílio emergencial do governo não chegou nas mãos dos mais necessitados tendo em vista, entre outras coisas, as dificuldades operacionais dos saques;

e) Em todos os países do mundo que adotaram alguma medida de isolamento, seja total ou parcial, vertical ou horizontal, não houve qualquer alteração na gestão das organizações; vi. As ações do governo federal estão totalmente na contramão das orientações da Organização Mundial da Saúde e as autoridades têm se mostrado sem competência política, econômica e de gestão;

f) vii. O sistema de capital, ou seja, o modo capitalista de produção e as práticas do Estado Capitalista não se alteraram nas pandemias anteriores (gripe espanhola, etc.) e não se alteraram nessa.

Dadas essas sete premissas baseadas em fatos concretos, minha hipótese é a de que as ferramentas de gestão atuais, que têm por orientação um modo de organização capitalista do trabalho e das políticas públicas, não vão nem explicar e nem tampouco resolver os problemas das organizações no pós-pandemia. Os problemas das organizações não serão resolvidos com reformas na gestão. Somente uma autogestão social pode ser uma alternativa à forma atual de gestão das organizações.

**RPAP: Já há algum tempo alguns teóricos e pesquisadores da área de Administração vêm questionando o pensando e a prática da ciência administrativa, a exemplo de Alberto Guerreiro Ramos, Omar Aktouf, Maurício Tragtenberg, Fernando Prestes Motta, Reginaldo Santos, Bill Cook, entre outros. Em linhas gerais, todos fazem a crítica sobre a fragilidade teórica do campo, as transposições descontextualizadas de sistemas gerenciais e da utilização de indicadores para mensurar a gestão, seja ela pública ou privada. Perguntamos: diante de tais críticas o que é necessário para reposicionar o pensamento e a prática da gestão de modo que ela realmente seja um campo de conhecimento a serviço do bem-estar social e não do capital?**

*José H. de Faria:* De início, temos que colocar em relevo as diferenças entre esses teóricos críticos. Não faz sentido teórico, conceitual, metodológico e político colocar em um mesmo bloco, pensadores tão distintos. Guerreiro Ramos, Aktouf, Bill Cook, não estão no mesmo campo teórico de Maurício Tragtenberg e do Fernando Motta. Não podemos considerar como equivalentes os críticos que propõem reformas na gestão capitalista e os críticos do capitalismo, da burocracia, do poder e defensores da autogestão. Há um equívoco

repetido sem conferência, que coloca Guerreiro Ramos, Tragtenberg e Motta como a primeira geração de estudos críticos no Brasil. Tragtenberg foi o precursor dos estudos críticos marxistas e anarquistas, que formou, entre outros pesquisadores no campo da sociologia e da educação, Fernando Motta, Fernando Coutinho Garcia e José Henrique de Faria, conforme ele mesmo expressa ao final de seu memorial para Professor Titular da Unicamp. Guerreiro Ramos segue um projeto crítico de matriz fenomenológica que se ocupava do conceito de gestão e que influenciou um grupo importante de pesquisadores anti-gerencialistas. Mas, são duas linhas diferentes. Como discípulo do Tragtenberg e contemporâneo do Fernando Motta, tenho muita clareza das diferenças teóricas e políticas entre eles e os demais pesquisadores.

As críticas do Tragtenberg e Motta não se atêm às fragilidades teóricas dos sistemas gerenciais ou à utilização de indicadores. Eles criticam o modo de produção capitalista e o Estado capitalista em que essa gestão é praticada, ou seja, criticam não o predicado da gestão, mas seu sujeito histórico. Portanto, reposicionar o pensamento e a prática de gestão sem modificar as relações sociais de produção das condições materiais de existência, é apenas fazer uma reposição de superfície, um arranjo de aparência, uma maquiagem na forma sem alteração do conteúdo. Para a gestão ser um campo de conhecimento da prática social ela precisa superar sua forma capitalista em direção à autogestão social e se estruturar em pelo menos quatro critérios democráticos de justiça:

- a) Redistribuição igualitária da riqueza material produzida pela sociedade, a qual corresponde à dimensão econômica;
- b) Reconhecimento social de todos como membros de igual direito na sociedade;
- c) Representação paritária nas esferas de decisão que dizem respeito direta e indiretamente a cada membro da sociedade, a qual corresponde à dimensão jurídico-política;
- d) Realização emocional, que corresponde ao direito às condições humanas de existência. Sem isso, não tem como reposicionar o pensamento e a prática da gestão de modo que ela realmente seja um campo de conhecimento a serviço do bem-estar social e não do capital.

**RPAP: Professor Faria, já não é de hoje que os acadêmicos da administração fazem autorreflexões acerca do papel das escolas de negócios e deles próprios. Pesquisas voltadas apenas para a comunidade acadêmica, a baixa qualidade em detrimento da quantidade, concentração em problemas triviais e irrelevantes do ponto de vista prático e a baixa influência sobre a prática das organizações, são alguns dos pontos já levantados. Diante disso perguntamos: o que é preciso fazer para que o ensino, a pesquisa e a prática da administração esteja mais próxima das grandes causas da humanidade. O mundo acadêmico, incluindo o campo da gestão, voltará ou não à normalidade no pós-covid-19?**

*José H. de Faria:* O que é normalidade? É o modo de produção capitalista com seus modelos de gestão da produção, com sua obstinação pela produtividade e pela acumulação? É a existência de 12 milhões de desempregados diretos e mais 38 milhões de trabalhadores terceirizados, flexíveis, microempreendedores, informais e esporádicos? É a concepção de que os aposentados devem morrer para melhorar o déficit orçamentário da previdência? É a manutenção daqueles trabalhadores que antes e agora andam apinhados em transportes públicos caros e sem qualidade? É a continuidade da exploração do trabalho? É a destinação de 40.7% do orçamento ao pagamento de juros e serviços da dívida, enquanto a educação fica com 3,6% e a saúde com 4,1%? É o baixo investimento em ciência e tecnologia (0,24%)? É a manutenção do preconceito contra os negros, a comunidade LGBT, as mulheres? É a violência institucionalizada? É a justiça parcial? Sim, vamos



voltar àquela “normalidade” da qual nunca saímos. Quando a educação incluir esses e outros temas na formação, talvez tenhamos condições de organizar uma resistência transformadora. Enquanto a universidade estiver voltada ao tecnicismo, ao instrumentalismo, às teorias, ao doutorismo de resultados, omitindo-se da crítica social concreta, histórica e atual, vamos todos continuar longe do que se chama de humanidade.

**RPAP: Professora Elizabeth, na perspectiva da administração política como ficará a gestão das organizações no pós-pandemia?**

*Elizabeth Matos:* Com base nas reflexões destacadas na questão anterior, que priorizou analisar os aspectos epistemológicos e científicos que fundamentam os estudos da administração política, podemos levantar algumas pressuposições sobre as perspectivas da gestão das organizações contemporâneas no pós-pandemia. Naturalmente trata-se de um exercício que requer um nível elevado de abstração para conjecturar sobre uma realidade que ainda não sabemos como se materializará. Esse enigma ganha um grau mais elevado de risco visto tratar-se de um fenômeno social ainda em curso e apresentar multifaces (sanitária-científica, social, econômica e política-cultural) implicando níveis de complexidade elevados.

Considerando essas ressalvas, nos arriscamos a levantar algumas suposições lastreadas em análises sobre as dinâmicas sócio históricas que têm orientado a gestão do capitalismo nos últimos 100 anos, aproximadamente. Fazer esse exercício exige reconhecer, em primeiro lugar, as transformações pelas quais a administração política do capitalismo contemporâneo tem passado, a partir do advento das graves crises que marcaram a primeira metade do século XX (período dominado por duas Guerras Mundiais, permeada pela emergência do socialismo liderado pela ex-URSS e pela crise econômica de 1929/30). Uma análise abreviada desse momento histórico permite identificar mudanças substanciais no modo de administrar a economia que passou a ser liderado pelo Estado como um arranjo interinstitucional dirigido para preservar os interesses da economia liberal em colapso.

O movimento progressivo e consistente da intervenção do poder público que materializará um novo padrão de gestão da economia ocorrerá, inicialmente, em âmbito nacional, mas ganhou contornos globais no Pós-Segunda Guerra Mundial, representado pela criação do Sistema *Bretton Woods* (1944). A consagração desse novo sistema de administração política, liderado pelos Estados nacionais e agências multilaterais, foi essencial tanto para a superação das graves crises políticas que abarcou diversos países, como para a recuperação da economia global que revelava limitações para manter níveis satisfatórios de desenvolvimento, desde a segunda metade do século XIX. Considerando que esse momento de prosperidade se prolongou até meados dos anos 70, é possível inferir que o padrão de administração política que orientou a economia durante aquele macro período (1930-1970) garantiu que tanto a economia global como nacionais registrassem níveis simétricos de desenvolvimento/crescimento.

Merece destacar, nesse movimento, o proeminente papel que a administração científica, baseada em princípios racionalistas/utilitaristas, assumiu nesse contexto, assim como as contribuições que as teorias que fundam os estudos organizacionais vão trazer, ao integrar os aspectos comportamentais como elementos essenciais para o aperfeiçoamento da produtividade do trabalho e melhoria da competitividade dos negócios. Esse movimento de inovação dos princípios administrativos, fundada na ‘racionalidade instrumental’ e materializada na chamada ‘Revolução Gerencial’ (*Management*), corporifica, portanto, o papel que a ciência da administração passaria a assumir na gestão do capitalismo contemporâneo.

Nesse ambiente, a concepção teórica de ‘gestão’ passa a refletir e se confundir com o que tem sido denominado na literatura da área de ‘heterogestão’ e que se configura como um modo de administração das relações sociais de produção centrada, exclusivamente, na visão empreendedora das atividades mercantis. O que implica ponderar que as organizações públicas e privadas passaram a refletir, de forma concertada, as expectativas e compromissos assumidos por uma visão totalizante de gestão da economia sob a liderança do Estado. As implicações que essa perspectiva racionalizadora dominante assumiu estão presentes até os dias atuais. O que permite fazer algumas conjecturas sobre as possíveis implicações desse padrão administrativo nos modos de gestão no pós-pandemia.

Para que possamos compreender a gravidade do momento atual imposto pela pandemia da Covid-19 para aprofundar a reflexão sobre os desafios e perspectivas que tais circunstâncias impõem à gestão das organizações, consideramos fundamental discorrer, brevemente, sobre as transformações da administração política do capitalismo, a partir dos anos 70. A principal alteração foi a progressiva e radical redução das funções e papel do Estado na condução das relações sociais de produção, conforme vinha ocorrendo, desde os anos de 1930. Sustentado no discurso ideológico e político que afirmava ser do Estado a responsabilidade exclusiva pela crise socioeconômica, a solução encaminhada tem se pautado na defesa persistente de redução drástica do seu papel. No bojo dessa nova concepção de gestão da economia capitalista foram sendo implementadas reformas estruturais profundas que acabaram por limitar a capacidade política e técnica do poder público, ao longo dos últimos 40 anos. Esse movimento alcançou tanto as nações líderes como, principalmente, repercutiu nas em desenvolvimento e subdesenvolvidas que tiveram que se ajustar à concepção neoliberal de gestão da economia.

Analisando os impactos dessas transformações mais recentes no campo de estudos e práticas da administração, é possível observar o aprofundamento dos princípios da gestão racionalizadora que emergiu na primeira metade do século XX. Nesse contexto, os padrões gerencialistas despontam como instrumentos praticamente únicos com competência para solucionar tanto os problemas de desempenho dos negócios privados, como solução para o enfrentamento das dificuldades do próprio Estado. O que implica reconhecer que insurge naquele contexto um processo consciente e consistente de “reestruturação produtiva do Estado capitalista”<sup>19</sup> que será conduzido pelo poder público sob a liderança do Mercado. Tem início, pois, talvez a mais extraordinária e cruel inversão dos valores liberais (intervencionistas) que emergiram nos anos 1929/1930, para dar lugar à virada neoliberal que passaria a se pautar em princípios ainda mais racionalizadores. Nesse cenário, as políticas públicas, incluindo as sociais, passaram a ser concebidas e implementadas com base nessa lógica ultra utilitária que assume o princípio da eficiência e a preocupação com os resultados como ponto de chegada, em detrimento do compromisso com a efetividade e qualidade (finalidade) das ações públicas.

Ao admitir a perspectiva teórica da administração política para ajudar na reinterpretação das drásticas mudanças ocorridas nas inter-relações entre ‘sociedade-Estado-mercado’, a partir dos anos de 1970, consideramos que nosso entendimento da crise que vivenciamos hoje, após a chegada da Pandemia da Covid-19, fica mais claro. Considerando as exposições anteriormente levantadas sobre o predomínio da perspectiva racionalista que emerge no início do século XX não se vislumbra mudanças significativas no padrão vigente de gestão das organizações no pós-pandemia. Em outras palavras, repensar as perspectivas de mudança da gestão das organizações atuais, observando a dinâmica sócio histórica, nos leva a concluir que há uma clara tendência

---

<sup>19</sup> Inspirado no título de um artigo de SANTOS et. al. (2004), intitulado *Reestruturação Produtiva do Estado Brasileiro na Perspectiva Neoliberal*, publicado na RAP, n. 2004. Nesse texto os autores trazem uma exaustiva análise sobre esse movimento considerando a realidade brasileira à luz dos impactos das mudanças introduzidas nos padrões de administração política do capitalismo contemporâneo no período pós 1970.

de preservação dos interesses privados que tem sido legitimado pelo Estado, em detrimento da defesa dos interesses coletivos.

Podemos aprofundar essa discussão integrando outros aspectos relevantes que essa questão provoca se considerarmos os impactos que a pandemia poderá trazer para as diferentes organizações, analisando as singularidades que caracterizam as diversas organizações e os desafios impostos por suas inter-relações. Em primeiro lugar, é essencial considerar a própria heterogeneidade que o universo dos negócios privados revela onde é possível identificar a coexistência de distintas modalidades de empreendimentos – desde o capital financeiro, produtivo e de serviços, até os micros, pequenos e médios empreendimentos. Para cada tipo de arranjo sócio produtivo os impactos da pandemia (e do pós-pandemia) têm se revelado diferenciados. Os micros, pequenos e até médios empreendimentos têm demonstrado baixa capacidade de sustentabilidade no contexto da atual crise. As grandes organizações produtivas (a depender do setor) têm buscado angariar apoio junto ao Estado, por meio de políticas públicas; outras suspenderam, temporariamente, algumas ou todas as atividades de produção, algumas tem buscado se reposicionar no mercado (especialmente no ambiente virtual). Muitas fecharam seus negócios ou estão atravessando sérias dificuldades para manter a sobrevivência. Mas existem alguns poucos segmentos que atuam em setores estratégicos (em âmbito global e nacionais), a exemplo nos nichos de TICs e de serviços financeiros, que tem conseguido ampliar significativamente seus ganhos.

Se considerarmos o contexto das organizações públicas observamos que os desafios e perspectivas da administração dessas instituições no pós-pandemia são enormes devido tanto ao aumento exponencial das demandas da sociedade (especialmente da população mais pobre), como também pela falta de capacidade política e técnica que o Estado enfrenta hoje para cumprir essas novas e desafiadoras funções sociais. Essa realidade tem se revelado mais dramática para a maioria dos países em desenvolvimento e subdesenvolvidos em razão dos problemas estruturais que têm aprofundado as desigualdades sociais nos últimos 40 anos, agravados pela conjuntura pós-pandemia. Ao considerar as exposições preliminares que fundamentaram essa resposta, constatamos que, em razão das mudanças implementadas nos *padrões de gestão das relações sociais de produção do capitalismo*, desde os anos 70, o modo de gestão dominante na administração pública tem priorizado a racionalidade instrumental. Tal escolha se consolida no que tem sido denominado na literatura de *administração pública gerencial*, fundada nos princípios liberais clássicos da eficiência e da perseguição dos resultados que têm implicações no desmonte da capacidade do Estado para cumprir sua principal missão.

Poderíamos integrar a essa discussão as perspectivas da gestão das organizações sociais (organizações da sociedade civil organizada sem fins lucrativos) para complementar as reflexões que essa questão provoca, mas deixaremos essa reflexão para os colegas que abordaram, de forma brilhante, esse tema em outra *live* que integrou esse ciclo de debate. Entretanto, para concluirmos essas breves considerações sobre esse ponto à luz das contribuições da administração política, é fundamental trazer algumas breves considerações sobre essa perspectiva. Em primeiro lugar, é essencial ressaltar que nosso futuro como sociedade e civilização no pós-pandemia dependerá tanto da capacidade de reorganização da sociedade civil, para salvaguardar os direitos civis, políticos e sociais conquistados (frutos de muitas lutas e perdas humanas), como das possibilidades de concertação de novas bases de convivência social que priorizem a preservação e qualidade da vida humana e coletiva.

Nesse sentido, urge repensar outras formas de administração política que contemplem possibilidades de reinvenção dos padrões de gestão do capitalismo, de modo a priorizar processos de inclusão social<sup>20</sup> mais justos e efetivos. Assim também como é fundamental potencializar outras formas de gestão que como ressalta Genauto França Filho (2020) na obra recém-publicada *Solidariedade e Organizações: Pensar uma Outra Gestão*, estimulem processos de gestão social e governança mais inclusiva.

Concluimos nosso argumento trazendo uma última provocação sobre o tema relacionada à necessidade de repensarmos o conceito de ‘gestão’ de forma mais ampliada considerando, conforme apontado pela administração política, tratar-se de um fenômeno subjetivo e substantivo pertinente à natureza de relações sociais concretas. O que significa admitir que os ‘saberes e práticas administrativas’ (em suas diversidades e multifaces) expressam e reproduzem funções sociais, políticas e técnicas. Desse modo, ao refletir sobre gestão das organizações à luz dos impactos produzidos no pós-pandemia estamos fazendo um esforço reinterpretaivo e propositivo que nos auxilie a assumir compromissos como cidadãos, gestores/profissionais e acadêmicos engajados. Essa perspectiva transpõe, portanto, o olhar superficial e imediatista do que tem sido considerado como sendo o papel tecnicista ou racionalista da administração e do administrador para um ator comprometido com as transformações da realidade social ao qual está inserido.

Que sigamos aprofundando juntos conhecimentos sobre esse relevante tema!

**RPAP: Professor Faria, como já mencionado, verifica-se hoje uma predominância da gestão privada, por meio do mercado financeiro, em detrimento da gestão pública. Na sua avaliação qual a categoria de gestão irá preponderar no pós-pandemia, a pública ou a privada?**

*José H. de Faria:* A categoria que vai prevalecer no pós-pandemia não é outra senão a da gestão capitalista. Seja aquela que se ocupa das atividades produtivas, seja a que se ocupa da manutenção das estruturas. Sejam públicas ou privadas. Tenho dúvidas se há uma hegemonia da gestão privada por conta do mercado financeiro. O sistema financeiro capitalista tem, efetivamente, dominado o estabelecimento de políticas públicas, mesmo indiretamente e de maneira aparentemente invisível. Mas, sempre estamos falando do Estado Capitalista, da lógica do sistema de capital, do processo de acumulação. A gestão tende a viabilizar os negócios do capital, inclusive os desenvolvidos na esfera pública. Assim, o que vai prevalecer no pós-pandemia, em termos de gestão, é o que é hoje, talvez com alguns ajustes periféricos imediatos.

Não podemos cair na armadilha do romantismo. A única ética efetiva do Capital é o lucro.

### **Live III – A Gestão Pública: críticas e perspectivas**

Convidados:

*Ariston Azevedo:* Engenheiro com doutorado em Sociologia Política, Professor e Pesquisador da EA-UFRGS, desenvolve investigação sobre pensamento social, gestão e políticas públicas.

*Agatha Justen:* Cientista Social com doutorado em Administração Pública, Professora e Pesquisadora da UFF, desenvolve investigação sobre Estado, Organizações e Sociedade

---

<sup>20</sup> De modo a preservar os próprios interesses do sistema socioeconômico, nos moldes do que ocorreu no pacto social feito no Pós-Segunda Guerra que resultou na concepção e implementação das Políticas de Bem-Estar Social.

**RPAP: O campo de Públicas no Brasil congrega um conjunto de cursos como: Administração, Gestão Pública, Políticas Públicas, Gestão Social; em diferentes níveis de graduação e pós-graduação, tratando do ensino, da pesquisa e da prática da gestão nos três entes federativos (o federal, o estadual e o municipal) e nos três poderes (executivo, legislativo e judiciário). Na sua avaliação, esse campo opera para promover um modelo de gestão no contexto brasileiro ou ainda continua valorizando o estrangeirismo, sobretudo o norte-americano?**

*Agatha Justen:* Em primeiro lugar, devo destacar que este campo de públicas é uma conquista da área para nós. A administração pública, principalmente nas últimas décadas, foi muito caudatária da administração privada, empresarial, desde a emergência do neoliberalismo até os dias atuais, estou me referindo ao período do final dos anos 1970 para frente, o Estado e a Administração Pública foram muito atacados, inclusive identificado como causador da profunda crise econômica por que passou o mundo nos anos 70 do século passado.

A solução trazida pelos partidários, os defensores e operadores do neoliberalismo, era um ataque direto ao Estado, em diversas frentes, seja no sentido de diminuir a atuação desse estado, entregando ao setor privado várias das suas esferas de atuação junto à sociedade, que eram de responsabilidade do Estado, como saúde, educação, transporte, provimento de energia elétrica, de gás e coisas do tipo, até o ataque a qualquer coisa que significasse pública. O Estado passou a ser considerado lento, ineficiente, servidor público passou a ser atacado e aí o que veio junto com isso foi o que chamamos de gerencialismo, que é a introdução de métodos, técnicas e ferramentas na administração pública provenientes da administração empresarial e que, frequentemente, não se adequam à natureza da administração pública. A administração pública não tem objetivo de lucro, ela não atende apenas a clientes na sociedade, ela atende a cidadãos. E nós, então, dentro da Ciência da Administração Pública, tivemos que percorrer um longo processo até conquistar, reconquistar e ampliar uma identidade na área.

Então, o campo de públicas se insere nisso e também se inscreve num processo de revalorização do Estado, das instituições e da administração públicas. Do ponto de vista da Ciência da Administração Pública, me parece que a institucionalização desse campo, a criação de diversos programas, pós-graduação, cursos de graduação, departamentos, centros de pesquisa dessa área são um esforço de, sim, construir uma ciência que está dentro da administração geral, mas que tem especificidades que jamais podem ser desconsideradas, por exemplo, a gestão pública não pode acontecer sem considerar a dimensão da democracia, da prestação de contas à sociedade, mas a inclusão de diferentes setores da sociedade nas suas esferas, para além da simples participação eleitoral, que acontece a cada par de anos. Agora, se a administração, se o campo de públicas está seguindo um caminho próprio ou sendo, ou reproduzindo o que a gente tem de produção internacional, essa já é uma discussão um pouco mais complexa. Por quê? Porque a ciência da administração pública não está dissociada da dinâmica, do dia a dia do próprio Estado, onde se inserem as disputas numa sociedade de classes, como é a nossa, capitalista. Onde se inserem as diferenças de projetos de sociedade, onde periodicamente entram no poder grupos com visões político-ideológicas distintas, então, está produzindo o conhecimento, fazendo um esforço nesse sentido, mas estamos também convivendo com essa realidade, extremamente politizada. Isso não é uma crítica, a política não é um problema, é importante destacar isso.

A esfera do Estado necessariamente passa por disputas de interesses, por debates, isso na verdade faz parte do jogo democrático, tem que ser valorizado. E ao mesmo tempo, além disso, a administração pública está convivendo com a administração geral, porque, como já foi dito, ela está dentro da administração geral também. Então, esses diálogos trazem o que é de consequência para a gente no dia a dia, trazem critérios, regras para a produção científica, revistas científicas onde publicamos as nossas pesquisas que têm a indexação, critérios de

avaliação internacional, e quando eu falo internacional, eu estou me referindo mais especificamente aos Estados Unidos em primeiro lugar e em seguida aos países centrais, Europa, enfim. E aí acabamos, por mais que exista, sim, um movimento de tentar pensar a administração pública, as questões que dizem respeito aos governos, ao Estado, à sociedade e a gestão de tudo isso, conectado com a realidade brasileira, os problemas que passamos, e também não conseguimos nos distanciar cientificamente de todas as restrições mesmo que o campo maior da ciência administrativa nos imponha.

Com relação aos governos, vejam só, o capitalismo é um sistema transnacionalizado, globalizado por definição desde que existe, cada vez mais, então, o que observamos é que os processos que vivenciamos no Brasil, são tendências que se reproduzem em outros países também, principalmente no nosso caso, que se trata de um país periférico na geopolítica capitalista. Então, recebemos muitas influências internacionais e o grande desafio é saber o limite entre o que pode ser útil para nós e o que precisamos abandonar porque são práticas impostas, que não condizem com a nossa realidade. Eu penso que a pandemia está nos dando um choque de realidade muito triste, muito lamentável, mas ela está nos dando um choque de realidade em diversos aspectos, como a realidade do país vai determinar as consequências de um processo, por exemplo que é internacional. Então, me parece que, para fechar o raciocínio, a gestão pública, o campo de públicas, está inserido num processo muito maior, que envolve a produção científica acompanhada de processos muito complexos que acontecem na sociedade, no mercado e no Estado, porque o Estado é consequência disso.

**RPAP: A Constituição de 1988 (CF/88) desenhou um modelo de gestão pública pautado em três pilares: democratização, descentralização e eficiência administrativa. Passadas três décadas de sua promulgação, é certo que ainda convivemos com práticas oligárquicas e patrimonialistas, bem como com a baixa eficiência administrativa, sobretudo na execução das políticas públicas da educação, saúde e segurança pública. Em sua avaliação, o que explica essa má gestão pública brasileira?**

*Ariston Azevedo:* Não é tarefa fácil responder à sua questão. Quem quer que, de pronto, diga que sim, certamente desconhece muitos, senão todos os esforços que, pelo menos a quase cem anos, vêm sendo feitos para respondê-la a contento, seja em termos teóricos, seja em termos práticos. O que quero dizer é que intelectuais e praticantes têm dedicado, de longa data, esforços para compreender a singularidade da administração pública brasileira e, assim, poder traçar diretrizes para a intervenção na realidade com um mínimo de conhecimento de causas, ou seja, com diagnóstico e, conseqüentemente, prognóstico calcados em fatos, do passado e do presente. Como bem fez notar o amigo Frederico Lustosa em seu texto de 2008, no Brasil temos “200 anos de Estado, 200 anos de administração pública e 200 anos de reformas”. O que isso quer dizer? Quer dizer que o problema do alcance de uma “boa gestão” pública, no Brasil e para o Brasil, nos acompanha quase que desde sempre. Talvez a diferença entre o que foi feito no passado e o que fazemos no presente esteja nos fatos de que, anteriormente, não se visasse articular os pilares democratização, descentralização e eficiência em um bloco único nas ações administrativas, como está proposto pela CF/88, nem direcioná-los para a mesma finalidade dos dias atuais, no caso, a de que, em matéria de tamanho do Estado, quanto menor, melhor. Tenho a impressão, porém, que tais pilares, individualmente ou em articulação com outros, sempre estiveram presentes em nossos modelos de administração pública e, por conseguinte, nos aparatos conceituais que lhes dão suporte.

É importante notar que, na CF/88, em seu Art. 37, temos um grande desmembramento daqueles pilares em princípios norteadores da administração pública, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Assim, por regra, todos os atos da administração pública devem obedecê-los. Somam-se

a eles outros de igual relevância, como: supremacia dos interesses públicos sobre os interesses privados, razoabilidade nas decisões, continuidade das ações, segurança jurídica para que direitos de terceiros não sejam violados, autotutela para a revisão de seus próprios atos e contraditório e ampla defesa. Cada um desses princípios e exigências, sem exceção, carregam consigo o próprio desenrolar do dilema brasileiro, do dilema da nação brasileira frente a modernidade. O que quero dizer é que é perfeitamente possível explicá-los à luz de nossa história como nação, de nossa história administrativa, de nossas tentativas de viabilizar um modo de o Brasil se inserir na modernidade. Obviamente que não me arrisco a fazer isso aqui e agora, mas vou traçar uma linha de raciocínio básica para tentar uma resposta à sua pergunta.

O cerne do argumento que tem justificado nossas reformas administrativas gira em torno da convicção de que o aparato administrativo do Estado brasileiro não consegue reagir adequadamente às novas mudanças globais, mais especificamente, às exigidas pelo sistema capitalista, pois visam beneficiá-lo. Bem, na verdade, sofreremos de uma espécie de incompatibilidade congênita com a modernidade. Como colônia, já “nascemos atrasados” e subordinados às demandas de exploração do sistema capitalista, conseqüentemente sob um tipo específico de administração política, daí, então, estarmos sempre “correndo atrás” e nos readaptando aos modos de exploração, ou seja, tendo que nos atualizar às exigências exploradoras do mundo moderno. Nesse sentido, justificamos nossas reformas por um contexto que nos é totalmente alheio, estranho e, por que não, pernicioso. Nossas reformas não se justificam porque estamos distantes de um ponto ótimo metafísico de eficiência, de democracia ou de descentralização do poder. Seus propositores e, principalmente, defensores oportunistas, não admitem, com a sinceridade pública esperada, que elas são necessárias porque deverão privilegiar interesses de segmentos específicos da sociedade, no caso, das elites mais abastardas que comandam este país desde sempre. Ao invés disso, o argumento que as justificam é que a necessidade das reformas estaria no descompasso da dinâmica da vida nacional com a “mão invisível” do mercado, ou seja, na falta de alinhamento com a dinâmica sócio-econômica global, que é estabelecida pelos países cêntricos em termos do poder econômico mundial. Assim, é sempre necessário estruturar não apenas nossa administração pública, mas a própria administração política e a sociedade como um todo. Padecemos desse determinismo exógeno, fruto, certamente, dos séculos de colonialismo a que fomos submetidos. Todas as vezes que legitimamos esse tipo de argumento, estamos confirmando nossa condição subalterna e dependente e, assim, cravando em nós ainda mais a “mentalidade colonial”, que ainda está longe de ser liquidada, como queria o sociólogo Guerreiro Ramos, em 1958.

Note que patrimonialismo e o clientelismo são padrões de sociabilidade sob os quais a nação brasileira foi e vem sendo forjada. Idem o “jeito” ou “jeitinho brasileiro”. Esses padrões são considerados traços socioculturais eminentemente refratários àqueles exigidos como pré-requisitos para que uma sociedade ingresse na modernidade e, assim, seja considerada moderna.

Talcott Parsons os denominou de “universais evolucionários”, que seriam a organização burocrática, a economia de mercado, normas jurídicas objetivas, abstratas e universais, a democracia e ciência e tecnologia. Modernas, e conseqüentemente desenvolvidas, seriam as nações que tivessem incorporados esses elementos em sua estrutura social. O Brasil os persegue a séculos. Belmiro Castor e Célio França, por exemplo, em *Administração pública no Brasil: exaustão e revigoração do modelo*, de 1986, denunciaram o fato, afirmando que “a modernidade exerce verdadeiro fascínio sobre a máquina estatal brasileira, que cultua o cosmopolitanismo e despreza os valores indígenas e locais. Como regra, o aproveitamento de soluções tradicionais ou inspiradas na cultura popular é tratada com desdém, encarada como manifestação de paroquialismo ou provincianismo, enquanto que as soluções consagradas nos países desenvolvidos tendem a ser

valorizadas e incriticamente aplicadas, a despeito de seus custos sociais, energéticos e ambientais” (p. 13). Aqui eles ecoam as críticas que Guerreiro Ramos e outros intelectuais antes dele fizeram ao mimetismo como marca maior de nossa elite pensante e homens de ação.

Como sabemos, quando legítima e plenamente instalada, a burocracia é um instrumento poderoso para a consecução de projetos políticos, pois é uma das formas de dominação das mais eficientes. Por essa razão, Max Weber advertia: “Mas a questão é sempre: *quem* é que *domina* o aparelho burocrático existente.” Entre nós, a burocratização da gestão pública tem sido, desde a reforma administrativa levada a efeito pelo governo de Getúlio Vargas nos anos de 1930, uma espécie de expediente para combater determinados traços culturais que permeiam as estruturas do aparelho do Estado brasileiro e impossibilitam que princípios e exigências como aquelas mencionadas anteriormente possam aqui prosperar. Ela foi, naquele momento, uma medida política (autoritária) que visava combater o Estado oligárquico-patrimonial de então e acelerar o ingresso da nação brasileira em um projeto de modernização e desenvolvimento pleno, *pari passu* aos das sociedades cênicas. Retirar o domínio do aparelho burocrático das Oligarquias de época foi um passo importante, e nisso podemos dizer que o projeto reformista desde Vargas obteve certo sucesso, em especial devido à atuação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Tanto é que a reforma proposta por Bresser Pereira, no governo de FHC, propunha a implementação de uma administração pública chamada gerencial, em contraposição à administração pública burocrática de então.

Apesar desse “sucesso”, é inegável que ainda temos muito forte a presença do clientelismo, do corporativismo, do elitismo, o insulamento burocrático e, inclusive, as disfunções criadas pela própria burocracia. Esses elementos, é certo, impedem que o aparelho burocrático administrativo do Estado seja realmente direcionado para o atendimento dos interesses reais da população. Mas também impede esse direcionamento a fortíssima atuação dos agentes representantes dos detentores do capital, que não desistem de terem atendidos primeiramente seus interesses. Em suma, o que quero dizer é que quem conseguir dominar a burocracia dirá se ela foi eficiente ou não nesse atendimento. Assim, “boa” ou “má” gestão pública tem sempre um “para quem” a ser colocado em qualquer que seja a resposta.

### **RPAP: Qual será a agenda da gestão pública no pós-pandemia? Continuará na defesa do Estado Mínimo ou buscará um Estado de bem-estar social?**

*Agatha Justen:* Esta é a pergunta que não quer calar. Bom, temos duas situações: A pandemia está evidenciando muitas coisas da nossa realidade, por exemplo, a diferença no grau de avanço do número de mortos, do controle que os países têm para com essa situação de crise sanitária e também na crise econômica. É muito importante destacarmos que a crise econômica foi muito agravada na pandemia, mas, não foi produto da mesma. A diferença, tradicionalmente, estabelecemos uma diferença entre países desenvolvidos e países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, países pobres, países ricos.

O que a pandemia está mostrando é que a diferença não é entre países ricos e países pobres, países mais desenvolvidos ou menos desenvolvidos, é entre países mais desiguais e menos desiguais. Então, temos o país que tem o maior PIB do mundo, os Estados Unidos, com o maior número de mortos e contagiados do mundo. E o Brasil seguindo, lamentavelmente, esse caminho e não temos nenhuma perspectiva do encerramento dele. Podemos também fazer referência, em outros termos, países que implementaram mais radicalmente as reformas de cunho neoliberal e países que implementaram menos, a pandemia está mostrando para nos que o Estado, a sua administração pública, os servidores públicos e o SUS, que claro, em um momento de crise sanitária, se



demonstra como fundamental. Tudo isso é de suma importância na nossa sociedade, ao contrário de um discurso hegemônico em relação a essas esferas. A pandemia está mostrando também, por outro lado, o grau de desmantelamento da administração pública das últimas décadas. Estamos vivenciando as consequências desse desmantelamento, porque a incapacidade do Estado de responder adequadamente a essa pandemia não se deve apenas ao presidente da república que está lá no momento e ao seu grupo. Eles contribuem e muito, sabemos disso, mas a incapacidade do Estado se deve a um processo de muito mais longo prazo, porque o Estado é diferente de governo.

As instituições de Estado têm uma estabilidade maior, obviamente, precisam disso para funcionar, do que os governos que obedecem a uma temporalidade de um mandato. E ela, a pandemia, está mostrando também, aí que vem chegar no ponto da resposta, que a forma que temos de lidar com isso e o que a gente precisa construir para o pós-pandemia, é exatamente o oposto do projeto que está em curso no Brasil. Eu diria que está de maneira mais ostensiva, sistemática, agressiva em curso pelo menos a partir de 2016, com reformas que reestruturam profundamente as relações sociais no Brasil, as relações de trabalho, com a reforma trabalhista, o congelamento dos gastos primários por 20 anos, reforma da previdência etc. Esse projeto está em curso, o Bolsonaro e seu grupo é absolutamente comprometido com isso, e quando eu me refiro Bolsonaro e seu grupo, faço referência, também, ao Congresso. Temos as instituições políticas comprometidas com uma agenda de reforma, que na verdade estão usando a pandemia para se aprofundar, para se ampliar. Estão usando, por exemplo, a pandemia para operar a reforma administrativa, que já estava em curso de maneira mais radical ainda e como as outras reformas limitam, mingam a capacidade de atuação do Estado tal como estamos vendo nesse momento. Então, a temos um processo em curso pelos nossos governantes, que estão tanto no executivo quanto no legislativo, em grande parte da sociedade.

E o outro que me parece que a pandemia explicita que é, devemos interromper isso e reconstituir as bases do Estado, das instituições públicas e da administração pública. Ela precisa ter capacidade de ação, de planejamento, precisamos de uma administração pública que tenham instituições que produzam dados para a administração pública formular políticas públicas, operar políticas públicas. E para finalizar, eu diria o seguinte: não se trata de restrição de recursos. Os bancos, por exemplo, agora, na pandemia, estão recebendo 1,2 trilhão de reais, um pacote fornecido pelo Banco Central, enquanto que isso é muitas vezes maior que os 98 bilhões projetados para o auxílio emergencial, por exemplo. Então, não se trata de falta de recurso público e sim de prioridades.

**RPAP:** Nos últimos anos, firmou-se no senso comum a ideia de que o estado brasileiro é “muito grande” e que o servidor em geral recebe supersalários. Isto não se sustenta frente aos dados e à prática dos servidores públicos. Dados da OCDE mostram que o funcionalismo público brasileiro é menor em relação ao total dos trabalhadores, chegando a 12,1% da população ocupada, enquanto a média nas nações da OCDE é de 18%. Até países com uma certa tradição liberal, como EUA (15,2%) e Reino Unido (16,4%), apresentam números superiores. Entretanto, nas nossas experiências práticas vemos setores com falta de trabalhadores, gerando sobrecarga de uma parcela do funcionalismo. Além dessa discussão, têm-se que refletir sobre os cargos comissionados que são usados como barganhas de negociação, saindo completamente do seu objetivo. Portanto, como você avalia o funcionalismo público brasileiro e quais as principais dificuldades que esse público enfrentará no pós-pandemia? Qual será a agenda da gestão

## **pública no pós-pandemia? Continuará na defesa do Estado mínimo ou retomará o Estado de bem-estar social**

*Ariston Azevedo:* As duas questões se ligam. Então, como me alonguei demais na primeira, tentarei ser mais breve com a segunda. Começo com uma resposta direta: não me parece viável, dentro do contexto do capitalismo global de hoje, que retomemos aqui no Brasil o Estado de bem-estar social. Aliás, ouço até dizer que o Brasil não conheceu, efetivamente, o Estado de bem-estar-social, nos mesmo termos que o instituíram alguns países europeus, escandinavos e norte-americanos. As categorizações e modelos analíticos de *Welfare State* que conhecemos, como as de Richard Titmuss, de Ascoli e de Esping-Andersen, por exemplo, não chegam a capturar muito bem a relação entre Estado, Mercado e Sociedade Civil que veio a se estabelecer entre nós, mesmo porque, como eu disse, a mentalidade colonial e o colonialismo ainda hoje nos acompanham, bem como a exploração e o subdesenvolvimento. Como se não bastasse, há também o relevantíssimo fato de termos vivido, de 1964 a 1984, 20 anos portanto, um regime ditatorial subserviente à política econômica norte-americana. Regime, diga-se de passagem, que pelo escamoteamento da realidade, parece ter deixado marcas positivas em grande parte da população brasileira. Quanto a isso, veja só o resultado das eleições de 2018 para presidente; veja o tipo de discurso que obteve amplo apoio na população; veja também o fato de, ainda nesses dias, termos tanto os iludidos quanto os astutos a clamarem nas ruas o retorno da Ditadura. No Brasil, um pouco do sabor de *Welfare State* tiveram apenas algumas corporações e algumas clientelas, ao passo que a massa da população ficou alijada desses benefícios – mesmo que algum esforço tenha sido feito quando da elaboração da Constituição Cidadã (CF/88) – e continuará a ficar, pelo que vimos da recente Reforma da Previdência aprovada e da contínua supressão de direitos trabalhistas e assistencialistas em curso.

No que diz respeito à situação do funcionalismo público no momento pós-pandemia, também creio que teremos um agravamento no cenário em termos de suas condições de trabalho e carreiras. No ano passado, portanto bem antes de sabermos ao certo qual seria o teor da agora recém apresentada proposta de Reforma Administrativa (PEC 32/2020), eu e Renata Albernaz, tateando em torno de um pronunciamento aqui e outro acolá em busca de indícios, havíamos nos manifestado sobre o assunto (<https://www.ufrgs.br/jornal/criterios-para-a-reforma-dascarreiras-do-funcionalismo-publico/>). Quero aproveitar a oportunidade para, já ciente do conteúdo da proposta, pois a mesma foi apresentada pelo executivo ao Congresso em 03 de setembro, reforçar os argumentos que havíamos colocados anteriormente e apontar outros.

Antes e acima de tudo, esse projeto de reforma não visa eliminar, ou mesmo diminuir, a grande e injusta desigualdade salarial que desde o final dos anos 1980 instituiu-se na estrutura salarial dos servidores públicos. É fato e amplamente divulgado que, entre os três poderes da nação, os mais altos salários médios pertencem aos servidores do judiciário, seguido do legislativo e, por fim, do executivo; que brancos ganham mais do que negros; que homens ganham mais do que mulheres; que certas carreiras federais recebem maiores salários do que suas correspondentes nas esferas estadual e municipal. Essas informações podem ser facilmente obtidas no Atlas do Estado brasileiro elaborado pelo IPEA, em 2017, disponível na rede de internet (<https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>). Parece-me óbvio que uma reforma administrativa é necessária, tanto quando uma reforma tributária e uma reforma política. Acho, inclusive, que entre essas três, a primeira deveria vir por último, pois muita coisa em termos de gestão pública pode ser feita sem a necessidade de uma reforma. Porém, resta claro que sanar os problemas não é, efetivamente, o que pretende o executivo. Primeiro porque, ao não incluir o Legislativo e o Judiciário, deixou de fora de sua proposta de reforma administrativa as classes de servidores que recebem os maiores salários no Estado. É frequente a mídia noticiar juízes e desembargadores,

por exemplo, com holerites muito superiores cinquenta mil reais, o que fere, e muito, o teto constitucional. Não devemos esquecer que também estão fora da proposta os militares e o Ministério Público. E como não se saber a extensão da reforma, é muito provável que ela atinja apenas o funcionalismo da esfera federal. Que tem seus “marajás”, por certo, mas não os únicos e os de maior quantidade.

Um segundo ponto aberrante dessa proposta é que ela não vem acompanhada de um diagnóstico, nem mesmo do impacto financeiro que ela acarretará. Os argumentos que a justificam são risíveis, do ponto de vista do rigor elaborativo que se espera de uma proposta de reforma. Veja o caso, por exemplo, da proposta do Bresser Pereira, durante o governo FHC. Podemos discordar de quase tudo ou muitas coisas ali postas, mas seu projeto estava fundado em um diagnóstico histórico da administração pública brasileira. Então, as discussões tinham alto nível, o que serviu, inclusive, para fomentar avanços em termos teóricos e acadêmicos entre nós. Agora, no entanto, os argumentos são os seguintes: “na percepção do cidadão (...) o Estado custa muito, mas entrega pouco”; que estamos diante de um “duplo colapso”, tanto dos serviços prestados para a população quanto do orçamentário; que a estrutura de gestão de pessoas é

“complexa e pouco flexível”, dificultando “sua adaptação e a implantação de soluções rápidas, tão necessárias no mundo atual, caracterizado por um processo de constante e acelerada transformação”. Ora, convenhamos, isso é risível! Basta abrir qualquer um desses “manuais de administração” ou livros conhecidos como “literatura de aeroporto” para sacarmos argumentos tão pifeis quanto esses. Repito: não há diagnóstico sério, mas senso comum em abundância. Ademais, muito do que propõem merecerá regulamentação posterior, o que se sabe, dificilmente ocorrerá. Desse modo, não conferirá “maior eficiência, eficácia e efetividade à ação do Estado” como pretende.

Sem me alongar por demais, quero aqui ressaltar um último e preocupante ponto. A proposta, sob o argumento de modernizar a administração pública e “ampliar a prerrogativa de auto-organização do Poder Executivo”, propõe a alteração do Art. 84 da CF/88, que trata das atribuições da Presidência da República, conferindo-lhe mais poderes, entre os quais o de, por

Decreto, “extinguir, transformar e fundir entidades da administração pública autárquica e fundacional”. Bem, para um governo, incluso presidente, ministros, assessores etc., que repetidas vezes tem, por cisma, por truculência ou por viés ideológico, afirmado que o Estado está aparelhado, incluso aí, por exemplo, autarquias como as universidades, uma alteração como essa é um “prato cheio” para o exercício autoritário. A administração, apesar de a considerarmos como uma atividade política por excelência, daí dizermos administração política, ela não tem supremacia sobre a própria política. Portanto, deve ser sempre um exercício político limitado pela política.

Para encerrar, vale dizer que, obcecados por um Estado cada vez mais liberal e mínimo, os propositores dessa reforma e seus defensores não descansarão enquanto não a concretizar em conformidade com as exigências dos interesses do mercado e as conveniências das elites locais e internacionais. Em dois pontos principais residem os argumentos: primeiro, a máquina pública está inchada demais e merecer ser enxuta urgentemente; segundo, além de inchada, ela é ineficiente e cara demais para os bolsos dos contribuintes. Isso justificaria medidas, como: redução no número de carreiras públicas e generalização de algumas delas; ampliação do tempo total das carreiras; redução dos salários iniciais, em conformidade ao mercado; extensão da amplitude salarial; mudanças nas regras de estabilidade; e rigorosas medidas de desempenho para o estágio probatório e a ascensão aos cargos.

A questão, obviamente, envolve não apenas os custos da máquina pública, mas também os direitos de servidores e, não menos importante, mas menos anunciado, os impactos que sofrerá a capacidade de ação do Estado. Acredita-se ser fácil e melhor substituir essa capacidade pública pela capacidade privada, cabendo ao Estado e à Sociedade Civil o controle sobre seu desempenho. Tudo se resolveria, portanto, através do Código do Consumidor, nada mais. Contudo, se formos a qualquer Procon próximo de nossas residências e averiguar como andam as coisas, veremos o quão enganoso tem sido esse discurso, pelo menos no caso brasileiro, onde o Estado multa demais e, as empresas multadas, pagam de menos. Mas sob o argumento do aumento exorbitante dos gastos públicos para o combate da pandemia, a massa da população brasileira concordará de imediato, ficando à cargo das corporações de ofício “defender os seus”. Nesse caso, quem pode mais, salvará mais e, quem pode menos, será reduzido ao máximo e sofrerá os maiores impactos. Não faz sentido esperarmos um grande debate público sobre a questão. Aqui uma vez mais o álibi da pandemia cairá como uma luva aos aproveitadores de plantão.

Em termos de agenda para a gestão pública no pós-pandemia, diante do cenário de fortíssima reversão das parcas conquistas sociais feitas até então, não vejo outra alternativa a não ser resistir a essa forte onda liberal de tintura fascista que invade a agenda política nacional e às manobras dentro dos três poderes para atender a interesses corporativistas específicos. Essa resistência tem que ser, principalmente, nas ruas e nas redes sociais. Não será possível assistirmos a ela a partir de nossos gabinetes nas universidades. Aliás, quanto a nós acadêmicos, essa resistência tem necessariamente que ocorrer no plano teórico. Temos que consolidar cada vez mais o arcabouço teórico que necessita a administração política, digo, inserir na discussão um conjunto de ideias e intelectuais que enfrentaram de maneira altamente criativa e com engajamento os problemas concretos de nossa sociedade, mas que, por razões as mais diversas, foram escanteados no panteão do saber acadêmico e intelectual. Me refiro aqui a um conjunto imenso de inteligências que tinham algo a dizer sobre o Brasil e seus problemas no passado, e que, nos dias atuais, podem servir como fio de Ariadne para nos retirar do labirinto alienante ao qual fomos levados a adentrar com o uso frequente da literatura europeia e norte americana, que de longa data dominam nossos cursos universitários e a formação de administradores. Apesar dessa luta no plano das ideias, no plano institucional, cabe não nos afastarmos da realidade concreta, seja pelo exercício da administração política nas posições de gestores que viermos a ocupar, seja pelo exercício de nossa prática docente, em que nos compete formar gestores futuros e reformar os atuais, seja ainda pelo exercício de nossa cidadania.

#### **Live IV – A Gestão Social: críticas e perspectivas**

Convidados:

*Genauto Franca Filho*: Administrador com doutorado em Sociologia, Professor e Pesquisador da EAUFBA, desenvolve investigação na área de gestão social, economia solidária e terceiro setor.

*Zilma Borges*: Administradora com doutorado em ciências sociais, professora do curso de Administração Pública e Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), desenvolve investigação na área de gestão social, governo e sociedade.

**RPAP: Professor Genauto, desde a revelação das economias primeiras estudadas por Polanyi, passando pela interpretação da economia de mercado de Adam Smith, adentrando nos modelos comportamentais advindos da racionalidade limitada proposto por Herbert Simon e acrescida da racionalidade substantiva**

de Guerreiro Ramos, a Teoria Crítica tem cumprido a função de denunciar as armadilhas teóricas capaz de legitimar a gestão tradicional e suas diversas formas de domesticidade do indivíduo. O século XXI já inicia mostrando o quão frágil pode ser a ordem socioeconômica vigente e apontando a urgência de se rever velhos paradigmas. Diante disso, perguntamos: as nossas pesquisas têm dado conta de trazer avanços para uma teoria crítica em nível de aprofundamento e inovação ou estamos apenas reproduzindo o que já foi revelado? *Genauto França Filho*: Diante do amplo inventário de estudos críticos cabe os dois caminhos contraditórios como resposta. Irei então salientar o que considero como inovações teóricas surgidas e que, segundo nossa visão, não são poucas nem pouco significativas se considerarmos a posição periférica do Brasil em termos de produção do conhecimento no mundo. E neste sentido, avanços no campo dos estudos em gestão social nos parece uma ilustração emblemática, tanto por representar uma contribuição genuinamente brasileira e sul-americana, quanto pelo seu valor crítico e heurístico. Assim, a inovação trazida no bojo de muitos estudos em gestão social reside na sua capacidade em mobilizar e articular diferentes temas, além de ressignificar diversos conceitos, para, desse modo, tratar a gestão segundo várias dimensões relevantes, o que permite reconhecer a complexidade da realidade estudada.

Detalhemos então esse caráter inovador. Em primeiro lugar, é preciso sublinhar o fato da gestão social constituir-se enquanto um conceito articulando diversas dimensões da gestão, entre o público, o privado e o comum. Se a gestão social está vocacionada a lidar com o interesse público e com o interesse comum, ela também aborda sua relação com o interesse privado, funcionando muitas vezes na interface entre diversos tipos de interesse. E até mais do que atuar na interface entre Estado, mercado e sociedade, o debate da gestão social oferece ainda a inovação, em certos casos, de poder repensar a relação entre economia e sociedade<sup>21</sup>. Uma segunda inovação diz respeito aos distintos níveis de abordagem da gestão, entre problemáticas de sociedade, refletindo um nível mais macro de abordagem, de um lado, e desafios no âmbito das dinâmicas organizacionais, refletindo um nível mais micro ou meso de abordagem da gestão, do outro. Uma terceira inovação, de caráter ao mesmo tempo político-normativo e analítico, diz respeito ao modo como o avanço dos estudos sobre a gestão social integram valores como solidariedade e democracia numa perspectiva emancipatória. Através do tema da gestão social nos parece possível indicar desafios e possibilidades contidas nas formas de solidariedade democrática enquanto alternativa ao enfrentamento de grandes dilemas vividos nas sociedades contemporâneas.

Se então o debate da gestão social carrega consigo essa dimensão propositiva importante, é porque ela também contribui para um aprofundamento de análise e diagnóstico crítico sobre grandes dilemas atuais. Se são variadas as possibilidades de fazê-lo, um dos caminhos que estamos explorando<sup>22</sup> permite ressaltar uma das inovações analíticas importantes ensejadas pelo aprofundamento dos estudos em gestão social e que consiste em pensar uma articulação pouco abordada entre quatro noções chave que são: solidariedade, economia, democracia e gestão. Se tais noções costumam ser tratadas em oposição, especialmente no que se refere ao que temos

---

<sup>21</sup> FRANÇA FILHO, G., RIGO, A., SOUZA, W.; **A reconciliação entre o econômico e o social na noção de empresa social**: limites e possibilidades (no contexto brasileiro). Revista Organizações & Sociedade. 2020, Vol. 27(94). p.556-584.

<sup>22</sup> FRANÇA FILHO, G.; **Economia e desenvolvimento**. Salvador: UFBA. Escola de Administração, Superintendência de Educação à Distância, 2019. 97p. (Ebook).

FRANÇA FILHO, G.; EYNAUD, P.; **Solidariedade e Organizações: pensar uma outra gestão**. Salvador: EDUFBA e Ateliê de Humanidades. 2020. 297p

FRANÇA FILHO, G., MAGNELLI, A., EYNAUD, P.; **Para superar o divórcio entre economia e sociedade: diagnóstico crítico e notas propositivas em um contexto de pandemia**. Revista NAU Social. EAUFBA, Revista NAU Social - v.11, n.20, p. 167 – 184 Maio / Out 2020.

chamado de um divórcio contraído tanto pela gestão quanto pela economia em relação à solidariedade e à democracia, é porque cada uma dessas noções tem sido abordada de maneira limitada. O tema da gestão social nos convida então ao trabalho de ressignificação de cada um dos quatro termos, cujo intuito é o de escapar dos reducionismos que tem caracterizado as formas mais convencionais de definição de cada termo. Esse trabalho de ressignificação conceitual permite então pensar as articulações necessárias entre economia e democracia ou entre economia e solidariedade e o papel de mediação da gestão na construção de novos arranjos institucionais necessários ao enfrentamento dos nossos grandes dilemas atuais como a crise ambiental, o aumento das desigualdades ou as variadas formas de ameaça à institucionalidade democrática. Desse modo, as inovações e desafios postos numa agenda renovada de visão sobre a gestão social são, acima de tudo, de natureza teórico-prática e podem ser resumidas numa questão que nos parece salutar: como fortalecer mecanismos de apropriação democrática da economia mediados pela solidariedade nos seus respectivos contextos territoriais? Se essa questão nos convida a pensar conjuntamente a relação entre democracia, economia, solidariedade e território, bem como, a natureza e o desenho de novos sistemas institucionais possíveis, é porque estamos diante do desafio de pensar uma outra gestão.

**RPAP: O campo da gestão social no Brasil defende a tese que essa categoria só é possível no espaço da esfera pública, com tomada de decisão coletiva, coesa, transparente, dialógica e emancipatória. Essa formulação requer um elevado nível de consciência coletiva das pessoas e um Estado a serviço da sociedade. Entretanto, o que verificamos é o contrário. Professora Zilma como a senhora explica essa ambiguidade entre a definição do campo e as observações no mundo prática? O conceito de gestão social empreendido no Brasil, país periférico do sistema capitalista é o mesmo aplicado pelos países centrais ou há diferença? Existe o risco de uma apropriação indébita por parte dos organismos internacionais do capitalismo do conceito de gestão social? Como a senhora avalia essas questões?**

*Zilma Borges:* A partir do final da década de 90 e com a experiência de toda a construção cidadã que ocorreu para a consolidação da Constituição Federal, com o envolvimento de diversos movimentos sociais e grupos da sociedade civil, tivemos um crescimento importante da participação social e de outras formas de ação coletiva no Brasil, tanto de forma institucionalizada, como de mobilização social. O que quero marcar é que ocorreram no Brasil muitas experiências de construção coletiva na esfera pública, com tomada de decisão a partir de fóruns, conferências populares e espaços de diálogo, e junto a isto, o desenvolvimento de concepções teóricas que reconhecem essas inovações e trazem contribuições concretas sobre formas de gestão que focalizam as questões sociais.

Então é muito interessante essa questão que vocês trazem sobre a ambiguidade dos fenômenos sociais, porque ao mesmo tempo, especialmente desde 2017 há uma diminuição de conquistas sociais e direitos, capitaneada pelo governo federal e a criação de narrativas que confundem e buscam gerar uma descrença na capacidade da própria sociedade em se organizar e ter voz. Mas ao mesmo tempo, persistem as redes e as mobilizações em torno de temas e problemas públicos e uma capacidade de resistência e de ação pública. Assim, acredito que mesmo que tenhamos, junto a isto, um fenômeno de massificação popular em relação à política e de polarização da opinião pública no que toca a direitos humanos, boa parte da população continua a se organizar e atuar coletivamente em torno de temas territoriais, problemas públicos específicos, ou em torno de pautas globais, mas isto é invisibilizado. Defendo que é necessário fazer mais e mais estudos que reconheçam toda essa aprendizagem social, continuar identificando e disseminando as tecnologias sociais criadas e os repertórios de

co-produção de soluções para problemas públicos. Trazer tudo isto à luz para disputar narrativas e gerar trocas e compartilhamento de soluções que incluem não somente o econômico como referência e que avançam na direção de uma gestão social.

Em relação à concepção de gestão social empreendida no Brasil e a sua relação ao aplicado em outros países há várias discussões e concepções que se cruzam. Há conhecimentos que se originam da ciência política, da sociologia da ação pública, da economia social e solidária, que se cruzam de forma interdisciplinar e que se aproximam do que é construído no Brasil. Eu não diria que há uma homogeneidade em relação a concepções sobre a gestão social em outros países e no Brasil, e acho inclusive que é bom que isto não aconteça. Nós avançamos muito na construção desse campo de conhecimento, com temáticas e lógicas que fazem sentido no contexto brasileiro. E há também uma produção científica de referência, muitos livros, artigos, cursos específicos de graduação e pós-graduação e congressos onde essas temáticas são estudadas.

Quanto à apropriação de conceitos e práticas inerentes ao campo da gestão social, considero que há um risco de utilização indevida sim, especialmente por empresas e organizações do sistema financeiro. Por exemplo, experiências de microcrédito se desenvolveram com muito êxito no país, e a partir disto, grandes bancos passaram a criar carteiras de microcrédito. Em outro caso, um projeto vinculado a um instituto empresarial que tinha como objetivo fomentar o desenvolvimento de agricultura familiar em vários municípios tinha um grande esforço de marketing sobre a contribuição da organização para o desenvolvimento das regiões onde atuavam. No entanto, a complexidade do contexto local era praticamente desconsiderada na implementação dos projetos, e eles tinham métricas de resultados que não permitiam uma escuta adequada da população e não davam um tempo necessário para que as associações e cooperativas conseguissem desenvolver as etapas do processo.

É necessário que observemos as práticas de gestão de fato aplicadas e se o uso da visão social está sendo banalizado.

***RPAP: A política de auxílio emergencial para o combate ao COVID-19 revelou que existem 46 milhões de brasileiros invisíveis aos olhos do governo, desempregados, sem CPF, sem renda mínima e excluídos digitalmente. Professor Genauto como o campo da gestão social no Brasil explica esse fenômeno?***

*Genauto França-Filho:* Diferentes aportes analítico-conceituais mobilizados através da reflexão sobre a gestão social nos oferece um horizonte amplo e ao mesmo tempo muito preciso de resposta para essa questão: estamos diante de um fenômeno de invisibilização de uma enorme parcela da população brasileira que sofre os efeitos da imensa desigualdade que tem caracterizado historicamente a sociedade brasileira. Se a invisibilização decorre de escolhas políticas, estas não estão dissociadas de uma visão de mundo, isto é, da maneira como operamos nossos conceitos para lidar com a realidade. Aliás, esta última orienta a primeira, indicando que nosso problema é também de política cognitiva. Em alusão ao que mencionamos na questão anterior sobre a necessidade de ressignificação conceitual, de fato, se estivermos baseados numa concepção reducionista do econômico, conforme sua definição formalista<sup>23</sup>, nos tornamos incapazes de lidar com a economia real de milhões de brasileiros que encontram (à duras penas) seus meios de sobrevivência recorrendo à formas absolutamente multifacetadas de mobilização de poucos recursos garantidores, na maioria das vezes, de situações de extrema precariedade das suas condições de vida. Dentre os inúmeros modos de agir dessa população mais excluída há que se destacar o recurso à variados mecanismos de solidariedade tecido no cotidiano das relações

<sup>23</sup> POLANYI, K., **A subsistência do homem – e ensaios correlatos**, Rio de Janeiro, Contraponto, 2012.

entre pessoas, mas também entre grupos e/ou iniciativas de auto-organização localcomunitária, e que representam uma base fundamental de sustentação da vida. Se a natureza dessas relações não é vista, e muito menos compreendida, é porque os conceitos utilizados pelas autoridades públicas neste momento não alcançam essa realidade. Por conseguinte, os aparatos tecnológicos em matéria de gestão pública para lidar com essa realidade se tornam inúteis, explicando o número de 46 milhões de brasileiros invisibilizados pelo atual governo. Mas, avanços importantes nesta direção haviam sido produzidos em gestões públicas anteriores, especialmente pelo extinto Ministério de Desenvolvimento Social (MDS). Contudo, o atual governo desprezou tais avanços, movido ao que parece por distorções ideológicas orientadoras de uma operação de deformação conceitual da realidade. O corolário disso é que tem se revelado absolutamente incompetente para lidar com o aparato de gestão pública que dispõe para tais tipos de enfrentamentos.

Ora, se os mais pobres no Brasil não conseguem ser enquadrados nos esquemas teóricos mobilizados pelo atual governo, eles então passam a ser vistos como resultado de fatalidades..., e enquanto tais, consideradas impossíveis de serem remediadas. Opera-se, desse modo, uma espécie de naturalização da pobreza, conduzindo à aceitação da miséria alheia, cuja interpelação encontra um tipo de resposta conhecida: "...e daí?". Para escapar de alguma responsabilização pública da situação o expediente analítico usado consiste em remeter a causa da pobreza ao próprio pobre. Nessa operação, de cognição distorcida, o problema social deixa de existir enquanto problema, se transformando em problemas individuais. A justificativa estaria na conduta ou comportamento do sujeito mais pobre, visto como não tendo se esforçado suficientemente para superar sua condição. Nesta forma de pensar, é comum invocar-se a noção de mérito, como base de uma explicação transmutada em ideologia, para substituir a questão social por uma questão moral individualizante.

Essa questão da invisibilização ganha então contornos ainda mais dramáticos quando se torna também um problema de ocultação da realidade. Ou seja, quando o desvio cognitivo se torna uma intenção deliberada, mais do que algo involuntário em termos analíticos. Recorrendo a noção de "sociologia das ausências", nos esclarece ainda mais sobre essa operação cognitiva permitindo transformar em inexistente o que existe<sup>24</sup>. Afinal de contas, o inexistente pode não ser simplesmente aquilo que não é visto, que não se enxerga, mas também aquilo que não é considerado suficientemente crível. Acrescenta-se, portanto, um juízo de valor negativo sobre certas práticas socioeconômicas e/ou sócio-organizativas, ou ainda sobre certas orientações em matéria de políticas públicas, mais voltadas para grupos sociais excluídos. Como se tais grupos já fossem, de antemão, portadores de incapacidades congênitas. E assim, soluções lhes seriam necessariamente exógenas.

Ora, o trabalho de resignificação conceitual ao qual nos referimos na questão anterior nos mostra, para muito além da redução da solidariedade às práticas assistenciais e filantrópicas, a importância de reatualizar-se práticas de solidariedade muito antigas, como a redistribuição e a reciprocidade. Se estas podem ser compreendidas também como princípios do comportamento econômico<sup>25</sup>, o desafio da gestão social para lidar com o problema da invisibilização e ocultação do real se revela tanto na capacidade de renovar o arcabouço das políticas públicas, reatualizando o princípio redistributista, quanto no fomento de novas formas de auto-organização da sociedade, reatualizando o princípio recíproco. Em ambos os casos estamos diante de inovações que se apoiam numa valorização das solidariedades públicas em oposição a moralização do

---

<sup>24</sup> SOUSA SANTOS, B.; **Epistemologies du Sud, mouvements citoyens et polémique sur la science**. Paris: Desclée de Brouwer, 2016.

<sup>25</sup> POLANYI, K., **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.



capitalismo, para desenhar novos arranjos institucionais envolvendo a relação entre solidariedade, economia, democracia e gestão.

**RPAP: Considerando que a gestão social tem seu alicerce na promoção de práticas contrahegemônicas, onde o verdadeiro determinante das ações de gestores é a sociedade e não o mercado. E considerando todo o caminho trilhado até agora como o desenvolvimento de modelos participativos, espaço para comunidades de prática, educação popular, conselhos municipais, dentre outros. Perguntamos: diante da crise institucional e política somada à pandemia enfrentada pelo Brasil, há espaço para retrocessos na gestão social?**

*Zilma Borges:* Na minha visão, é preciso reconhecer que sim, há possibilidades de retrocessos na gestão social. Estamos enfrentando situações no Brasil, com muitas perdas em direitos e avanços democráticos. Vários dos espaços institucionais de participação social têm sido atacados pelo governo federal, como por exemplo, o desmonte de várias estruturas participativas por meio do decreto 9.759 de 11/04/2019 que extinguiu conselhos e comissões, ou com o enxugamento de orçamento que limitam a atuação destes organismos e de câmaras setoriais.

Além disto, na própria sociedade muitos grupos têm trabalhado ostensivamente no ataque à democracia, e o governo federal opera como se estivesse todo o tempo em uma guerra contra o inimigo. Neste quadro, os grupos e pessoas que assumem a luta a favor da democracia e por direitos, são apontados como sendo o inimigo a ser combatido. É possível ver isto acontecendo concretamente nos ataques a Universidade Pública e à ciência, bem como à estrutura das políticas públicas de saúde. A atuação da administração pública a nível federal é tão grave no combate à pandemia, que parece ir da falta de interesse em gerir o problema, a esforços para desestruturar serviços públicos que poderiam cuidar e prevenir o aumento da crise sanitária e social. De forma mais ampla, que atinge o país, mas é parte de uma lógica global, estamos vendo também retrocessos na regulação do direito do trabalho, com o que tem sido chamado de uberização da economia, crescimento de grupos fascistas e neonazistas.

Tudo isto leva a uma necessidade de fortalecer ainda mais as discussões sobre a gestão social, o seu cruzamento com políticas públicas e a construção de outras formas de economia além da lógica de mercado. Indagações se as formas de administração focadas em mercados que nós conhecemos são as únicas, e estudos com foco em relações inter-organizacionais, redes, em entender como a sociedade civil se organiza, e como ocorre a intermediação entre esta, o Estado e o mercado.

Estamos falando aí de governança, de parcerias e conexões. E a sociedade também tem apresentado respostas. Os estados e municípios, por exemplo, tem tido uma centralidade fundamental, com uma atuação firme na criação de consórcios para combate à pandemia e busca de ampliação de capacidades sócio-institucionais.

Mas o que virá no pós-pandemia? Não gosto da expressão novo normal. A narrativa do impossível, das impossibilidades é um interesse do capital transnacional, que se constitui pelo neoliberalismo e busca manter sua hegemonia.

Temos imensos desafios, e ainda não encontramos os caminhos para nos contrapormos a tudo isto, mas mesmo que atuemos apenas nas brechas do capitalismo, penso que a sociedade precisa se fortalecer solidariamente e em organizações coletivas visando ao bem comum, especialmente quando o Estado se retrai de sua responsabilidade pelo bem público. E o papel das Universidades é crucial, o papel da ciência hoje no Brasil é

crucial, e também os cursos de Administração e como se estes relacionam com a sociedade, reconhecendo que as organizações estão imbricadas, enraizadas na sociedade e a geração de riqueza é um fenômeno fruto dessa interação.

**RPAP: O sistema colapsa quando nem com dinheiro na mão você tem acesso ao que precisa para sobreviver. Nos últimos meses temos vivido o medo do colapso do sistema de saúde e a visível fragilidade de um sistema econômico baseado estritamente numa racionalidade instrumental mercantil. O Sr. acredita que esta crise possa ampliar o espaço de discussão para uma outra economia, numa perspectiva de reconciliação entre o econômico e o social?**

*Genauto França-Filho:* Precisamos trabalhar nesta direção, pois uma tendência negacionista e obscurantista de entendimento do real em tempos de pandemia ainda persiste e nos conduz ao aprofundamento de modelos distópicos de vida em sociedade, muito semelhante à alguns cenários retratados pela cinematografia de ficção científica. Movido pelas mais variadas versões fundamentalistas (na economia, na religião ou nas relações sociais), uma parte não desprezível do nosso mundo de hoje, infelizmente, tem se esforçado muito para imitar a ficção.

Em contraste com essa visão, felizmente, a crise pandêmica tem explicitado a gravidade dos problemas sociais, econômicos, ambientais e políticos que vivemos. Os primeiros se verificam através do recrudescimento da violência e das mais variadas formas de intolerância (de gênero, étnicas, religiosas, de orientação sexual, entre outras). Os segundos estão relacionados aos elevados graus de financeirização da economia, que produzem níveis cada vez maiores de desemprego e de concentração da renda na origem do aumento exponencial das desigualdades que conhecemos hoje. O terceiro se verifica através dos níveis assustadores de degradação do meio ambiente: aquecimento climático, perda brutal da biodiversidade, do desmatamento de florestas, contaminação de rios, solos e oceanos, entre outros fatores. E finalmente, o quarto nível diz respeito aos riscos e ameaças pesando contra os sistemas democráticos, cujas instituições se enfraquecem diante do aumento de poder da governança corporativa internacional<sup>26</sup>.

Recuperando mais uma vez a discussão proposta na primeira questão sobre a ressignificação conceitual, consideramos que o conjunto dos problemas mencionados neste último parágrafo podem ser lidos como sintomas de uma disjunção, de uma separação ou de um divórcio que tem caracterizado a história recente da dinâmica de nossas sociedades e que afeta a relação entre economia e democracia e entre economia e solidariedade<sup>26</sup>. A rigor, tais divórcios podem ser resumidos numa oposição mais ampla entre economia e sociedade<sup>27</sup>. Essa crise nos convida então a pensar sobre novos modelos de reconstrução institucional para o seu enfrentamento. Ela nos interpela sobre como reconciliar o econômico e o social<sup>28</sup>. O desafio é de rearticular economia e solidariedade, assim como, economia e democracia, numa perspectiva de re-territorialização econômica. Processos de reapropriação democrática da economia na base de iniciativas de economia solidária para fortalecer dinâmicas de desenvolvimento territorial são um caminho importante e indicam os desafios de uma outra gestão contidos no avanço dos estudos sobre gestão social.

<sup>26</sup> DOWBOR, L.; **A era do capital improdutivo**. São Paulo: outras palavras e autonomia literária. 2017. 313p.

<sup>26</sup> FRANÇA FILHO, G., MAGNELLI, A., EYNAUD, P.; **Para superar o divórcio entre economia e sociedade: diagnóstico crítico e notas propositivas em um contexto de pandemia**. Revista NAU Social. EAUFBA, *Revista NAU Social* - v.11, n.20, p. 167 – 184 Maio / Out 2020.

<sup>27</sup> FRANÇA FILHO, G., LAVILLE, J.I.; **Em tempos de pandemia: repensar a relação entre economia e sociedade**, Le monde diplomatique Brasil, online, 16.04.2020.

<sup>28</sup> FRANÇA FILHO, G., RIGO, A., SOUZA, W.; **A reconciliação entre o econômico e o social na noção de empresa social: limites e possibilidades (no contexto brasileiro)** . Revista Organizações & Sociedade. 2020, Vol. 27(94). p.556-584.

**RPAP: Qual será o protagonismo do Fórum Social Mundial do pós-pandemia?**

*Zilma Borges:* A 1ª edição do Fórum em 2001 reuniu mais de 20 mil pessoas de 117 países diferentes, sob o lema “Um outro mundo é possível”. A proposta de criar um espaço internacional para a reflexão e organização contra a globalização neoliberal e a construção de alternativas a este persiste. Passado todo esse tempo, o Fórum consegue reunir uma diversidade de forças de resistência e de enfrentamento dos sistemas de dominação no mundo. Para isto, vem mudando de estratégia, com edições regionais e temáticas. Também a agenda muda. Há um direcionamento para a defesa da Democracia e Direitos dos Povos e do Planeta e inovações ligadas ao protagonismo de movimentos sociais que aos poucos estão ganhando mais espaço, com temas que se articulam em torno de questões identitárias como as de gênero e condição sexual, questões raciais, juventude, periferia e novas lutas urbanas e rurais.

A vitalidade do Fórum Social Mundial e seu protagonismo no pós-pandemia vai depender, no entanto, da capacidade de construir agendas comuns, reunindo uma pluralidade de forças políticas e sociais. As lutas cidadãs precisam atualmente dar conta de propostas para a reconstrução de sistemas de proteção social, programas de criação de emprego, renda e atividade, no campo e na cidade, que reorganizem a vida comum. Por exemplo, a discussão de renda mínima é internacional hoje. Além da pandemia, muito do que os Estados Sociais tiveram de democrático e progressista, lutas pela igualdade, por direitos individuais e coletivos, de gênero, avanços ambientais estão sendo desmontados em muitos países. Estes são aspectos que podem ser tratados junto às pautas identitárias e territoriais, tanto de forma transversal como articuladora em torno de pautas comuns.

A pandemia confirmou que a forma pela qual a sociedade está organizada não dá conta de resolver problemas que atingem com tanta rapidez a uma população tão grande. Fica evidente que a rapidez necessária para encaminhar as diversas questões decorrentes do seu impacto requer colaboração e alinhamento entre políticas públicas e diversas redes que conseguem ver mais de perto os problemas em cada região, bairro e localidade. A crise sanitária, de saúde, de alimentação não será resolvida apenas com a ação do poder público. São fenômenos complexos que exigem capacidade de resposta, flexibilidade e inovação. Penso que o Fórum Social Mundial tem um papel valioso para evidenciar tudo isto e fazer pontes para disputar as narrativas e fortalecer redes de ação.

Tem aí um desafio interessante para o Fórum social Mundial, de unificação de algumas pautas e ampliação de múltiplos olhares para fortalecer o agir local a partir de olhares múltiplos, e impulsionar ações globais.

**Live V – Relações Público-Privadas: críticas e perspectivas**

Convidados:

*Sandro Cabral:* Engenheiro de Produção com doutorado em Administração, Professor e Pesquisador do INSPER/EAUFBA, desenvolve investigação sobre gestão pública, estratégia corporativa, com ênfase em Parcerias Público-Privadas (PPPs).

*Josias Alves:* Economista com doutorado em Desenvolvimento Regional, Professor e Pesquisador da UESB, desenvolve investigação na área de gestão do desenvolvimento, gestão empresarial e do conhecimento.

**RPAP: Professor Sandro Cabral, para contextualizar os nossos internautas iniciaremos a nossa live com uma questão de ordem conceitual sobre a temática, diante disso perguntamos: quais as origens, os fundamentos teóricos e as diferenças entre privatização, concessões e PPPs (Parcerias Públicas e Privadas)?**

*Sandro Cabral:* Parcerias público privadas estão ligadas a necessidade do Estado utilizar fontes externas para suprir suas necessidades. Talvez o registro mais antigo que se tenha seja de São Mateus, o coletor de impostos descrito pela bíblia. Era o Estado terceirizando as atividades de coleta de impostos. É um instrumento que vem de muito tempo. O nome parceria público privada é uma roupagem jurídica importante que a gente teve no Brasil, para que o setor público pudesse fazer investimentos conjuntos com o setor privado, e que desse garantias para o retorno dos investimentos, sem os quais empresas com fins lucrativos não se interessariam. Já temos uma série de arranjos de colaboração público-privada, historicamente. Se buscarmos marcos mais recentes, temos a leis de compras públicas no Brasil, a Lei 8666/93 que disciplina relações entre governos e fornecedores externos, a lei de concessões, de 1995, que viabilizou uma série de investimentos em rodovias, por exemplo. E aí, aquela história, o ativo não existe ou necessita ser ampliado e você consegue, pela iniciativa privada, fazer a expansão, cobra mediante pedágio o uso daquele ativo. É uma forma de onerar somente o usuário e não onerar os demais, as demais pessoas, os demais contribuintes, que não necessariamente utilizam a estrada. Esse foi o racional que se teve na lei de concessões. A lei de PPPs que veio depois, pois havia investimentos que não era possível simplesmente financiar com taxas de usuários, como por exemplo, coleta de lixo, que tempos depois descobri, em conversa com Fernando Haddad, que é meu colega no Insper, mencionou: “essa lei de PPP começou comigo em São Paulo na história da taxa do lixo quando eu era subsecretário de Fazenda na gestão de Marta Suplicy”. Fernando Haddad era o adjunto de João Sayad e precisava arrumar um meio de financiar a expansão de aterros de lixo e como não era possível pra cobrar por indivíduo, afinal não era possível mensurar quanto cada um produz de lixo, era preciso arrumar um meio de viabilizar a contratação. Eles pegaram a lei de concessões e instituíram um cliente único dos concessionários, nesse caso a prefeitura que pagava os concessionários. Assim, a taxa de cobrança individual era com base na metragem quadrada dos imóveis, permitindo a estimação da produção de lixo e a estipulação da taxa correspondente por cada contribuinte. Isso gerou uma série de piadas, chamaram Marta Suplicy de Martaxa”, porque ela criou uma taxa que era uma forma de subsidiar o tratamento de lixo. Logo, quando Fernando Haddad vai para o Ministério do Planejamento em 2003, ele vai acompanhado a mulher dele que vai para o Ministério Saúde, ele escrevendo a primeira versão da lei de PPP que, segundo ele, era uma lei muito mais anglo-saxônica, muito mais liberal do que a lei que acabou sendo aprovada no congresso.

Aí, em 2004, temos o marco da lei de PPPs, que a se julgar pela quantidade de problemas que temos, é um instrumento muito pouco utilizado ainda, em função de uma série de amarras, uma incompreensão de órgãos de controle. Diferentemente de concessões PPPs permitem que o Estado aporte recursos de forma complementar ao ator privado. Então, ao se construir uma prisão, por exemplo, como não se pode cobrar diária de pessoas privadas de liberdade, o setor privado pode realizar o financiamento inicial, desobrigando o Estado no curto prazo. No que tange a operação, pode-se ter, em tese, uma lógica de eficiência microeconômica, pois na medida em que a provisão privada teoricamente está menos sujeita a amarras, ela pode ser mais eficiente em alguns aspectos, permitindo ao Estado amortizar os investimentos privado e remunerar a prestação de serviços por meio de pagamentos de escalonadas ao longo do tempo. Estou sendo bem agnóstico aqui em relação ao conceito, não estou dizendo se é bom ou não, porque é preciso mensuração rigorosa para que se possa afirmar algo. Há uma

série de trabalhos que mostram que PPPs funcionam bem quando determinadas condições estão presentes, quando outras condições estão presentes pode ser um desastre, enfim. Temos que ser bem cuidadosos para evitar juízo de valor, não se trata de torcida a favor ou contra, é necessário avaliar a qualidade, se funciona e em que condições tais arranjos têm funcionado, para poder seguir com o debate. No mundo pós-Covid, como os fundos públicos estão escassos, pois temos um déficit fiscal enorme, teremos que ser criativos. Para poder prover serviços, o dinheiro vai ter que vir de algum lugar. Então, eventualmente, pode ser que tenhamos que fazer algumas inovações institucionais capazes de viabilizar aportes privados em serviços de utilidade pública, dado que a capacidade de investimento estatal será cada vez mais difícil nos próximos anos. Resumindo, nas concessões o usuário paga pelos serviços utilizados, Nas PPPs o Estado financia parte ou completamente o serviço. Reparem que tais arranjos diferem de privatizações que ocorrem quando os direitos de propriedade e direitos residuais de controle são transferidos ao setor privado, como por exemplo, a Coelba.

**RPAP: Os instrumentos de cooperação entre setor público e privado (concessões, PPPs), em contexto neoliberal, favorece mais ao Capital ou ao Estado?**

*Josias Alves:* Para compreender o processo de cooperação entre público e privado é preciso entender aquilo que Marx chamou de concentração e centralização do capital. Autores como Rosa Luxemburgo, Kautski, Lênin e Ttotski nos ajudaram a discutir esse processo. A centralização do capital é um processo pelo qual o capital vai se tornando peça-chave do sistema. O capital e o capitalismo vão adentrando em áreas não capitalistas e via se tornando homogêneo, central. Já o processo de concentração de capital ocorre quando os pequenos capitais vão sendo incorporados aos grandes capitais. As empresas grandes adquirem as empresas pequenas numa tentativa de dominar o mercado. Essas são duas tendências inexoráveis do capital apontadas por Marx. Hoje, estamos num tipo de capitalismo que chamamos de monopolista que substituiu o capitalismo concorrencial na segunda metade do século passado. As empresas tentam manter o monopólio do seu mercado para extrair mais lucro, mais-valor, mais-valia.

A ideologia neoliberal quer nos fazer acreditar que as forças livres do mercado podem organizar toda a produção, alocando mão-de-obra, mercado de trabalho e insumos. Todavia, o que se vê na prática são governos ditos neoliberais criando demanda por produtos e serviços para a iniciativa privada, como discutido por Ha-Joong Chang. Um exemplo nítido dessa prática é a observada agora no Brasil com o chamado “novo marco do saneamento básico” que nada mais é do que a privatização do saneamento básico no Brasil juntamente com a água.

Assim, os instrumentos de cooperação entre capital e Estado dentro da ideologia neoliberal vai sempre privilegiar o capital em detrimento do Estado. Todavia, não podemos perder de vista que esse mesmo Estado pode estar a serviço do capital. No Brasil, o que temos observado é a subserviência do Estado ao capital, privilegiando fatias da burguesia nacional que apoia um governo com vieses fascistas e autoritários, mas que é aceito por parcelas do capital e parcelas da burguesia desde que mantenha os seus privilégios.

**RPAP: Sucessivos estudos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) demonstram que investir em infraestrutura podem auxiliar no desenvolvimento de países. Nos últimos 20 anos, vários países recorreram consistentemente à participação privada para promover parte dessa modalidade de projeto. Entretanto, nas terras Tupiniquins muitos acordos foram parar em páginas de jornais pela incompreensão de algumas entidades que buscaram impor alguns fatores, gerando diversos arranjos**

**ineficientes. Como as PPPs podem ser agentes de auxílio no desenvolvimento do país e quais os principais problemas a serem enfrentados?**

*Sandro Cabral:* Boa pergunta, nós que estamos na academia, inclusive, temos o papel de colocar racionalidade, de não sermos meros torcedores, nem de um lado nem de outro, porque não é disso que se necessita. Temos que ver o melhor uso para o dinheiro público. PPPs ou concessões ou qualquer outro arranjo são instrumentos que podem gerar valor público. Assim, o que é valor público? É o máximo de benefício que se consegue gerar a partir de um equipamento para além dos diretamente beneficiados pela ação, e ao menor custo possível, em relação ao cenário alternativo. É questão de fazer conta, em relação aos cenários, a provisão estatal, quanto isso vai custar, quanto vai custar fazer um investimento nos ativos, contratar gente, o custo de carregamento para fins aposentadorias, ineficiências pela impossibilidade de eventualmente demitir ou de estar amarrado para fazer compras. As contas precisam ser feitas, deve-se levar em conta diversos riscos também, como os riscos de demanda, riscos políticos, regulatórios e institucionais. Se as contas não pararem de pé não adianta fazer com concessão ou PPP porque ninguém vai entrar com investimentos, em função dos vários tipos de riscos.

Bom, do ponto de vista do interesse público, é assim, se você não tem dinheiro e quer atrair alguém para investir num dado ativo, você precisa criar as condições para esse investimento existir. É preciso ter rigor técnico, uma modelagem técnica para que tais arranjos funcionem e que o processo licitatório possa ser transparente, a luz do sol sempre é melhor o desinfetante. O processo transparente significa abrir as opções ao escrutínio da população, expor as contas, não infantilizar o debate. Em qualquer tipo de compra pública existe competição, fazer uma coisa e não gerar valor público vai transferir recursos do setor público para os bolsos de empresários e, ao final, a população não vai ser beneficiada. Então, é necessário ter uma boa base técnica, um processo licitatório transparente com o máximo de competição, o que significa não ter barreiras à entrada, edital direcionado, ou cartel, o que aconteceu em várias obras públicas no Brasil ao longo do tempo, seja por compra direta, PPP ou concessões. E o terceiro fator, que é a fiscalização, o Estado precisa fiscalizar, e a fiscalização precisa ser feita de forma inteligente, não é aquela fiscalização ideológica ou a fiscalização com compadrio com o setor privado, é uma fiscalização correta, justa. O que foi prometido, está sendo cumprido? E aí nesse ponto, os Tribunais de Contas, os órgãos de controle são superimportantes para realizar uma fiscalização que gere para população a confiança que aqueles recursos que estão sendo transferidos para o setor privado estão sendo aplicados de acordo com as expectativas. Precisa desse arcabouço institucional para que tais arranjos funcionem. Estas são algumas condições para que colaborações público-privadas possam gerar valor público.

**RPAP: Como o senhor avalia as Parcerias Público-Privadas (PPPs) que foram implementadas no Brasil nas últimas décadas, principalmente às de infraestruturas que serviram de suporte para a realização de grandes eventos esportivos como a Olimpíadas e Copa do Mundo?**

*Josias Alves:* Em todo o mundo o capitalista é aquele que corre riscos. Marx, Engels, Schumpeter e outros autores já demonstraram o funcionamento do capitalismo e as diferenças entre empresário e capitalista. O Brasil optou por fazer um capitalismo sem riscos no qual os empresários fazem lobby junto ao governo, obtêm as melhores concessões, tomam dinheiro emprestado ao próprio governo e exploram uma atividade obtendo lucro. Caso não obtenham, devolvem a concessão para o Estado que arcar com os prejuízos. Esse processo podemos denominar de “privatização dos lucros e socialização dos prejuízos”.

Os eventos esportivos de 2014 e 2016 seriam uma boa oportunidade para o setor privado investir, ter lucratividade e deixar um “legado” para a sociedade. Infelizmente o que vimos foram construções feitas de forma a atender a demanda política de cada estado através de parcerias espúrias, uma gama de equipamentos que já estão obsoletos ou não possuem viabilidade financeira para a sua manutenção. Além disso, a construção desses equipamentos foi alvo de corrupção e propina capitalizado pela extrema-direita para o golpe de 2016.

Através desses dois grandes eventos mundiais o país perdeu a oportunidade de investimento nos esportes de alto rendimento, perdeu a chance em entrar no circuito mundial de grandes eventos esportivos que giram milhões de dólares no mundo inteiro e que incrementam o setor turístico, e o que é mais importante; o país perdeu a maior oportunidade de promover uma educação de nossa juventude através do esporte quer seja de alto rendimento ou apenas recreativo. A luta contra as drogas no Brasil passa por uma educação em tempo integral que tire as crianças das ruas e, também, ofereça melhores oportunidades através do esporte.

**RPAP: Na sua avaliação que tipo de cooperação público-privada ocorrerá no pós-pandemia?**

*Josias Alves:* Não sou otimista quanto ao futuro do capitalismo no pós-pandemia. Na crise de 1929, o pensamento keynesiano venceu. A participação do Estado na promoção de políticas públicas para a recuperação da economia foi fundamental. O período de 1948 a 1973 conhecido como “era de ouro do capitalismo” se esgotou com as duas crises do petróleo da década de 1970. Da segunda metade da década de 1970 até a década de 1990, o mundo viveu sob a ideologia neoliberal do Consenso de Washington que destruiu várias economias em desenvolvimento com o Brasil.

A crise que se apresenta agora demonstra que países que não seguiram o receituário neoliberal sairão desta mais fortalecidos. China, Índia, Coreia, Alemanha e Vietnã são exemplos desses países. Nestes, o Estado continua forte e investimento pesadamente em ciência e tecnologia. Ao contrário, países que abriram mão de sua soberania não terão condições de competir com aqueles. Talvez o mundo terá uma nova divisão internacional do trabalho e o fosso entre desenvolvidos e não desenvolvidos ficará mais profundo.

Assim, nos países em que o Estado está mais forte não haverá espaço para parcerias do tipo PPPs. Cada ente saberá do seu papel no processo e o Estado será um articulador entre público e privado. Já em países com posicionamentos liberais e à direita, poderemos observar uma crescente articulação entre público e privado com protagonismo deste último com o Estado participando menos de suas atividades essenciais como saúde e educação, por exemplo. Os argumentos fiscalistas poderão ganhar força, o equilíbrio das contas públicas poderá ser a narrativa dominante. No Brasil em plena pandemia o governo já começa a fazer as reformas tributária e administrativa pensando na narrativa apontada acima. Será o argumento perfeito para retirar o Estado de suas atividades mais essenciais. Enquanto isso, a PEC dos gastos não foi revista e, pelo visto, não será. Infelizmente se a sociedade brasileira não estiver atenta poderemos ter um aprofundamento de um Estado que é para alguns e não para todos.

**Live VI – A Gestão de Pessoas: críticas e perspectivas**

Convidados:

*Jair Nascimento:* Administrador com doutorado em Administração, Professor e Pesquisador da UNEB/U.Salvador, desenvolve investigação na área de gestão de pessoas, liderança e redes organizacionais.

*Marisa Oliveira:* Administradora, doutoranda em Memória, Linguagem e Sociedade, professora e pesquisadora da UESB, desenvolve investigação na área de gestão de pessoas, relações de trabalho e precarização.

**RPAP: Professora Marisa, o ensino de gestão de pessoas nas escolas de administração, coloca como sujeito ativo do processo o gerente, o porta-voz do capital e o trabalhador é apenas o objeto a ser observado, manejado, otimizado e explorado. Para isso, faz uso de uma narrativa conciliadora entre o capital e trabalho, aplicando expressões como colaborador, facilitador, comprometimento, lealdade, trabalho em equipe, funcionário padrão, entre outras. Na sua análise, quais são as implicações dessa concepção na formação do gestor de recursos humanos, nas corporações e na sociedade? Que tipo de formação um gestor de RH deverá possuir para atuar no mercado de trabalho no pós-pandemia?**

*Marisa Oliveira:* A humanidade se defronta, atualmente, com o ápice tom que vorazmente alimenta o capital: a crise. Viver a crise no capitalismo não é uma aberração ou uma penalidade cedida ao capital, é sobretudo como nos ensina David Harvey<sup>29</sup> elemento essencial para a reprodução e fortalecimento do capitalismo enquanto modo de produção. Se há penalidades inevitáveis a toda e qualquer espécie de crise, estas não recaem sobre quem a produziu, mas se reverte, imediatamente, para aqueles produtores de riqueza na sociedade capitalista: a classe trabalhadora.

Neste sentido e não muito comum, é preciso precintar a fragilidade da classe trabalhadora diante da crise estrutural que passa o capitalismo. A crise sanitária, configura, no atual contexto, como apenas um dos inúmeros tentáculos que margeiam a “pretensa” instabilidade do capital. A crise estrutural está alicerçada em condicionamentos múltiplos, seriam elas crise política, ambiental, econômica, ideológica, de valores, e neste arcabouço, não menos obstante o capital impera seu discurso dominante a fim de prevalecer seu modo de produção material e ideológica. O ser humano, por outro lado, ao mesmo tempo que lhe é imprescindível, ganha a conotação de descarte, quando por ora, a emergência reside na intensificação da força de trabalho, e que em meio a pandemia, logo, se verifica, haverá de ser uma combinação incessante de mais valor absoluto e relativo. Vilipendiar a intensificação do uso da força de trabalho para criar mais valor, de maneira incansável e constante do absoluto ao relativo, está fora do discurso de ordem do capital. E que chamem os capitalistas<sup>30</sup>!

O velho é derrubado para ceder lugar ao novo? O novo, não tem sentido necessariamente de ruptura de velhos padrões e estratégias de acumulação de riqueza. É no desenrolar da crise que as instabilidades capitalistas são confrontadas, remodeladas e reformuladas para criar uma nova versão de um dos seus elementos fundantes de existência: a exploração da força de trabalho humano.

Logo, respondendo à primeira pergunta, a ideologia reprisada nos manuais de Administração só me reforça a ideia de que contribuímos ao longo do tempo para a prevalência do discurso de mercado, sob a lógica do capital, onde o indivíduo, ou o ser social, o trabalhador, como assim queiram chamar, sempre esteve sem autonomia, apenas reproduziu comportamentos, ideias e atitudes que necessariamente não eram de sua autoria, mas confortavelmente ajustava aos interesses organizacionais. A condição ativa está na personificação do capital e de seus atributos de gestão e não no Gestor de RH, este é um mediador da questão ideológica implícita nos processos de exploração da força de trabalho humana, logo sua condição não é emancipatória ou autônoma.

Pensar no Gestor de RH pós pandemia, é adentrar num campo de análise crítico. Para tanto, acho importante salientar algumas questões, o Gestor de RH não é parte desconexa do todo, ele é parte integrante do contraditório e exercerá seu papel conforme as prerrogativas que lhes serão colocadas. A pandemia é um recorte de um contexto mais amplo, mediado pelo caráter dominante de gestão. Neste sentido, o Gestor de RH não

---

<sup>29</sup> HARVEY, David. **As 17 contradições e o fim do capitalismo**. 1ª edição. São Paulo: Boitempo, 2016. <sup>30</sup> MARX, Karl. **Trabalho Assalariado e Capital**. Coleção Bases 27. São Paulo: Global Editora e distribuidora, 1980.



possui autonomia particularizada para inserir a ruptura do que já estava posto antes mesmo da pandemia, a própria questão desnuda isso, quando o coloca como um mediador entre capital e trabalho. Logo a formação dele se converterá no pós-pandemia e antes desta como uma continuação de atos e ações que estrategicamente já eram práticas comuns dentro e fora das organizações. Em termos de reflexos dessa ossatura na sociedade, podemos dizer, que talvez, tenhamos contribuído para qualificar o funcionário do capital, que auxilia a reproduzir o discurso dominante e por miopia e não por incapacidade, apresenta por ora dificuldade de enxergar uma sociedade maior. E aí, a pergunta: era para pensar diferente, mediante a qualificação que lhe foi dada? Fica a minha provocação. Por que temos, por exemplo, dificuldades de pensar em gestão social, por exemplo? Ou estou equivocada?

O trabalho elemento fundante do ser social, continua sendo o ponto fulcral das relações de desigualdades. O capitalismo urge pensar, de maneira articulada e meticulosa, a novas facetas que serão configuradas para exploração da força de trabalho. As novas adjetivações que aos poucos vão surgindo como atenuante de sua voraz mão invisível, como informalidade, uberização, trabalho intermitente, terceirização, infoproletário, subcontratação, dentre outros não escamoteiam a sua intensa sagacidade pela acumulação de riqueza via exploração da força de trabalho.

Para além da substantivação de sua voraz atuação, não se pode desmerecer a legalização de tais perversidades através da reforma da previdência, reforma trabalhista, suspensão de contrato, redução de salários e jornadas de trabalho, e a constrangedora e humilhante Medida Provisória 937/2020 em nosso país para o Auxílio Emergencial em tempos de pandemia. Somam-se a tudo isso o ataque direto e gratuito aos direitos trabalhistas, conquistados por lutas árduas e historicamente marcadas pela consciência coletiva da classe trabalhadora, com suor e sangue, como nos diria o velho e bom Karl Marx<sup>30</sup>.

Fechado este interim, não é difícil verificar o trabalhador como a parte mais fraca neste conjunto de forças, e ainda que a luta de classe seja inevitável até pelo ecoar de seu grito, há uma luta maior que vai prevalecer neste momento: a luta pela sobrevivência, a luta pelas condições materiais da vida, adiando mas não subjetivamente esmaecendo a modulação da luta de classes.

Não haverá emprego para todos e onde deveria se convergir os iguais, haverá provavelmente o conflito entre estes, até perceberem que são vítimas de exploração do sistema, aí a classe se organiza e acontece no fazer-se. Quanto tempo? Não sabemos ao certo, mas acontecerá? Fácil? Ao certo não, as contradições levam tempo para serem esmigalhadas.

Ao certo se pudesse, o capitalismo eliminaria a força de trabalho, mas como dela depende para a reprodução ampliada da vida e da sua existência, investe em estratégia de submissão do trabalho ao capital. A ruptura de padrões consagrados e imediatamente renovados, só poderá se dar pela força dos movimentos sociais e pela luta de classes. A pandemia não trouxe o espectro da humanização frente às práticas de Gestão de Pessoas, seria inocente ou ingênuo de nossa parte achar que isso aconteceria assim na tábula de salvação do capitalismo: a crise. A pandemia apenas desnudou a perversidade que o capital já vem, há muito tempo, fazendo com a classe trabalhadora. Lembremos como bem enfatiza Mézaros<sup>31</sup>:

---

<sup>30</sup> MARX, Karl. **Trabalho Assalariado e Capital**. Coleção Bases 27. São Paulo: Global Editora e distribuidora, 1980.

<sup>31</sup> MÉSZAROS, István. **Para além do Capital: rumo a uma teoria da transição**. 1ª ed. Revista. São Paulo: Boitempo, 2011, p. 802.

“Seres humanos são, ao mesmo tempo, absolutamente necessários e totalmente supérfluos para o capital. Se não fosse pelo fato de que o capital necessita do trabalho vivo para sua auto-reprodução ampliada, o pesadelo do holocausto da bomba de nêutrons certamente se tornaria realidade. Mas, já que tal “solução final” é negada ao capital, somos confrontados com as consequências desumanizadoras das suas contradições e com a crise crescente do sistema de dominação”.

Perspectivas Pessimistas? Não! Realistas. O que fazer? O Gestor de RH não dará conta, é utópico. A saída virá da história, do fazer-se classe como diz um estimado autor que gosto muito E.P.Thompson<sup>32</sup>. Haverá um momento em que o ecoe movimento virão da classe trabalhadora, dos movimentos sociais, da luta feminista, dos negros, dos LGBTs que inserirão a colisão entre os contraditórios. Para nós da Academia, é necessário romper paradigmas e a

Administração está cercada dele. E preciso ocupar nossos espaços, formar cidadãos críticos e atuantes, conscientes e políticos sobretudo, cada um de nós, enquanto agente de transformação acreditar neste propósito. Caso contrário, amigos, a Administração não sairá da ortodoxia.

Coloquemo-nos, cada um em seu território de atuação ou lugar de fala, como vigilantes e mediadores das transformações humanas necessárias para uma nova Administração e uma sociedade mais justa e igualitária. Se não ocuparmos os lugares de trincheiras pela equidade social a Administração não sairá da ortodoxia e a sociedade não fustigar a submissão ao capital. E que chamem os trabalhadores!

**RPAP: A reestruturação produtiva do capitalismo contemporâneo assentou a precarização do trabalho no mundo, aumentando a taxa de desemprego, diminuindo os direitos trabalhistas, flexibilizando os vínculos de trabalho e reduzindo o preço dos salários no mercado. Tudo isso para garantir uma elevação da taxa de lucratividade no setor produtivo. Na condição de pesquisador e trabalhador da educação como você avalia o impacto da reforma trabalhista do Governo Temer nas relações de trabalho, ela foi necessária para sociedade?**

*Jair Santos:* Bem, contextualizando com o atual momento de pandemia, percebe-se uma acentuação da precarização do trabalho docente. A demanda por home office foi imediata nas Instituições de Ensino Superior privado. Buscou-se o recurso tecnológico, as plataformas digitais, e as aulas passaram a ser remotas (síncronas), com a possibilidade de gravação, tendo o aluno a oportunidade de assistir ou reassistir no momento conveniente. Entretanto, essa entrada no mundo do home office aconteceu de modo peculiar no mundo da educação, pois os recursos para exercer a atividade foram todos de responsabilidade do professor, que sob temor da demissão, disponibilizaram computador pessoal, internet privada, seu ambiente particular, além das horas adicionais de trabalho (sem remuneração por isso) para adaptar-se ao mundo virtual. Então, temos que agora o profissional docente tem seu trabalho precarizado pelas extenuantes horas adicionais de trabalho e tornou-se provedor dos meios de produção para realizar a produção do capital.

Para além disso, já vinha sendo praticada a redução de horas pagas para trabalhar e um aumento de trabalho via redução do número de turmas vis a vis aumento do número de alunos por sala de aula. As

---

<sup>32</sup> Trabalhos do autor:

THOMPSON, Edward P. **A formação da Classe Operária Inglesa I: a árvore da liberdade**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

THOMPSON, Edward P. **Costumes em comum: estudos sobre a cultura popular tradicional**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

negociações trabalhistas tornaram-se mais difíceis, devido à reforma trabalhista no governo Temer que definiu ser a negociação prevalente sobre o legislado, e isso em si constitui uma aberração.

**RPAP: Professora Marisa, no contexto de redução dos postos de trabalho e até mesmo de atividades produtivas com uma remuneração satisfatória, a venda da força de trabalho, via aplicativos, tornou-se uma opção de inserção e sobrevivência da classe trabalhadora no mercado de trabalho. Na sua avaliação o fenômeno da uberização será o futuro das relações de trabalho ou haverá possibilidade de outras formas organizativas das relações de trabalho?**

*Marisa Oliveira:* Penso que para responder a esta pergunta, antes mesmo de sinalizar se é ou não uma tendência de uso da força de trabalho pelos algoritmos, é necessário romper com os discursos que aparentemente aparecem como modismos, mas de certa forma escamoteiam o que essência encoberta e inibe a compreensão da realidade concreta. Para o professor Ricardo Antunes da UNICAMP, o que se funda como tendência é uma nova morfologia do campo do trabalho, a sua evidência não deve ser vista como um caminho a ser seguido, precisamos contraditar o núcleo conceitual de desenvolvimento dessas proposituras posta como uma normal situação.

Para tanto, mais uma vez, "a menina dos olhos do capitalismo", travestida de "boa moça", ou seja, a ideologia, nos leva a refletir a condição de um indivíduo prospectado como um ser social concreto. Imputa-se por meio do campo ideológico, que os trabalhadores por aplicativos, é um ser de autonomia, que faz seu horário, que não tem patrão. Mas na realidade concreta, na experiência e no vivido, encontra-se um ser social que acha ser donos dos meios de produção, quando na verdade dispõe dos meios de trabalho para o capital. Configura-se com um mero prestador de serviços, apartados dos meios de produção, isento de direitos que lhes resguardem no presente ou no futuro na sua condição de membro da classe trabalhadora, e isso é bom para o capital.

Ontem (01.07.2020), estivemos diante de um dia muito importante: a greve mundial dos entregadores por aplicativos. O que isso quer dizer? Que a tendência posta não dirimiu as contradições da divisão social do trabalho, estratificando ainda mais a deformação monstruosa e que estrutura a sociedade capitalista.

Revisitando Ricardo Antunes, em uma de suas obras mais recentes, ele nos ensina que a tendência posta tem convertido o mundo do trabalho em um mundo ainda mais penoso, alienante, aprisionado e unilateralizado, e esse mundo não pode nos neutralizar a ponto de nos afastarmos da autoconsciência e da auto-organização da classe trabalhadora.

O eco e a força dos movimentos sociais, das lutas de classe tem que prevalecer, precisamos recusar o trabalho que explora, que aliena e que infelicita o ser social, tal como o conhecemos sob a vigência e o comando do trabalho abstrato, do trabalho morto e, não os acolher como tendência ou o que resta. Afinal, o trabalho por algoritmos é o comando da máquina pela máquina. Somente pela luta, ao meu ver, revertermos o que por ora está circunscrito como tendência.

**RPAP: No Brasil, em média, os brancos têm os maiores salários, sofrem menos com o desemprego e são maioria entre os que frequentam o ensino superior. Professor Jair existe no Brasil um racismo institucional velado? Como essa questão se manifesta no campo da gestão de pessoas? O que é preciso fazer para romper com essa estrutura no campo da administração e das organizações?**

*Jair Santos:* O racismo institucional no Brasil não é velado, trata-se de algo explícito e sacramentado por um racismo estrutural, o qual pode ser bem visto no livro de Silvio Almeida. As práticas sociais e

organizacionais excluem, desmascaradamente, as pessoas por causa da cor da pele. O dia 14 de maio, o dia seguinte ao 13 de maio de 1888, é dia mais longo da história para os negros no Brasil e sem data para acabar.

No campo da gestão de pessoas precisa rever seus manuais e entendimento do valor da diversidade para a organização. Há uma necessidade de inserir e incluir as pessoas “diferentes” no cotidiano das organizações sem que haja necessidade de leis ou provocações sociais, precisa ser algo instintivo, um valor. No médio e longo prazos a diversidade só faz bem para organização: aumento da visibilidade; ampliação das perspectivas na visualização de um problema; aumento do faturamento; equilíbrio emocional entre os empregados; possibilidades de gestões mais espiritualizadas.

**RPAP: Nos momentos de crise organizacional, se percebe a opção pela demissão do funcionário – e até maio foram 3 milhões de demitidos, das vagas funcionais ativas. No momento de crise como esta, que traz a análise do comportamento solidário e cooperativo esta seria mesmo a melhor opção? Não seria contraditória então, a demissão de seus funcionários, e um comportamento solidário exógeno para com a sociedade?**

*Jair Santos:* A solidariedade e cooperação deveria ser uma prática constante decorrente de uma crença e não uma solução imediatista para os momentos de crise. A cooperação, o compartilhamento, deveriam estar presentes a todo tempo e isso oportunizaria uma gestão efetivamente participativa, considerando a capacidade e o potencial de cada indivíduo na interação.

Demitir empregados e apresentar comportamento solidário exógeno é uma panaceia, com doses de cinismo. A organização tem que ter responsabilidade social que comece internamente no tratamento respeitoso dos empregados, no pagamento de salários decentes, na prática da diversidade, na gestão integrativa e por aí vai. Em seguida, as práticas devem se estender aos fornecedores, clientes e sociedade. Não há organização que tenha essas práticas e que reclame do seu desempenho.

### **Live VII– A Gestão de Marketing: críticas e perspectivas**

Convidados:

*Elinaldo Leal Santos:* É administrador com doutorado em gestão, professor e pesquisador da UESB, desenvolve pesquisa na área de gestão do desenvolvimento, epistemologia da gestão e marketing.

*Rodrigo Ladeira:* É administrador, economista com doutorado em administração, professor e pesquisador da EAUFBA, desenvolve investigação na área de marketing, varejo, comportamento do consumidor, marketing digital e de experiência.

**RPAP: Philip Kotler, uma das autoridades sobre a matéria, define marketing como sendo: uma atividade humana dirigida à satisfação de necessidades e desejos por meio do processo de troca e com base nessa definição estrutura-se todo um pensamento e uma prática reproduzida pelas escolas de administração do mundo. Como pesquisador e professor da disciplina qual a sua posição sobre essa definição?**

*Elinaldo L. Santos:* Bem, é uma boa pergunta para iniciarmos esse diálogo. Para tratar dessa questão é preciso compreender que estamos diante de um problema conceitual, ou seja: o que é marketing? E para responder o que é marketing é importante destacar o processo histórico da sociedade de mercado, muito bem estruturado no livro *A Grande Transformação* (Karl Polanyi). Nessa obra ele nos descreve sobre as transformações das mentalidades econômicas da humanidade. Antes da economia de mercado as pessoas praticavam as suas relações de trocas com base na reciprocidade e na redistribuição, diferentemente do que

acontece numa sociedade de mercado, cujas trocas são movidas pela lógica do cálculo utilitarista, a relação custo/benefício que o indivíduo imagina realizar. Porém, já sabemos que essa racionalidade é limitada, pois, nenhum ser vivente consegue prever todas as incertezas e mensurar todos os riscos, porventura existentes numa relação de mercado.

Outra obra seminal do final do século XIX, importante para compreendermos o pensamento e prática da administração, conseqüentemente do marketing, trata-se do livro *Princípios de Economia* (Afred Marshall), uma espécie de compêndio das teorias empresariais (oferta, demanda, custos de produção, rendimentos e utilidade marginal). É nessa obra que pela primeira vez se coloca o consumo e o consumidor como parte importante da engrenagem econômica. A utilidade é assumida como sinônimo de desejo e necessidade e o preço como unidade de medida desses elementos. Marshall se equivoca ao considerar necessidade e desejo como fenômeno de mesma natureza. Isso foi um artifício encontrado para explicar a sua teoria, uma vez que o lucro é uma variável que depende do preço (necessidade e desejo) e da quantidade vendida da mercadoria/produto. Daí a sua famosa frase “ existe uma variedade infinita de necessidade e uma escassez de recursos”. Porém, há de concordar que na prática as necessidades humanas não são ilimitadas, muito pelo contrário, as necessidades podem ser supridas, os desejos, esses sim são inalcançáveis.

O que é maximizado na lógica capitalista é o desejo e não a necessidade. Porém, na prática desejo não pode ser maximizado, necessidade pode. O marketing atua no campo do desejo e não no campo da necessidade. Uma observação clara disso são as técnicas que são utilizadas para promover o marketing:

- a) a obsolescência planejada;
- b) a comunicação publicitária;
- c) o merchandising;
- d) o endosso de personalidade/celebridade, entre outras.

Todas essas técnicas são ferramentas gerenciais que visam despertar o sentimento do desejo no indivíduo, oferecendo-lhe uma utilidade adicional, de modo a garantir o preço-prêmio do mercado. Em síntese, concordo com a definição do marketing como uma atividade humana aplicada às relações de trocas, todavia, isso não se restringe apenas as trocas mercantis, mas, outras possibilidades de trocas, como as trocas por reciprocidade e por redistribuição. Não considero viável à sociedade que a finalidade do marketing seja satisfazer desejos humanos. Essa é uma postura egoísta, artificial e prejudicial que a escola neoclássica da economia criou e que seus seguidores (administração) reproduzem. Precisamos (re)pensar e (re)posicionar o marketing mais na esfera da necessidade que no esfera do desejo. Mas isso só será possível com um novo contrato social, uma alteração na lógica da Administração Política.

**RPAP: A Associação Americana Marketing (AMA) define a área como: “...uma função organizacional que visa criar, comunicar e entregar valor para os consumidores e gerenciar relacionamento com cliente de forma a gerar benefícios para a companhia e seus stakeholders”. Diante dessa definição e do contexto pandêmico que se impõe, o senhor considera que o marketing vem cumprindo essa finalidade?**

*Rodrigo Ladeira:* Observe que a mudança acontece já no ambiente de trabalho. Por exemplo, neste momento, essa agora é a minha sala de trabalho, um espaço na minha casa. A primeira coisa que devemos ter em mente é que as necessidades são em diferentes níveis e hoje, cada dia mais, é claro que o ser humano é muito mais um ser emocional que um ser racional. Então, o marketing deve se trabalhar com a identificação da necessidade e em que nível essa necessidade está, indo até onde podemos e devemos trabalhar no despertar do

desejo. O objetivo é fazer com que a máquina econômica gire sem que sejam prejudicados alguns atores que não são diretamente os consumidores da marca.

Eu, inclusive, trabalho com a área do Marketing Social, a qual se preocupa com várias outras questões, além do lucro. Desenvolvo algumas pesquisas que analisam o valor não só para quem compra na indústria, mas também para as comunidades que são direta e indiretamente afetadas com a cadeia produtiva da indústria. A definição apresentada na pergunta deixa o valor muito claro do marketing, a relação de custo-benefício, onde toda vez que o benefício for superior ao custo existe uma geração de valor. A sacada principal do marketing é identificar onde reside esse valor e onde reside o custo, fazendo com que este custo seja sempre mais baixo que o benefício, para que aja essa geração de valor.

Outra coisa muito importante neste período em que estamos vivendo é a questão do macroambiente. Hoje estamos em um mundo muito restrito, não saia de casa e não saia de casa, mas isso é até que ponto? Existe uma linha muito tênue, não só biológica, mas também psicológica das pessoas. Elas, confinadas em casa, restringiram muito a dimensão dos seus universos e estão tendo que se contentar muitas vezes com o universo digital, com o universo virtual. Isto que vivemos agora, as lives, as reuniões a distância, do ensino remoto, das compras online... não veio para passar. Este tempo corrobora com minha defesa de tese nos anos 2000<sup>33</sup>, quando os repórteres da TV perguntaram para mim: você acha que o marketing digital veio acabar com o marketing televisivo? Na época eu disse que não, que veio contribuir, complementar o ambiente real, o ambiente físico. Hoje a minha proposta e meu posicionamento é um pouco diferente daquela época, porque de 20 anos para cá as coisas mudaram muito e, principalmente, quando falamos de março desse ano em diante. Nesse momento da Live o único varejo tradicional que a maior parte da população tem acesso é o supermercado e uma farmácia, que muitas vezes não vem atender os desejos emocionais como por exemplo o shopping center.

Porque o Shopping se propõe não só vender produtos, mas proporcionar experiências. Então, o que é muito importante da gente notar, que esse espaço está sendo tomado e modificado pelo espaço virtual e digital. Cada dia mais o espaço virtual ocupará um lugar maior em nossas vidas!

Não dá para pensar no mundo como vivemos antes da pandemia, o mundo é outro hoje.

**RPAP: A sociedade contemporânea é classificada por alguns teóricos como a sociedade do consumo e do espetáculo, aquela cuja cultura do consumo exerce centralidade nas relações sociais. Como senhor avalia a atuação do marketing nessa sociedade e qual o efeito desse modelo na vida cotidiana das pessoas?**

*Elinaldo L. Santos:* Bem, a sociedade do consumo é resultante da sociedade de mercado, apresentada por Karl Polanyi. Essa tipologia de sociedade foi muito bem descrita por Herbert Marcuse em *O Homem Unidimensional* (1964), Guy Debord, em *Sociedade do Espetáculo* (1967) e por Zygmunt Bauman, em *Vida para o Consumo* (2008). Essas três obras descrevem com precisão a origem, os fundamentos e as consequências desse modelo de sociedade. Em *O Homem Unidimensional*, Marcuse retrata o processo de alienação do homem oriundo da sociedade de mercado. Um homem sem identidade, reprimido do prazer, que projeta pra si pensamentos e práticas da sociedade capitalista de mercado. A sociedade que determina, regula, monitora e controla os hábitos de consumo dos indivíduos. E o marketing, concebido pela indústria do management, lamentavelmente, cumpre essa finalidade.

---

<sup>33</sup> LADEIRA, Rodrigo. **Razões que levam consumidores brasileiros a comprarem pela internet**. São Paulo, 2000. 347 p. Tese (Doutorado em Administração) \_ Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2000.

Em *Sociedade do Espetáculo*, Guy Debord faz uma analogia da vida cotidiana com o ato de um espetáculo, uma encenação, um *Show Me* das relações sociais. Na sociedade do espetáculo o real se projeta no imaginário a ponto do indivíduo não conseguir distinguir o sujeito do personagem. O espetáculo é uma estratégia de alienação do sujeito na sociedade do consumo e as redes sociais, o grande palco. Em *Vida para Consumo*, Bauman, detalha como o indivíduo faz de si mesmo uma mercadoria vendável. Nessa tipologia de sociedade, ninguém pode se tornar sujeito sem antes virar mercadoria. A lógica do Você. SA, ou seja, você como uma sociedade anônima no mercado. Nessa perspectiva, o marketing, da indústria do *management*, “educa” o indivíduo para o consumo, utilizando a teoria do ciclo de vida do consumidor e técnicas gerenciais como segmentação de mercado, comunicação publicitária, obsolescência programada, entre outras. É preciso (re)posicionar o marketing, deslocando-o sua finalidade do âmbito da satisfação dos desejos individuais para a satisfação das necessidades coletivas. Isso significa que o marketing, enquanto campo de conhecimento científico não deve se limitar ao processo de criar, comunicar e entregar valor a um indivíduo e lucratividade aos acionistas, como projetam os teóricos das escolas tradicionais. O marketing é muito importante e não pode ficar restrito apenas a isso. Integridade, dignidade e bem-estar coletivo devem mover o novo marketing.

**RPAP: Num artigo em que o senhor foi coautor, intitulado *Ferramentas Online Como Estratégia De Marketing: Converse All-Star Brasil*<sup>34</sup>. Tem a seguinte observação: “Uma das principais características do século XXI é que empresas e consumidores estão envolvidos em uma intensa conversação capaz de mudar radicalmente as relações comerciais. Com a incorporação de recursos e ferramentas, a internet torna-se relevante e passa ser amplamente utilizada como um poderoso meio de comunicação.” (ALMEIDA et. al, 2012). Com o início da pandemia, o que percebemos, especialmente em cidades menores ou bairros mais periféricos, é que muitas empresas não estavam preparadas. Por que as recomendações do marketing demoram tanto a serem acatadas? Quais as principais diferenças desse MKT Digital do início desta década e de agora?**

*Rodrigo Ladeira:* O Brasil é um país de grandes distorções sociais. Por incrível que pareça, uma camada da sociedade ainda gosta dessas desigualdades e quer que isso permaneça. Essa camada não gosta da democratização do conhecimento. Este assunto passa muito pela educação e pelo Marketing Social. O que é esse marketing social? É um marketing que busca proporcionar uma mudança de atitude e de comportamento. Isto responde à pergunta. Por que o pequeno varejista e o pequeno empreendedor não tem acesso a esse conhecimento? Primeiro porque ele não tinha necessidade até então, em que a maioria só passa a se preocupar pela gestão a partir do momento que tem uma crise e pergunta: o que eu faço?

A primeira coisa que devemos ter em mente é o seguinte: acesso a informação. Você parte de uma economia colonial e agrícola com muito pouco acesso a informação. O século 20 todinho com uma elitização da disponibilidade da informação e muito da comunicação. Para ter uma ideia, 20, 30 anos atrás você ainda declarava uma linha telefônica como patrimônio. Hoje em dia eu não consigo imaginar nenhum cidadão que não tenha um smartphone da classe A, B ou C. Talvez classes D e E ainda não possuam. O ideal é que todos tenham acesso a informação e o Estado deve fazer essa garantia. Este ente deve prover infraestrutura e como sociedade, não podemos aceitar várias questões. Não podemos aceitar pagar um provedor de internet tão caro. Não

---

<sup>34</sup> ALMEIDA, Tatiane Nunes Viana de, et al. Ferramentas online como estratégia de marketing: Converse All-Star Brasil. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 6, n. 3, p. 88-103.

podemos aceitar aparelhos eletrônicos que nos dê acesso à internet de forma tão cara. Por que? Porque é fundamental para todos os cidadãos acessarem a informação.

O papel deve assumir esse papel em relação a si próprio e as pessoas que ele afeta. Por que? Porque o acesso a informação é importante para o marketing.

A população como todo deve ter livre acesso à internet, deve ter facilidades para manusear um site de compras. Ela não pode mais depender totalmente de ir as compras físicas, porque isso não é mais viável. É uma mudança que veio para ficar! De uma forma ou de outra isso irá se consolidar no decorrer desse século. Este assunto deve ser tratado de forma cuidadosa e atenta pelo marketing: a inclusão digital. Não apenas do consumidor, mas também do pequeno varejista, da pequena indústria. A informatização e a possibilidade de acesso à internet, proporcionando a conexão geral entre todos os cidadãos e não somente para os privilegiados.

**RPAP: Professor Elinaldo, na sua avaliação haverá espaço no mundo pós-pandêmico para uma outra economia, uma outra administração e um outro marketing?**

*Elinaldo L. Santos:* Bem, essa é a grande pergunta que estamos todos fazendo. Haverá espaço para um outro mundo? Certamente, isso vai depender se haverá sobrevivente. Em havendo sobreviventes que irá promover as mudanças, se as estruturas dominantes (organismos internacionais, estados, governos) ou as bases (classes trabalhadoras, movimentos sociais, consumidores). Historicamente, um processo revolucionário nunca foi liderado por quem domina as estruturas, ao contrário, a revolução é uma prerrogativa do oprimido. Nessa perspectiva, gostaria de destacar que outras formas de compreender e organizar o mundo vêm sendo pensada e praticada à luz de uma epistemologia do Sul e para o Sul. Uma verdadeira revolução de pensamentos e práticas para além da logica euro-americana, colonizadora, hegemônica e opressora. O marketing não está imune a essa revolução, o movimento do marketing humanista é um exemplo que merece atenção, novos valores e atitudes emergem na periferia da sociedade de mercado, destaco aqui algumas dessas possibilidades:

- a) Princípios éticos, sustentáveis e humanistas;
- b) Voltado para atender as necessidades humanas, o bem-estar social e não aos desejos e o prazer do indivíduo;
- c) Gestão de bens comum;
- d) Produtos sustentáveis;
- e) Consumo consciente;
- f) Comércio justo;
- g) Comunicação colaborativa;
- h) Redes de troca;
- i) Cooperativas de consumo;
- j) Moedas e finanças sociais.

Essas experiências constituem formas de resistência ao pensamento e as práticas hegemônicas da sociedade de mercado, que vem irradiando as regiões do Sul Global, como África, América Latina e Ásia, mas, também com registros em França, Espanha, Portugal. Isso significa dizer que outro mundo acontece.



### Live VIII – A Gestão de Produção e Logística: críticas e perspectivas

Convidados:

*Marcus Vinicius Fagundes:* Administrador, doutorando em Engenharia Industrial, Professor e Pesquisador da UESB, desenvolve pesquisa na área de gestão de suprimentos, inteligência artificial e sistemas de energias.

*Marcos Tavares:* Economista, doutorando em Desenvolvimento Econômico, Professor e Pesquisador da UESB, desenvolve investigação sobre dinâmica do capitalismo, relações de trabalho e precarização.

**RPAP: O regime fordista de acumulação de produção possibilitou, durante o seu apogeu, a classe trabalhadoras alguns ganhos que se concretizaram na elevação dos salários, nas garantias dos direitos trabalhistas e na maior participação sindical no processo decisório, todavia essas conquistas vêm sendo perdidas no regime de acumulação flexível, sobretudo em países de governos neoliberais. Na sua avaliação existem argumentos técnicos que justifiquem a implementação dessa política por parte dos governos e das empresas ou são justificativas pautadas em argumentos político-ideológicos?**

*Marcos Tavares:* Antes de ir direto a resposta é importante contextualizar o ambiente econômico que permitiu as ideias (neo)liberais que já se faziam presentes há décadas atrás se tornarem hegemônicas na economia a partir do final da década de 1970. A matriz dessas ideias é tão antiga quanto o capitalismo. A nova configuração do liberalismo vai ganhando forma principalmente com os escritos de Hayek e Friedman nos anos de 1940 e 1950, respectivamente. Mas, só passaram a ser aplicadas pelos governos de diversos países com a crise econômica do terceiro quartel do século XX.

Assim, o regime de acumulação keynesiano-fordista foi preponderante no período que vai de 1945 a 1979, estando a esfera da produção, D-M-D', como eixo principal de reprodução do sistema e como objeto principal das políticas econômicas adotadas pelos governos. Contudo, nos anos de 1980 avança o regime de acumulação flexível, no qual se verifica a expansão do capital financeiro de forma totalizante. Neste o capital busca se aproximar da sua forma “ideal” de reprodução, D-D', como se fosse possível eliminar a esfera da produção e com ela o trabalho enquanto fator gerador da riqueza.

A transição do regime de acumulação keynesiano-fordista para o flexível tem suas origens nas transformações operadas na economia nos anos de 1970. As decisões políticas e as reações econômicas vão desenhar o futuro das economias de mercado e das sociedades, especialmente a ocidental. Isso porque os EUA não conseguiam mais honrar seus compromissos em ouro. Isto é, o dólar não tinha mais como ser conversível em ouro. Os déficits nas contas externas, especialmente na balança comercial e nas transações correntes, fizeram com que os EUA decretassem de forma unilateral o fim do padrão-ouro acordado entre 44 países, em Bretton Woods, no ano 1944.

Para evitar a fuga de capitais, o governo de Nixon (1969-1974), em 1971, decreta a inconvertibilidade do dólar em ouro. A partir daí, principalmente depois de 1973, a taxa de câmbio passa a ser flutuante abrindo maior espaço para a especulação com a moeda. A reversão do regime de acumulação fundamentado na produção (keynesiano-fordista) para o flexível ganhou impulso decisivo com a política do FED (banco central americano) de elevar as taxas de juros para enxugar a base monetária e controlar a inflação. Esta política teve implicações nas taxas de juros da economia internacional.

Os EUA com a política de elevação dos juros passaram a atrair o fluxo de capitais internacionais. Diante disso vários países passaram a elevar as taxas de juros como forma de evitar ataques especulativos. No caso brasileiro, a elevação dos juros fez explodir a dívida externa e o governo finda com os planos nacionais de

desenvolvimento, ao mesmo tempo em que promove duas maxidesvalorizações que levam a superinflação na década de 1980.

Desse modo, a acumulação flexível se desenvolve num contexto onde a moeda passa a figurar como um vantajoso ativo financeiro, de elevação das taxas de juros internacionais e da não conversibilidade das moedas nacionais em ouro. Os governos vão perdendo autonomia quanto a execução das políticas monetárias e fiscal com abandono dos planos nacionais de desenvolvimento. Tudo isso levou o capital a buscar se reproduzir cada vez mais na esfera financeira.

A perda de força das políticas econômicas keynesianas são oriundas de decisões dos governos dos países centrais que diante da crise econômica optaram por alavancar o rentismo com suas políticas de elevação das taxas de juros associadas as inovações promovidas pelo próprio mercado financeiro pouco regulado. Por sua vez, as altas taxas de lucros do sistema financeiro vão impor elevação da taxa de exploração do setor produtivo, pois o capital pode migrar de uma esfera para outra a depender da taxa de retorno do capital.

Assim, as políticas (neo)liberais ressurgem num período de crise do capitalismo, anos de 1970, como forma de justificar as razões para adoção das políticas econômicas que privilegiam a reprodução e acumulação de capital na esfera financeira em detrimento da esfera produtiva. Sim, as políticas neoliberais se sustentam em discurso ideológico (no sentido de falseamento do real) para justificar a reprodução ampliada do capital na esfera financeira mesmo que isso leve ao esgarçamento do tecido social, perdas de direitos sociais, o desmantelamento do serviço público e precarização dos espaços coletivos.

Para a grande maioria das empresas não existe argumento técnico que justifique o apoio ao neoliberalismo, mas para as grandes empresas pode haver. Isso porque cada vez mais as grandes empresas não-financeiras destinam para aplicações financeiras parte do seu capital, logo parte do seu lucro vem dessas aplicações. Isso ajuda a explicar porque a FIESP dos anos de 1990 até os dias atuais tem apoiado governos brasileiros que privilegiam os rentistas. Já os governos sabem que o poder político tem estreita relação com o poder econômico e, este último, se encontra majoritariamente nas mãos dos donos do dinheiro que operam nos mercados financeiros.

**RPAP: O mundo hoje enfrenta dois grandes desafios: os impactos ambientais e o aumento da desigualdade social. Alguns estudiosos do assunto, como o Ladislau Dowbor argumentam que a origem está na forma como o capitalismo organiza e distribuiu a sua produção. Como professor e pesquisador no campo da gestão e da engenharia da produção como você avalia essa crítica?**

*Marcus Vinícius:* Ao avaliar a perspectiva crítica do capitalismo moderno proposta pelo economista e professor Ladislau Dowbor, especialmente aquela fundamentada nas obras “A era do capital improdutivo”<sup>35</sup> e “O capitalismo se desloca: novas arquiteturas sociais”<sup>37</sup>, é possível descortinar elementos profundos que delineiam e promovem os atuais sistemas de produção e operações globais. Ao lançar bases teóricas importantes para a compreensão da sociedade atual (e suas relações de trabalho, produção de riquezas, questões ambientais, desigualdade social, caos financeiro, etc.), o pensamento do professor Dowbor ilumina as mudanças profundas nas formas de exploração, no mundo tecnológico, na sociabilidade digital e no próprio tempo e espaço da economia, sugerindo um deslocamento conjunto de todo o modo de produção. Neste debate, o referido economista argumenta que “o capitalismo pode estar sofrendo uma transformação definitiva para um sistema

<sup>35</sup> DOWBOR, L. **A Era do Capital Improdutivo**. Outras Palavras & Autonomia Literária, São Paulo:2017,316 p. <sup>37</sup> DOWBOR, L. **O capitalismo se desloca: novas arquiteturas sociais**. Edições Sesc São Paulo: 2020, 196p.

informativa, um novo mundo que supere o próprio capitalismo”. A sua análise envolve uma visão que pode ser avaliada como otimista, apesar de constatar que “a concentração de renda, devido ao controle exercido pelo capitalismo financeiro, não produtivo, é enorme”.

Quando interpretamos as ideias do professor Dowbor percebemos objetivamente as suas correlações com a pesquisa e a prática profissional no âmbito da gestão de produção, operações e logística. Primeiro, os ensaios teóricos, as revisões da literatura especializada no campo, bem como as pesquisas empíricas e de mercado têm apresentado resultados que apontam o aumento progressivo da degradação do meio ambiente e do aumento da desigualdade social, especialmente nos países menos desenvolvidos, provocados pelo modo de organização, operação e distribuição da produção mundial. Segundo, sob o ponto de vista da gestão praticada pelas atuais grandes corporações e governos, apesar do discurso crescente de mais atenção aos aspectos da sustentabilidade global (ambiental, social e econômica), muito pouco ou quase nada tem sido efetivamente incorporado aos modelos e estratégias de negócios. Deste modo, a crítica que se faz é que ainda há uma grande lacuna entre a ideologia e as ações utilitárias praticadas pelas empresas e governos capitalistas e a busca de um futuro com reais opções de sustentabilidade progressista.

**RPAP: A China construiu uma enorme logística de abastecimento mundial e tem investido cada vez mais em questões de infraestrutura no Sul. Portos, rotas de embarque, aviões que transportam todos bens de dentro e fora da China. Este movimento tem sido combatido pelos Norte-americanos de forma contundente, como por exemplo, a perseguição a Huawei. Professor Marcos Tavares, como o Sr. vê esse movimento chinês influenciando a geopolítica global? Este movimento não pode ocasionar monopólios que causam a paralisação das operações em questões produtivas em momentos críticos como vimos as dos respiradores na Covid19 e até de máscaras?**

*Marcos Tavares:* A China nessa conjuntura parece não ter muito interesse em influenciar globalmente. Não quer dizer que ela não tenha condições, mas que apenas não faz parte da sua estratégia nesse momento. Na década de 2030 provavelmente ela mudará sua postura, imagino! Penso que a principal estratégia da China nesse momento é econômica. É torna-se a principal economia do mundo, só depois disso ela buscará maior espaço nas disputas geopolíticas. Hoje as estratégias mais agressivas da China ainda se concentram na consolidação da hegemonia regional. Contudo, como disse, em breve ela entrará mais forte nas disputas geopolíticas, isso ocorrerá como exigência a proteção dos investimentos chineses espalhados pelo mundo.

No caso dos respiradores qualquer país pode produzir. A questão é que é mais lucrativo produzir na China os respiradores, assim como boa parte das mercadorias em circulação na economia mundial. Então, falaria mais concentração espacial da produção do que especificamente de monopólio. A China apresenta algumas vantagens competitivas, como baixo custo de produção; amplo mercado doméstico permitindo economia de escala; estabilidade política; taxa de câmbio determinada pelo governo que assegura ganhos de competitividade-preço das mercadorias lá produzidas. Com isso, não quero dizer que não há riscos de desabastecimento no mercado bens na economia internacional em função de uma elevação da demanda. Mas, penso que essa falta que pode ocorrer nos diversos países do globo pode ser atribuídas as decisões dos chefes de Estados dos diversos países que não adotam políticas de desenvolvimento, nos setores primário e secundário, capazes de assegurar a vida das suas populações diante de intempéries.

O Caso da Huawei é emblemático, mostra o quanto é ideológico o discurso que defende o livre-mercado, a autorregulação e a liberdade de comércio. Na minha interpretação se trata de perseguição comercial.

A Huawei pode se tornar a grande vencedora global no seu setor derrubando uma das suas principais concorrentes que tem origem nos EUA. Mas, aí trata-se de concorrência e concentração e não necessariamente de um monopólio. Esse mercado tende num primeiro momento a se organizar com estrutura de oligopólio e será operado provavelmente por duas ou três empresas que dividirão o mercado global.

**RPAP: Como pesquisador da área, o Sr. sabe da importância estratégica do petróleo para a geopolítica global. A maior parte das grandes empresas do mundo (estatais ou privadas), integram a cadeia de produção produzindo, refinando e distribuindo derivados, ou seja, trabalham em todos os segmentos da cadeia de petróleo e gás. Entretanto, a Petrobrás vem fazendo o contrário, saindo de vários segmentos e concentrando apenas no que tem de pré-sal brasileiro. Em 2010, o Congresso aprovou um conjunto de leis que estabeleciam relações para garantir esse controle para a economia brasileira, inclusive a criação do fundo social que capturaria toda a receita que o Estado tivesse com o petróleo e colocaria 75% para a educação. Mas esse processo todo está sendo desmontado. E do ponto de vista regulatório há uma mudança muito substantiva e se desmonta a possibilidade de financiamento da educação a partir do petróleo e se desmonta a política de conteúdo nacional que viabilizaria a criação de empregos e expansão de fornecedores da cadeia produtiva de petróleo no Brasil. Como você avalia esse cenário?**

*Marcus Vinícius:* O petróleo é um recurso energético, econômico e financeiro estratégico para qualquer país, seja ele produtor ou comprador deste commodity internacional. Atualmente, o Brasil é o oitavo produtor mundial de petróleo com cerca de 2,8 milhões de barris/dia. Contudo, nos últimos anos, a Petrobrás tem desinvestido em diversos ativos, com destaque para a área de refino que teve uma diminuição significativa em cerca 50% da capacidade produtiva. Se, por um lado, isso promove o aumento da concorrência no mercado de refino, por lado, representa mudanças estratégicas importantes da companhia ao que se refere à fragmentação de sua cadeia de suprimentos, tradicionalmente integrada e multiescalar (que “vai/ia” da exploração e produção à distribuição e consumo de óleo e gás natural). A atual recessão econômica mundial intensificada pela pandemia do coronavírus provocou a maior baixa do preço do petróleo desde

1973. As consequências disso para o setor são dramáticas e exigirão “conhecimento e juízo” de governantes para reverter o quadro.

A economia global não vinha bem nos últimos anos, houve uma oferta excedente de petróleo no mundo, o preço caiu, os principais produtores e exportadores resolveram medir forças e a economia, já combatida, colapsou. Além dos efeitos econômicos mais imediatos e do grande desafio que será a retomada do crescimento econômico global, a pandemia do Covid19 pode influenciar até mesmo o desenvolvimento de energias renováveis, uma emergência no mundo de hoje. O petróleo continua sendo a principal fonte de energia do mundo. Isso ficou claro porque uma queda de 30% no preço do barril derrubou todas as bolsas mundiais de uma maneira absurda no primeiro semestre de 2020<sup>36</sup>. Deste modo, o petróleo mais barato dificulta a penetração dos carros elétricos, as políticas de energias renováveis e as práticas de geração energética descentralizada, pois esse preço menor torna o petróleo muito competitivo diante de outras fontes de energia. E os caminhos para resolver todos esses impasses são ainda muito nebulosos. O importante é que não percamos as esperanças nem o desejo de lutar e reverter essa situação. Ter um setor de petróleo bem estruturado, competitivo e estrategicamente posicionado no contexto da transição energética mundial é algo que o Brasil deve perseguir. O mundo está

---

<sup>36</sup> ANP, **Boletim da Produção de Petróleo e Gás Natural** (2020). Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br>>. Rio de Janeiro: ANP. Acesso em: 05 de abril de

mudando, e o Brasil precisa de políticas públicas mais efetivas para explorar e produzir o seu petróleo de forma a atender às reais necessidades da população, verdadeira dona do “ouro negro” que brota do solo nacional.

**RPAP:** A gestão da cadeia de suprimentos envolve planejamento e integração de um conjunto de atividades que permeiam as relações de produção, distribuição e consumo. Em se tratando dos bens comuns, como saúde pública, tecnologia, conhecimento, recursos naturais, alimentos, petróleo, entre outros, de natureza elementar para a sociedade, a gestão dessa cadeia sofre influência de agentes externos, como por exemplo temos os fenômenos naturais. Esse é o caso da pandemia provocada pelo novo coronavírus. Neste contexto, como o senhor avalia o cenário de gestão da cadeia de suprimento dos bens comuns? Qual seria a perspectiva de distribuição para uma possível vacina contra o vírus, à partir do país onde ela seja produzida?

*Marcos Tavares:* Os bens comuns nas economias de mercado passam despercebidos para a sociedade, embora essenciais para a vida. A água, o ar, a luz, os oceanos, as florestas, a natureza em geral, são todos bens comuns e essenciais a vida. A Vacina contra a Covid-19 deveria ser um bem comum. Mas, sabe-se que no capitalismo tudo, ou quase tudo, pode deixar de ser bem comum. Embora sejam bens comuns a priori, no capitalismo os empresários vão tentar transformá-los em mercadorias, algo que permita aumentar a acumulação de capital. Assim, são bens dados pela natureza e em disputa na sociedade capitalista. Veja, faz uma semana que aprovaram mudanças no marco regulatório da água no Brasil. As alterações podem acelerar e intensificar a privatização dos serviços de água e elevar o preço de modo a privar o acesso de parte da população. Nesse caso, teríamos um bem comum por definição com gestão privada e com acesso determinado pela capacidade de pagamento. Os investimentos dos capitalistas no setor visam ampliar os seus lucros. Os impactos ambientais e o acesso ao recurso ficarão a critério da existência ou não de órgãos de regulação e controle estatal e/ou social e de subsídios que serão dados pelos governos.

**RPAP:** Nas últimas décadas muito tem sido comentado sobre a Cadeia de Suprimentos Digital e suas aplicabilidades na sociedade pós-industrial. Termos como Indústria 4.0, Big Data, Inteligência Artificial, entre outros adentram no vocabulário organizacional e nas discussões acadêmicas. Entretanto, verificamos uma aplicabilidade efetiva em países desenvolvidos, mas tem deixado a desejar em países em desenvolvimento. A Pandemia expôs uma realidade complicada no Brasil em que uma parcela considerável da população não tem conseguido acessar o Caixa por ser digital ou ter aula de forma remota. Como aplicar essas novas realidades organizacionais dentro deste contexto?

*Marcus Vinícius:* De fato, a gestão da cadeia de suprimentos tornou-se uma área próspera de pesquisa e prática profissional nos últimos anos. Cada vez mais as ferramentas e tecnologias de Big Data, Internet-das-Coisas, Inteligência Artificial, Indústria 4.0 e sustentabilidade circundam o escopo de gestão das cadeias de suprimentos<sup>37</sup>. Contudo, o que a literatura de pesquisa e as análises setoriais têm mostrado é que o processo de digitalização e robotização dos sistemas e redes de suprimentos tem ocorrido de forma desproporcional pelo mundo. O conceito de Indústria 4.0 tem sido amplamente difundido no mundo todo desde 2010. Isso porque, além de constituir uma inovação no que diz respeito aos métodos de gestão manufatureira, as tecnologias

---

<sup>37</sup> FAGUNDES, M.V.C.; TELES, E.O.; VIEIRA DE MELO, S.A.B.; FREIRES, F.G.M. Decision-making models and support systems for supply chain risk: literature mapping and future research agenda. **European Research on Management and Business Economics**, v. 26, Issue 2, pages 63-70, 2020.

incorporadas pela Quarta Revolução Industrial têm demonstrado ser uma saída eficiente para o desenvolvimento dos países.

A implementação da Indústria 4.0 no mundo é resultado de necessidades culturais que apareceram no novo milênio. As transformações sociais nos setores econômicos, a modificação da lógica de consumo e a reinvenção das relações de trabalho, portanto, nada mais são do que o fruto de novas formas de ver o mundo. As nações mais desenvolvidas, entretanto, por terem maior capacidade de investimento, se destacam na corrida desenvolvimentista da Indústria 4.0. Tal vantagem conquistada pelas potências mundiais, sem dúvidas, foi viabilizada também pela situação de estabilidade político-econômica e pela presença de estruturas fabris básicas para a implementação de novas tecnologias.

Uma pesquisa do Fórum Econômico Mundial<sup>38</sup> identificou fábricas consideradas faróis da inovação em todo o mundo. Grande parte delas está situada na Europa, na China e nos Estados Unidos. Países como Alemanha e Portugal também aparecem como grandes investidores para o avanço do setor industrial. No Brasil, as medidas inovadoras para o desenvolvimento da Indústria 4.0 ainda têm pouco protagonismo no cenário global. Quando comparado às demais nações, o país ocupa a 69ª posição nesse quesito. Alguns fatores que justificam o atraso brasileiro são os problemas de desigualdade de renda, oportunidades de emprego, nível de educação da população, as recentes crises econômicas e a falta de políticas públicas específicas para o setor industrial a médio e longo prazos. Neste cenário, compartilho da visão de Reginaldo Santos e Elisabeth Ribeiro<sup>39</sup> de que uma via alternativa para o Brasil e outros países em desenvolvimento é o resgate da ressignificação do Estado, ou melhor, de um processo estatizante que possa desarticular os atuais parâmetros capitalistas “com vistas a um modelo de desenvolvimento baseado numa sustentabilidade progressista”.

### **Live IX – O Sistema e a Gestão Financeira: críticas e perspectivas**

Convidados:

*Marcelo Amaral:* Administrador com doutorado em Administração, Professor e Pesquisador da UESB, desenvolve investigação em gestão financeira, indicadores econômicos e redes sociais da internet.

*Pedro Moraes:* Economista com MBA em Gestão de Projetos, Professor e Pesquisador da UESB, possui experiência em gestão financeira, carteira de investimento, desenvolve investigação sobre financeirização do capital, endividamento familiar e mercado de capitais

**RPAP: O acordo de Bretton Woods, firmado no Pós-Guerra (1944), mudou substancialmente a geopolítica e a economia global, consagrando os EUA como a principal potência mundial, tornando-o assim, o maior regulador do sistema financeiro internacional. Todavia, com a crise de 1971 e a aprovação de medidas do Consenso de Washington (1989), inicia-se na história do capitalismo a fase da financeirização do capital e do neoliberalismo. O resultado disso foi uma maior concentração de capitais e um aumento na desigualdade social. Na condição de estudioso desse fenômeno, qual a sua avaliação sobre o sistema financeiro internacional e suas implicações na sociedade e nas empresas brasileiras?**

*Pedro Moraes:* Com o desenvolvimento do capitalismo, observa-se uma crescente mutação da lógica da acumulação dos lucros, migrando da perspectiva da produção para a da financeirização. Diante disso, pode-se

<sup>38</sup> WEF, World Economic Forum. **How are companies around the world really embracing digital?** Disponível em: < <https://www.weforum.org/agenda/2016/05/industry-4-0/>>. Acesso em: 05 de julho de 2020.

<sup>39</sup> SANTOS, R. S.; RIBEIRO, E. M. A administração política brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 102-135, 1993.

afirmar ser o capital financeiro o grande impulsionador da acumulação de riquezas das economias contemporâneas.

A financeirização expressa uma mutação do processo de acumulação de riquezas cuja ênfase passa a ser os ganhos através de canais financeiros em detrimento dos setores diretamente produtivos.

No Brasil, o processo de financeirização ganhou força a partir do Plano Real (estabilização financeira) e da crescente disseminação nos países periféricos do diagnóstico neoliberal estabelecido pelo Consenso de Washington<sup>40</sup> e à aversão ao intervencionismo estatal direto como forma de estímulo ao crescimento econômico. Sendo característica nacional após o Real, altas taxas de juros e uma diversidade de produtos financeiros alternativos disponíveis as mais diversas camadas sociais, grande parte da renda dos brasileiros passou a ser absorvida pela acumulação rentista desembocando no sobreendividamento familiar. Não obstante, para entendermos melhor como funciona a engrenagem da mundialização do capital é necessário compreender o regime de acumulação/produção fordista e sua conseguinte derrocada.

Esse paradigma edificava-se no tripé: organização científica do trabalho, sistema de crédito nacional ordenado e uma política salarial. O primeiro tinha como finalidade otimizar e racionalizar o tempo de produção. Já o segundo financiava o capital produtivo a juros baixos. Por fim, o último regulou o crescimento dos salários reais ao aumento da produtividade que sob este prisma pode-se concluir que o modo de acumulação fordista fazia parte do aparelho financeiro do Estado, que por sua vez tinha como política à manutenção da demanda agregada.

Entretanto, já na década de 60, este modelo de acumulação entra em crise visto que, dentre outros, a produção capitalista começava a ficar submetida a uma ampla concorrência (o Japão e os países europeus já tinham sido reconstruídos). Somado a isso, o investimento em ciência e tecnologia com o intuito de aumentar a competitividade sistêmica tornava-se cada vez mais oneroso.

Essa dificuldade de valorização desencadeia uma crise fiscal profunda, amplia o exercício industrial de reserva elevando a tendência de concentração financeira. Em outras palavras, a partir da década de 70, a contradição sistêmica se amplia visto que ao escalar o desemprego em função exponencial, o capital potencializa sua maior contradição; a de destruir sua fonte primária de reprodução - a exploração do trabalhador no setor produtivo (D-M-D'). Em resposta ao cenário exposto, os acordos estabelecidos em Bretton Woods são desfeitos pondo fim a estabilidade do regime de câmbio fixo (35 dólares por Onça Troy) que por sua vez promoveu uma maior liberdade para execução de políticas monetárias e endividamento dos países. É neste cenário que ocorre um forte desenvolvimento das empresas S/A's bem como do mercado de capitais como um todo com ênfase no setor bancário que passam a ter uma posição de destaque sistêmico ainda maior.

O desenvolvimento do sistema financeiro internacional via mercado de ações desencadeou uma tendência de ultra concentração do capital o que por sua vez modificou estabeleceram o Consenso acreditavam que as reformas estruturais liberalizantes eram o único caminho para solucionar os problemas econômicos e sociais dos países em desenvolvimento. Profundamente as relações de trabalho bem como tornou ainda mais desigual a competição empresarial, dificultando de forma substancial a sobrevivência do pequeno capital (seja ele brasileiro ou não). A ampliação dessa lógica eleva o desemprego, a fome, o sobreendividamento familiar, as doenças psíquicas, a dissociação de famílias e o desespero social.

---

<sup>40</sup> O Consenso de Washington foi um conjunto de medidas que visavam promover o “ajustamento macroeconômico” dos países em desenvolvimento. Os economistas e instituições financeiras que

O leitor iniciante pode enxergar nestas palavras finais, uma espiral infinita. Um ciclo sem fim. Mas não é. Existe uma saída. Para mudar essa realidade é necessário que façamos com que o instinto construtivo, coletivo e solidário que existe em cada um de nós prevaleça sobre o nosso instinto predatório. Seja o espelho da mudança que está propondo.

**RPAP: Após a crise financeira de 2008 verifica-se um movimento internacional, coordenado pela OCDE, para inserir nos currículos da educação fundamental, médio e superior o ensino da educação financeira, com o fim de possibilitar ao cidadão um bom uso de suas finanças pessoais. Parece-nos que essa estratégia veio a calhar a esta fase do capitalismo financeiro, onde para suprir as necessidades da vida humana é preciso um constante endividar. Como professor e pesquisador no campo da gestão financeira o que o senhor tem a nos dizer sobre isso?**

*Prof. Marcelo Amaral:* A educação financeira aponta para direção oposta à sugerida na questão, ou seja, os conceitos da gestão financeira que devem ser divulgados a todos os indivíduos através de um programa de educação financeira devem servir para que as pessoas saiam de uma situação de endividamento, controlem seus gastos no limite de sua capacidade financeira e, se ainda possível, produzam um excedente que possa servir como poupança para consumo futuro.

Após a crise de 2008, o mercado financeiro se viu fragilizado pelas ações arriscadas dos títulos *subprime*, que eram garantidos pelo endividamento exacerbado de parte da população que comprou hipotecas cujos pagamentos estavam no limite de sua capacidade de pagamento. Quando os contratos ficam inadimplentes e como não havia garantias para estes contratos, os títulos se mostraram sem valor, desencadeando uma sequência de quebras de empresas e perda de confiança no mercado.

A ação da OCDE e qualquer ação para educar as pessoas quanto a seus orçamentos, gastos, dívidas e investimentos vai no sentido de evitar que crises com esta tornem a ocorrer. Ainda que parte da crise não tenha relação direta com o endividamento das famílias americanas, mas principalmente ao processo de especulação de títulos financeiros, houvessem os contratos sido firmados dentre dos orçamentos familiares e a crise teria sido evitada.

A educação financeira deve mostrar ao agente financeiro como estimar seus ganhos e como compreender os diferentes gastos e suas periodicidades, para que sejam também estimadas as sobras ou déficits orçamentários. Com base em previsões assim, o indivíduo pode projetar o pagamento de dívidas ou um projeto de investimento. No contexto de pandemia e também no pós-pandemia, o controle orçamentário será ainda mais importante, porque a maioria das famílias já estava com nível de endividamento alto e muitos sairão deste período ainda mais endividados, o que requer um ajuste muito rigoroso no orçamento doméstico.

**RPAP: O Mercado de Ações começa a ser alternativa de investimento para a classe média brasileira. Entretanto, sabemos dos riscos que esse tipo de investimento proporciona. Ademais, diversos estudiosos discorrem que em uma estrutura como a atual, acentua a desigualdade social, fora que pode diminuir a circulação de dinheiro em determinados nichos e fortalecer oligopólios. O modelo americano reflete isso! Como o senhor analisa este fato e como o Brasil pode buscar mecanismos para que a desigualdade, que já é grande, não aumente?**

*Pedro Moraes:* Diante do questionamento acima é necessário separar a resposta em dois pilares. O primeiro pilar refere-se ao mercado de ações como uma alternativa de investimento e seus respectivos riscos atrelados. O segundo pilar refere-se a uma análise perante a desigualdade social x fortalecimento de oligopólios.



É inegável que o mercado de capitais brasileiro vem se desenvolvendo. Apenas como quadro comparativo, se observamos o número de cadastros de pessoas físicas (CPF's) registrados na Bovespa no final de 2010 era de aproximadamente 611 mil. Em Junho de 2020 esse número é de 2 648.975 pessoas, ou seja, houve um aumento de mais de 4x durante o período.

Credito boa parte dessa elevação a três fatores. O primeiro deles foi o acirramento da competição entre as corretoras de valores reduzindo as taxas de corretagem e melhorando a acessibilidade dos seus respectivos *home brokers*. O segundo fator que merece destaque deriva da elevação da quantidade de informações de qualidade disponíveis pelos mais diversos meios de comunicação. É válido pontuar que desde 2016 vivíamos um grande Bull Market no mercado brasileiro, o que estatisticamente falando amplia a propagação de informações a respeito dos investimentos em bolsa. Talvez esse seja o grande perigoso para o grande público. O fato de conhecer os investimentos em bolsa em períodos de “mercado de alta” faz com que haja uma diminuição drástica da relação risco retorno dos investimentos reduzindo assim de forma substancial a margem de segurança dos investimentos. É aí que mora o perigo. Por fim, e não mesmo importante, destaco as sucessivas quedas na taxa de juros básica da economia.

Antes da pandemia, iniciamos o ano com uma Selic de 4,5%. Lembrando que essa taxa já foi de 14,25% em 2015. No decorrer da pandemia o banco central fez sucessivos cortes na taxa de juros básica da economia (atual 2,25% com possível novo corte de 0,25% até o final do ano) acompanhando uma tendência mundial. Entretanto, nem iremos focar nesse novo corte que se diga de passagem é quase uma unanimidade entre os principais analistas de mercado brasileiro. Suponhamos que a Taxa Selic permaneça em 2,25% Temos uma projeção inflacionária no brasil de acordo com dados publicados BACEN em seu relatório Focus publicado no dia 27 de julho de 2020 de 1,67%. Se desconsideramos taxas e impostos teríamos um retorno anual de 0,58%. Isso equivale a 0,048% ao mês.

Diante do exposto, a classe média começou a fazer conta justificando assim a grande entrada de investidores pessoas físicas na bolsa de valores brasileira, a B3 (Brasil - Bolsa – Balcão). Sob este prisma, levando em consideração a grande desigualdade social que existe no nosso país onde boa parte da população brasileira utiliza o credito como complementação da renda (plenamente inseridos na macrológica da financeirização do capita), esta enxurrada de novos entrantes, somados aos participantes veteranos, representam apenas 1,26 % da população brasileira. Trazendo para realidade baiana esse percentual é ainda menor. Apenas 0,57% da população tem ao menos um CPF cadastro em alguma corretora de valores.

Não obstante, essa elevação tornou o mercado de capitais brasileiro mais líquido e guardadas as devidas proporções facilitou a formação de caixa das empresas listadas na bolsa. A título de exemplificação da afirmação acima, podemos destacar três grandes emissões de novas ações (*follow on*) que ocorreram durante o processo pandêmico. A VVAR3 (Via Varejo – detentoras das marcas Casas Bahia, Ponto Frio, Bartira dentre outras) captou R\$ 4,45 bilhões enquanto a CNTO3 (lojas Centauro de materiais esportivos) captou 900 milhões de reais. As lojas americanas mais recentemente captaram 7,87 bilhões do mercado de capitais.

A captação de recursos via *follow on* ajuda a manter, em certa medida os postos de trabalho dessas empresas, entretanto, ao fortalecer o caixa delas inevitavelmente a captação de recursos via mercado de capitais enfraquece as empresas que não estão inseridas nessa lógica, tornando a competição capitalista ainda mais desleal.

O capital se tornou mundial. O mercado de capitais o tornou acessível a todos. Ele fortalece o grande empresário e devasta o pequeno. Essa é a lógica do sistema e ponto final. Tentar nadar contra a corrente é uma

alternativa. Entretanto, saiba que existem outras. Já pensou em usar o sistema capitalista que tem como base o instinto predatório (individualismo/egoísmo) contra ele mesmo? Já pensou em nadar a favor da corrente e usar os dividendos adquiridos através dos investimentos em bolsa no sentido de escalar a disseminação do instinto construtivo (no sentido vebleniano da expressão) no mundo? Às vezes, é no veneno que está o antídoto.

**RPAP: No Brasil há um foco em políticas públicas voltadas para o setor financeiro enquanto no setor produtivo as políticas feitas geralmente beneficiam algumas famílias de empresários e prejudicam os trabalhadores, não tendo muita efetividade a médio e longo prazo. Nos últimos 30 anos, diversas pessoas trouxeram projetos e ideias para retomar o protagonismo do setor produtivo para geração de empregos e oportunidades. Com a Pandemia, viu-se o Governo Federal liberando ajuda para os bancos e os pequenos produtores ainda estão a mercê sem conseguir acesso ao crédito. Quais os principais problemas que esse tipo de política pode gerar para o próprio setor financeiro e o que você pensa a respeito?**

*Prof. Marcelo Amaral:* Ainda que algumas linhas de crédito tenham sido criadas pelo atual governo para atender às necessidades de capital de giro e a preservação das micro e pequenas empresas, é preciso uma política governamental de longo prazo, não apenas para mitigar os efeitos da pandemia na economia, mas para incentivar o investimento nestes negócios. Isto poderia ser dito no contexto pré-pandemia e agora é ainda mais importante que se compreenda a necessidade de políticas públicas para micro e pequenos negócios, como também para empreendedores individuais. Com a pandemia, a grande maioria das empresas sairá da quarentena com baixa liquidez, alto endividamento e baixa demanda. Esta é a realidade do comércio varejista, de um modo geral, de serviços de alimentação, do setor de vestuário, e de muitas prestadoras de serviços, como academias, escolas de idiomas, restaurantes e cinemas, por exemplo. E o setor de turismo pode sofrer por bem mais tempo que estas empresas.

Para recuperar a estabilidade de seus negócios, será preciso investimentos adicionais em capital de giro para recompor estoques e para suportar as transações dos ciclos operacional e financeiro. Os governos de todas as esferas podem ajudar muito neste processo, viabilizando a renegociação de dívidas fiscais, adiando prazos de recolhimento de impostos, suspendendo temporariamente várias exigências burocráticas e liberando crédito em condições especiais de pagamento. Há, porém, que se considerar que o próprio governo sairá da pandemia com problemas de caixa e alto endividamento. Estas ações terão um custo a ser pago por toda a sociedade, com a diminuição dos investimentos públicos, por exemplo.

Até que se tenha voltado aos níveis de atividade anteriores, com demandas estabilizadas, produção em níveis normais e arrecadação de impostos, idem, será preciso um esforço de toda a sociedade e ações que promovam este retorno gradual.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Ciclo de Lives da Rede de Administração Política nos revela que não podemos voltar à normalidade. O normal é o que nos conduziu ao caos, a uma tripla crise do capitalismo evidenciada na crise pandêmica, econômica e climática. A COVID-19 nos mostrou as deficiências da capacidade dos Estados, a ineficiência dos governos e o mito do mercadocentrismo. Os participantes discutiram sobre a solidariedade e a cooperação como mecanismos para o enfrentamento dos tempos ambíguos e obscuros, bem como a redefinição da atuação estatal, sendo este, um agente cada vez mais presente e valioso nas ações e discussões sociais. Desta forma,

observa-se que o modelo neoliberal implementado em boa parte dos países ocidentais se mostrou frágil, fazendo com que os governos se reestruturassem para enfrentar a pandemia do coronavírus e traz a figura do Estado como principal ente de combate aos problemas provocados pela doença, seja no âmbito da saúde ou social. A epistemologia da gestão é uma discussão que tem percorrido algumas décadas e o Ciclo de Lives trouxe contribuições de grande valia para a temática. É importante repensar o papel da gestão no modo de produção Capitalista e a pandemia do Covid-19 pôde auxiliar em reflexões e ações nesse sentido. Um exemplo é a precarização dos entregadores por aplicativos, trabalhadores que enfrentam uma pauperização do seu trabalho sem direitos, que não tinham uma certa visibilidade social e acadêmica. O *lockdown* em vários países do mundo, o isolamento social nas casas e a debilidade de formas de trabalho acentuadas nesse período fez com que os pesquisadores da gestão pudessem reavaliar algumas teorias e práticas, além de revisitar clássicos como Marx e contemporâneos como Dowbor.

Destarte, o desenlace dos debates leva-nos a entender que as últimas mudanças do regime capitalista ressignificaram os problemas enfrentados pelos trabalhadores e também os dilemas sociais, sendo que cabe a gestão, não ser um instrumento do capital, mas algo que traga alterações sociais práticas e uma ferramenta de justiça social, como disse o professor Ariston

Azevedo: a gestão deve garantir relações organizacionais adequadas ao “bem viver” do homem quanto a produção, distribuição e consumação ou circulação dos bens úteis.

Por fim, a pandemia acelera estas discussões e expõe ainda mais as dubiedades do sistema Capitalista, revelando a necessidade de transformações que gere um sistema com outra lógica, uma lógica da coletividade e do compartilhamento. O exemplo dos cientistas de todo o mundo trocando informações para conhecer a identidade molecular do covid-19, ajudando no desenvolvimento de formas como bloqueá-lo ou desenvolver vacinas, é um exemplo para os gestores e líderes para lidar com esse novo tempo.

---

Artigo submetido para avaliação em 18/10/2020 e aceito para publicação em 27/10/2020

---