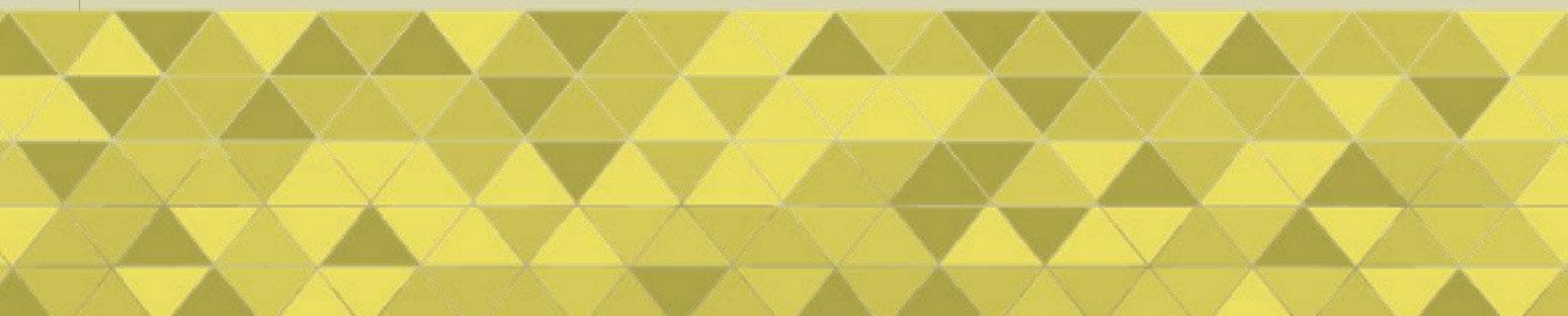


ABQ

Academia
Brasileira da
Qualidade

Reflexões e Novos Caminhos

Autoria: Carlos Lombardi



Reflexões e Novos Caminhos

Prefácio

Apresentamos textos que tratam da qualidade em áreas específicas de domínio de Membros da Academia Brasileira da Qualidade – ABQ.

Juntamos aqui, como em uma exposição de arte, a experiência da prática dos conceitos da qualidade de um reconhecido mentor e autor de livros sobre educação no País, uma renomada conhecedora e consultora da gestão pública nacional, um autor de livros sobre qualidade e consultor de empresas respeitado no País e no exterior, um conceituado empresário patrocinador de programas regionais e setoriais da qualidade, o líder da indústria aeronáutica no Brasil e um dos forjadores do sucesso mundial do agronegócio brasileiro.

Todos personagens destacados em momentos da nossa história empresarial contemporânea no desenvolvimento social e crescimento econômico do Brasil.

A nossa proposta para a leitura destes textos tem o intuito, por meio do conhecimento e experiência apresentados por essas personalidades, estimular arrojo e determinação aos novos empreendedores do setor empresarial, à nova geração de diretores executivos de organizações privadas, aos jovens gestores de carreira pública e outros líderes em seus projetos.

Para que a nova geração de dirigentes assumam as oportunidades que se oferecem no início dessa nova fase do ambiente tecnológico e relações humanas em nosso meio, enfrentando com coragem os desafios que hoje se apresentam para superar dificuldades e criar riqueza, produtos e serviços sustentáveis que contemplem de forma justa todos os brasileiros natos e adotados.

Assim, a importância da aplicação dos conceitos da qualidade pode ser exemplificada, por exemplo: pela seriedade da avaliação e os cuidados na interpretação dos resultados para o aperfeiçoamento da obra; e pela importância em saber medir, comparar e avaliar o que pode ser testado, e entender o que não é quantificado ou interpretado. Sem comparações não há como saber qual é melhor. São mensagens do Professor Claudio de Moura Castro no seu ensaio sobre avaliação do desempenho dos alunos, das escolas e conseqüentemente da educação no Brasil por meio do SAEB, ENEM e ENADE. Mas, como interpretar os resultados apresentados e apresentar julgamentos e afirmações adequados? Por fim, ele comenta a importância de usar os resultados obtidos e tirar lições para o aprendizado.

Como entender a qualidade no serviço público e apresentar suas diferenças em relação ao setor privado é o tema tratado pela Ministra Dorothea Fonseca Furquim Werneck. Apresenta peculiaridades e diversidades da qualidade da gestão nos três poderes da União, nos níveis federal, estadual e municipal, atendendo aos requisitos de regulamentação detalhada e às recomendações dos órgãos de controle. Os desafios da redução da burocracia e das reclamações na prestação dos serviços em ambiente de mudança da administração a cada novo governo. Quebrar paradigmas ou dar continuidade a programas de qualidade da gestão são tarefas possíveis, mas devem superar a instabilidade da liderança e a falta de adesão dos servidores estáveis. Propõe programas de

desregulamentação, disponibilizar informações e maior interação com usuários dos serviços, além da adoção das tecnologias digitais para atender sempre melhor o cidadão e as empresas.

A aplicação de métodos e técnicas modernos de gestão identificam problemas de desperdícios, reduzem custos e aumentam produtividade para o alcance de metas. Mas o Consultor Vicente Falconi Campos adverte que isto não basta para garantir continuidade dos resultados empresariais nos tempos modernos. Pois, sempre persiste a resistência das pessoas a mudanças na organização. Com sua experiência, Falconi orienta sobre a necessidade de a empresa deter em seus quadros Gerentes com Alma de Vitória e atitude de excelência, responsavelmente destemidos para assumir mudanças e ajustes às necessidades de hoje.

Já o Empresário Maurício Roscoe trata sobre o melhor uso dos recursos reais a serviço das pessoas por meio da colaboração e a harmonia entre todos interessados. Define recursos reais como sendo tudo que está disponível e pode ser utilizado para fazer algo proposto bem feito. Para tanto propõe a aplicação da metodologia da qualidade, com sua visão global e sistêmica, para superar a ociosidade ou subutilização dos recursos. Cita exemplos sobre adoção de prioridades e otimização na aplicação dos meios e dos recursos disponíveis. Entre os recursos reais, considera como mais nobre as pessoas e sua capacidade aprender e fazer, no desafio de resolver demandas do município, região ou país.

O tempo passa e mudanças ocorrem nas sociedades, mas Qualidade e Eficiência continuam sendo conceitos exigidos na atualidade. Esta constatação do Engenheiro Ozires Silva é discorrida ao comparar situações díspares em cenários diferentes que têm em comum apenas o sucesso junto aos interessados por anos afora, obtido por meio da qualidade e da eficiência. A cultura adquirida com a experiência e falhas investigadas gera segurança e estabilidade do que se oferece ao público consumidor. Seja qual ramo de negócios em qualquer tempo, a sua credibilidade é obtida pela aplicação dos conceitos da qualidade e medida pela eficiência.

Por outro lado, o Ministro Roberto Rodrigues trata da qualidade no campo com impacto na economia nacional, demonstrada pelo abastecimento interno de alimentos e da exportação do excedente com o domínio da tecnologia tropical sustentável. Os ganhos de produtividade são demonstrados por milhões de hectares poupados de florestas e cerrados do desmatamento. Legislação setorial atualizada, políticas públicas específicas, pessoas qualificadas no setor são alguns dos fatores mencionados para atender à crescente demanda de alimentos. Os óbices do setor ficam para deficiências na infraestrutura de armazenagem e transporte. Além disso, identifica a necessidade de aperfeiçoamentos na área de seguros e do crédito rural, na legislação de defesa sanitária, na maior proteção do pequeno produtor via cooperativas agropecuárias e de crédito. Expõe a importância da qualidade brasileira no campo para a segurança alimentar mundial.

Por meio desta exposição de textos, a Academia Brasileira da Qualidade – ABQ orienta Reflexões e Novos Caminhos para a recém geração de líderes empresariais brasileiros com base na experiência de sucesso dos profissionais brilhantes do passado, oferecendo a proposta do dinamismo e da solidariedade no âmbito da qualidade, como base para soluções que contribuem para um Brasil sempre melhor.

São Paulo, 15 de novembro de 2019

Avaliar não é para amadores

Educação: bem avaliada e mal interpretada

Educação: testes profissionais e interpretações amadorísticas

Claudio de Moura Castro

"Quality ... you know what it is, yet you don't know what it is. But that's self-contradictory. But some things are better than others, that is, they have more quality. But when you try to say what the quality is, apart from the things that have it, it all goes poof! There's nothing to talk about. But if you can't say what Quality is, how do you know what it is, or how do you know that it even exists? If no one knows what it is, then for all practical purposes it doesn't exist at all. But for all practical purposes it really does exist. What else are the grades based on? Why else would people pay fortunes for some things and throw others in the trash pile? Obviously some things are better than others ... but what's the betterness? ... So round and round you go, spinning mental wheels and nowhere finding anyplace to get traction. What the hell is Quality? What is it?" (Robert M. Pirsig, Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry Into Values)¹

Para que serve a avaliação?

Se falamos de qualidade da educação, a única maneira de medi-la é a avaliação por meio de testes. Mas sem medir não podemos intervir com inteligência sobre a realidade. Portanto, o aperfeiçoamento da educação no Brasil exige inevitavelmente a avaliação. Diante disso, não podemos deixar de festejar o crescimento e amadurecimento do nosso sistema de avaliação. Em 1990 éramos um país que desdenhava e mesmo oferecia uma condenação ideológica aos esforços de quantificar a qualidade da educação. Estávamos enredados em discussões semelhantes às do livro clássico de Pirsig, citado em epígrafe. A honrosa exceção era a CAPES que, naquele momento, já exibia um dos mais sistemáticos e bem cuidados sistemas de avaliação da pós-graduação.²

A avaliação não é apenas um brinquedo caro para o entretenimento de pesquisadores, enredados em controvérsias teóricas. De fato, não há hoje um só país com um sistema educativo de bom nível em que a avaliação não jogue um papel crítico de monitoramento. Nos países da OECD, o PISA se converteu no principal instrumento para acompanhar o desempenho da educação.

Uma vez que o Brasil conseguiu matricular na escola toda a geração correspondente, daí para frente, o que importa é a qualidade. Mesmo quando a pirâmide educativa mostra um estreitamento nos níveis mais altos, no fundo, o problema continua sendo de qualidade. Isto porque, a pequenez das

¹ "Qualidade ... você sabe o que é, mas não sabe o que é. Mas isso é auto-contraditório. Mas algumas coisas são melhores que outras, ou seja, elas têm mais qualidade. Mas quando você tenta dizer qual é a qualidade, além das coisas que a possuem, tudo dá errado! Não há nada sobre o que falar. Mas se você não pode dizer o que é Qualidade, como você sabe o que é, ou como você sabe sequer que ela existe? Se ninguém sabe o que é, então, para todos os efeitos práticos, não existe de todo. Mas, para todos os fins práticos, ele realmente existe. Para que mais as notas são baseadas? Por que mais as pessoas pagariam fortunas por algumas coisas e jogariam outras no lixo? Obviamente, algumas coisas são melhores que outras... mas que é a melhor? ... Então, quanto mais anda-se à volta, girando rodas mentais e em nenhum lugar encontrando lugar para obter tração. O que diabos é Qualidade? O que é isso?"

² Cumprir retificar o erro comum de associar a criação da avaliação da CAPES ao presente autor quando era seu diretor. Na verdade, o início da avaliação se deu na gestão anterior de Darcy Closs que, com Hélio Barros, lançou as bases de um sistema que não parou de evoluir. O autor foi responsável pelo início do processo de institucionalização, consolidação e divulgação do processo.

coortes escolares superiores resulta muito mais da falta de qualidade nos níveis inferiores do que de falta de vagas ou falta de motivação dos alunos para seguir na escola.

Obviamente, testa-se o que se pode testar pela via de provas com papel e lápis, sempre e quando isto seja viável para as aplicações em milhares de alunos. Mas nem tudo pode ser testado assim. Há dimensões arredias à quantificação ou de quantificação sujeita a erros de interpretação.

Algumas destas dimensões já podem ser medidas experimentalmente, mas com custos elevados e pouca confiabilidade. No limite, há assuntos em que não sabemos formular testes aceitáveis e temos que recorrer a métodos qualitativos. Ainda assim, há avanços na medição dos chamados traços sócio-emocionais, sugerindo que em breve entrarão no rol do que poderemos medir em grande escala. Mas até lá, não podemos deixar de medir o que sabemos fazê-lo, só porque não sabemos medir outras dimensões.

O que sabemos medir bem é o domínio dos currículos escolares, a capacidade de raciocínio lógico, a compreensão de leitura e outros assuntos igualmente tangíveis. Algumas destas dimensões não estão longe do que medem os testes de inteligência, cuja tradição já completa um século. E como dentre os objetivos centrais e explícitos da escola está o seu domínio, não é trivial ou periférico o que conseguimos medir com os testes usuais.

Com a criação do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), passamos a ter um termômetro correto para observar o desempenho do ensino fundamental (4ª e 8ª séries) e da 8ª série do ensino médio. Ou seja, o termômetro da educação aí está, documentando avanços e retrocessos. Acabou o voo cego, sem instrumentação.

O ENEM, por bom tempo uma prova voluntária, permitiu criar uma medida de desempenho individual, à saída do ensino médio. Começa agora a ser usado como critério de entrada em muitas instituições de ensino superior. Mas trata-se de um processo inacabado, pois a prova ainda não é comparável no tempo e ficou exageradamente parecida aos vestibulares das federais. Pior, as universidades selecionam pela média simples das diferentes disciplinas incluídas, inviabilizando qualquer tentativa de diversificar o Médio

O ENADE é o mais ousado dos sistemas de avaliação, por ser o único no mundo a testar alunos de ensino superior pouco antes de se formarem. Os impactos do ENADE sobre a qualidade do ensino superior – sobretudo o privado – têm sido algo documentado. Mas mesmo sem boas pesquisas, todos sabem que obter boas notas no ENADE tornou-se um imperativo para as instituições privadas, o que é bom.

Considerando as avaliações da educação básica, do ensino superior e da pós-graduação, o Brasil possui um vasto sistema de avaliação público. Na verdade, tudo indica que seja, um dos mais abrangentes – pela existência do ENADE. Merece destaque o fato da maioria das avaliações haver sido implantada em menos de uma década, atingindo rapidamente elevados padrões técnicos. Não menos digno de nota, os resultados são públicos e facilmente acessíveis – naturalmente, sem violar a prescrição legal de que não se pode identificar o respondente. Países importantes do nosso Continente nem sempre divulgam os resultados de testes semelhantes. Inevitavelmente, restam problemas técnicos aqui e acolá. Por exemplo, ENEM e ENADE ainda não são comparáveis de uma aplicação à seguinte.

Portanto, a avaliação é uma das poucas dimensões do nosso ensino em que podemos nos orgulhar de um desempenho superlativo. Lamentamos se isso nos conduz a medir com precisão o péssimo desempenho dos nossos alunos. Mas esse não é o tema do presente ensaio.

O analfabetismo de quem interpreta

Uma das principais mensagens deste ensaio é mostrar que temos boa avaliação, mas que falta quem saiba interpretá-las. Com efeito, há um grande contraste entre a boa qualidade técnica da nossa avaliação e o mau uso que recebem os números produzidos. Entre funcionários do MEC, autoridades (incluindo Ministros), jornalistas e o grande público, há um grande desconhecimento dos princípios estatísticos requeridos para a correta interpretação do que sai publicado. Há enganos primários, bem como outros menos óbvios.

Vejamos alguns exemplos de equívocos, todos extraídos da grande imprensa:

1. A média da distribuição não significa que o ensino é "mediano" ou "médio".

"Conferindo-se os resultados, constata-se que o ensino superior é majoritariamente mediano...".

Como faz parte das técnicas de construção das provas buscar um acerto médio de 50% das questões (visando obter boa discriminação nas duas caudas da distribuição), um resultado "mediano" apenas significa que a prova foi bem-feita. Não nos permite saber se tal desempenho é bom ou ruim.

2. As provas apenas mostram que este curso é melhor do que aquele.

"Pela terceira vez consecutiva, 103 cursos foram reprovados no teste – e, agora, estão sob ameaça de serem fechados (...)".

Os testes do ENADE nada dizem sobre a qualidade esperada dos alunos. As perguntas não foram calibradas para dizer o que é ruim e o que é bom, o que os alunos deveriam ou não saber. Apenas dizem quem é melhor e quem é pior. Portanto, não reprovam e nem aprovam.

3. Estudar para o teste é uma boa ideia, se o teste é de boa qualidade.

"Temos assistido as empresas de ensino superior construírem mecanismos para burlar o exame. São cursinhos preparatórios para o Provão, são empresas que realizam sua "provinha" com antecedência".

Como sabemos, se o teste é bom, preparar-se para ele é tão eficaz quanto qualquer outra forma de estudar. Ótimo que alguém exercite os alunos nos testes!

4. No ENADE e no ENEM não se pode dizer que o ensino melhorou ou piorou.

"Os resultados do Exame, em relação aos anteriores, comprovam a melhoria significativa do sistema de ensino superior do Brasil".

Como as provas não são comparáveis de ano a ano, nada se pode dizer da evolução do ensino ao longo do tempo. Pode-se apenas afirmar que uma certa instituição melhorou ou piorou sua posição relativa.

5. Não é possível comparar áreas ou profissões no ENADE.

"...Das 18 áreas avaliadas pelo MEC, apenas Odontologia foi "aprovada", obtendo um desempenho médio superior a 50% da prova".

Em primeiro lugar, os testes não “aprovam”. Em segundo lugar, não há como comparar uma área com a outra, entre outras razões, porque as provas não foram formuladas para terem um grau comparável de dificuldade – e nem isso é possível, já que indagam de conhecimentos diferentes.

6. As diferenças entre privado e público existem, mas não há critério para dizer se a diferença é grande ou pequena.

“...qualquer leitor, com o mínimo conhecimento do assunto e diante novamente das justificativas do ministro em querer salvar para proclamar o óbvio ululante: que o ensino superior público está a anos luz melhor que o ensino privado...”.

“Anos luz” não é uma medida de variância de uma distribuição. Somente comparando as diferenças de médias com os desvios padrão podemos ter uma ideia da distância entre privado e público. Na verdade, as distribuições são bastante próximas. Mas este também é um julgamento subjetivo.

7. A proporção de cursos com nota mínima resulta dos métodos usados para a sua atribuição.

“O Exame deste ano revelou que 173 cursos universitários têm mau desempenho...”.

O número de cursos com nota mínima não é resultado da fraqueza da área, mas do fato de que os escores são normalizados e as notas atribuídas aos cursos pela sua distância da média, estimada em desvios padrão. Portanto, na curva de Gauss, a proporção de cursos com nota mínima é aproximadamente a mesma em todas as áreas. Não obstante, o próprio INEP vem tornando tais regras um tanto opacas, pela introdução de outros critérios. Seja como for, a afirmativa acima está errada.

Como se pode ver, o campo das notícias de jornais é minado. É preciso muito cuidado para não embarcar nestas análises ou mesmo nas declarações de gente que devia saber o que está falando, mas não sabe. Não se trata de gostar, não gostar ou comungar da mesma ideologia. Há um nível técnico e factual dentro do qual é possível dizer que certas afirmativas estão erradas, ou que não há evidência para dizer uma coisa ou outra.

Há um outro ângulo para entender os limites e os potenciais dos testes quantitativos. Como já dito, muitas das diferenças importantes entre escolas não são medidas pelos testes. Para tomar um caso extremo, as diferenças de escores entre escolas na Finlândia e da Coreia são muito pequenas. Não obstante, aspectos como a atmosfera da escola, a formação do caráter ou o desenvolvimento de aptidões artísticas ou criatividade poderiam ser diferenças relevantes entre estes países, tão parecidos no PISA. Porém, ainda não são dimensões quantificáveis.

Em contraste, no caso brasileiro, como a precariedade do ensino é muito grande (atestada por escores baixíssimos no PISA), o que medem os testes é muito central. Se o aluno não entende o que leu, não interessa tanto a criatividade que pode estar sendo ou não desenvolvida.

Problemas e desafios da avaliação

Como sugerido ao longo do texto, a despeito dos progressos, há problemas. O primeiro é o uso insuficiente dos resultados dos testes. Permanece enorme o potencial não explorado de tirar lições deles.

A segunda limitação, a mais ingrata, é a presença ainda forte de um pensamento que tanto rejeita a quantificação quanto a avaliação. Por boas razões, o governo quer saber onde estão os problemas e o grande público quer saber quais são as melhores e as piores escolas. De resto, os alunos e pais

têm o direito à informação. Para isso, não há como evitar a ordenação das escolas pelo critério de qualidade escolhido. A ideia de "ranquear" é anátema para muitos, como se fosse possível qualquer avaliação em ciências sociais sem comparar um caso com o outro. Se mostramos que a escola A é melhor do que a B e chamarmos isso de "ranquear", estamos usando um anglicismo. Mas não estamos longe da inevitável realidade de que sem comparar não se avalia.

A qualidade no serviço público

Falar sobre a Qualidade no Serviço Público é um enorme desafio!

Dorothea Fonseca Furquim Werneck

Primeiro porque o Serviço Público é um mundo – União, Estados e Municípios, e três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) – com suas peculiaridades e diversidades.

Segundo porque nem sempre é dada a publicidade devida às ações executadas! Por isso mesmo, esquecemos inúmeras vezes que já temos muitos cases de sucesso. Seria correto dizer que “na média” temos muito a melhorar? O reconhecimento dos resultados já alcançados é mais do que uma necessidade – é um dever.

Terceiro porque, deve-se reconhecer que os avanços e retrocessos são, infelizmente, um fenômeno recorrente. Com as mudanças nas administrações, as iniciativas correm um sério risco de serem interrompidas – e, quase sempre, retomadas tempos depois.

A melhoria da qualidade nos serviços públicos é um consenso. Por que ainda temos tantas reclamações? Todos sabem o que gostariam: menor custo, menor tempo, melhor atendimento (informações e simpatia), menos burocracia.

Para o Governo, também é óbvio: menor número de “agências” e redução de gastos com salários e manutenção. E certamente, melhor avaliação da gestão governamental com redução das reclamações e das ações judiciais.

Por que é tão difícil? Quais são os desafios aparentemente intransponíveis? O que fazer, lembrando que as ferramentas de gestão estão aí disponíveis?

Diferenças entre o setor público e o privado

Se compararmos o setor público com o setor privado, algumas diferenças são marcantes e ajudam a entender por que a implantação de programas de gestão é tão difícil. Vejamos algumas delas.

Uma regra básica na implementação dos programas de qualidade, é que o exemplo deve vir “de cima para baixo”, ou seja, as melhorias de qualidade devem ser lideradas pela alta administração. A estabilidade do servidor é lembrada sempre como um problema do Setor Público. No entanto, ao contrário do setor privado onde os colaboradores podem ser demitidos quando não correspondem às expectativas da empresa, mas a alta gerência é estável e no setor público a gerência muda a cada administração! Ou seja, na melhor das hipóteses dura quatro anos e todos sabem que os ministros ou os secretários podem ser demitidos a qualquer momento, ou seja “ad nutum”. Em outras palavras, a liderança é instável.

Como então estabelecer uma liderança eficaz na implantação de um programa de qualidade? Uma saída seria envolver a liderança dos funcionários concursados, estáveis, que ocupam as mais altas funções dentro de cada órgão público que fariam a ponte entre um administrador e o seguinte. E a boa notícia é que com os concursos públicos realizados nos anos recentes, temos servidores de carreira realmente competentes. Quanto aos indicados para os cargos de ministros ou de secretários, existe sempre a possibilidade de absorverem os conceitos básicos de uma boa gestão e levarem seus conhecimentos para o seu próximo cargo no setor público, seja ele onde for.

Outra diferença importante é o fato de, ao contrário do setor privado onde o que a lei não proíbe pode ser feito, no setor público só se pode fazer o que a lei autoriza! Fazer algo diferente ou que “nunca foi feito antes” gera medos e inseguranças. A “ameaça” permanente vem dos órgãos de controle, do tribunal de contas e de processos judiciais por parte da sociedade civil. Quebrar estas barreiras e valorizar as novas ideias e as inovações é um desafio permanente! Para se ter um exemplo, o material dispensável, não utilizado depois de se adotar um simples projeto de 5S1H pode ser um transtorno – não se pode doar sem um processo administrativo. Como se vê, mesmo quando o programa começa numa área específica do órgão público, fica claro que deve ser estendido para outro departamento, o que controla o estoque de material – ou até mesmo começar por ele, o que seria bem mais eficaz.

Outra diferença é a meritocracia, conceito adotado no setor privado como reconhecimento da competência e da contribuição de seus colaboradores. No setor público as regras de promoção e de remuneração estão engessadas pelos “planos de carreira”. Até mesmo as premiações por ideias e sugestões podem esbarrar em limitações legais. É claro que o reconhecimento pode ser feito com medalhas e nomeações públicas, mas as possibilidades de ganhos materiais e ou financeiros são quase inexistentes.

Os primeiros passos

Parece óbvio, mas nem sempre é claro que o foco deve estar no cidadão (o cliente). Na máquina pública, a adoção de novas técnicas de gestão (como a gestão por processo) é feita sem perguntar antes o que o cidadão ganha com a formalização de cada ação/processo – e se complicar ainda mais? O mesmo acontece com a digitalização – acesso pela internet para algo que nem deveria existir? Exigências e uma lista infundável de documentos? Pular de um site para outro quando tudo deveria estar num mesmo site sem a intervenção de diferentes órgãos?

Mais importante ainda, o processo de implementação exige a mudança de cultura tanto dos cidadãos como, principalmente, dos funcionários públicos (servidores e gerência) através do convencimento, da conscientização e da mobilização.

Para convencer, as principais ferramentas são os exemplos e os resultados. Os exemplos de sucesso podem vir das mais diferentes iniciativas. É preciso reconhecer os resultados, valorizar o que já foi feito e destacar as iniciativas em curso – e não imaginarmos que estamos começando do zero. Afinal, o movimento de qualidade no Brasil começou em 1991 e um enorme esforço já foi feito nos poderes executivo, legislativo e judiciário, e nos três níveis de governo, federal, estadual e municipal. Como venceram os desafios? Quais os ganhos dos cidadãos? A redução de custos foi significativa?

Conscientizar significa, acima de tudo, entender que todos podem ganhar com os avanços da qualidade – os cidadãos, os servidores e os responsáveis pela gestão. Facilitar a vida de cada um, gastar menos tempo e, em última instância pagar menos impostos para sustentar uma máquina ineficiente, são argumentos que qualquer cidadão entende. Ser reconhecido como responsável pelo bom atendimento, receber um “muito obrigado” em vez de uma cara amarrada, certamente torna o trabalho no serviço público muito mais gratificante – além de melhorar a própria vida pois o servidor é também um cidadão! Adequar as ações de cada órgão público a um orçamento cada vez menor, só mesmo com iniciativas que reduzam os custos!

Mobilizar é importante tanto para os cidadãos como para os servidores! Frases do tipo “não adianta reclamar”, “cansei de cobrar”, “não adianta nada” precisam ser eliminadas! O papel do cliente/cidadão ao identificar as oportunidades de melhorias é essencial para o sucesso de qualquer programa de

qualidade indicando onde estão as oportunidades de melhoria contínua. Sem a adesão dos funcionários públicos, nada poderá ser feito! Iniciativas que levem os servidores a perderem o medo, acreditarem que sim é possível mudar, a terem espaço para sugerir e agir e serem respeitados e reconhecidos pelas contribuições e avanços são importantes para aumentar o contingente de participantes num programa de qualidade!

A continuidade de um programa de gestão

O principal desafio são as mudanças constantes na administração pública – um novo chefe significa um novo desafio. Terá continuidade a prioridade dada à qualidade da gestão ou o novo governo vai “mudar tudo”? Será que o novo “chefe” manterá o programa? Será que ele irá reconhecer o trabalho realizado pelo seu antecessor, principalmente quando ele pertence a outro grupo político? Será que vai valorizar os funcionários que se dedicaram tanto ao programa?

Outra questão relevante é a demanda por parte do cliente cidadão. Vão ser mantidas a prioridade e a pressão para melhorar ainda mais a qualidade dos serviços prestados? Um fator importante para estimular este comportamento é ter resultados, mesmo que pequenos e divulgá-los, para consolidar a ideia de que “vale a pena”, “sou ouvido”, “participo” e “vou continuar”!

Os controles são adequados, valorizando o trabalho realizado e dando mais liberdade para a continuidade do programa de gestão?

Certamente as chances serão maiores se as mudanças na gestão tiverem sido implantadas nos órgãos de controle! (Procuradoria, Ministério Público, Tribunal de Contas, Polícia Federal, Advocacia Geral da União etc.). A boa notícia é que as mudanças já estão acontecendo em vários desses órgãos.

Ações complementares

A burocracia e a regulamentação afetam a qualidade do serviço público. A existência de uma infinidade de leis, portarias e normas que com o nobre objetivo de “proteger” o cidadão ou “garantir os seus direitos”, acaba por criar uma lista de obrigações para evitar os possíveis crimes de falsificação, mal-uso do recurso público, e por aí vai. Por que desconfiar sempre do cidadão e tentar “evitar” em vez de “penalizar” quando de fato um crime for cometido? Se 1% tem um comportamento errado, porque os demais 99% devem “pagar” com uma lista infindável de exigências para coibir as falcatruas? Não seria mais simples adotar o “princípio da boa-fé” e aplicar as penalidades devidas quando de fato um crime for identificado? Quem sabe se começar pelo mais simples, mudando normas e decretos, se possa dar os primeiros passos, deixando as Leis e a Constituição para o coroamento do choque de gestão!

Várias iniciativas foram ou estão sendo tomadas para construir um Governo Digital. Afinal, a tecnologia disponível pode facilitar a vida do cidadão e das empresas com o acesso direto aos serviços públicos, sem necessidade de ir até um órgão do governo e enfrentar filas para ser atendido. O desafio agora é avançar um pouco mais e disponibilizar o enorme volume de informações reunidas em cada área do governo – tanto entre os órgãos públicos como para os cidadãos. Não seria muito mais interessante se as pessoas pudessem contribuir para a solução de problemas apresentados pelo setor público em um site aberto, disponibilizando-se as informações, e selecionando as melhores sugestões? As consultas públicas já representam um primeiro passo nesta direção, mas há espaço para avançar muito mais – serviços que podem ser adequados de acordo com as contribuições da sociedade, mecanismos para permitir o acompanhamento de organizações não governamentais (inclusive para fiscalização e controle), informações disponíveis em tempo real sobre o andamento de programas, e por aí vai!

Para terminar citando Paulo Daniel Barreto Lima, ex-diretor do Gespública – “Quando entrarmos numa empresa e formos atendidos de forma excelente e dissermos ‘isto aqui até parece uma repartição pública’, estaremos realizados”.

A atitude da excelência

“Ou expulsamos de nós a Alma da Derrota ou nem vale a pena competir.” Nelson Rodrigues

Vicente Falconi

A profissão de consultor de empresas é interessante. Todo dia aprende-se um pouco mais. Tenho aprendido que o comportamento é uma decorrência da atitude. Uma das coisas que mais me chamam a atenção é a variedade de comportamentos das pessoas e como isto pode afetar, de forma tão dramática, o desempenho de uma organização.

Conheço uma empresa que tem várias fábricas no Brasil (uma delas na Bahia) e no exterior. Certa vez o seu Presidente, visitando várias empresas na Europa, Japão e EUA, voltou com a ideia de desafiar seus Gerentes com uma meta muito difícil, a ser cumprida no prazo de um ano (esta meta seria o equivalente a ter um índice de refugos 20 vezes menor que o então existente). Foi então lançada uma grande campanha e o apoio de consultores de renome oferecido como recurso aos Gerentes.

Foi um mal-estar geral. Cada Gerente tinha a sua própria explicação para as causas da impossibilidade de atingir aqueles resultados. Os meses transcorriam e o mal-estar continuava, assim como as explicações negativas, cada vez mais elaboradas. Esta é a Alma da Derrota de que falava Nelson Rodrigues. A Alma da Derrota é uma atitude e dela decorrem os comportamentos resistentes e negativos. Tenho visto pessoas utilizarem recursos às vezes sofisticados para explicar a impossibilidade das coisas; se estes mesmos recursos fossem utilizados para atingir metas e promover mudanças, os resultados seriam brilhantes! Outras pessoas nem argumentam, apenas se escondem e solapam os planos por meio da inação.

Enquanto se falava muito na impossibilidade de se atingir aquela meta, o Gerente da fábrica da Bahia trabalhava com otimismo e confiança. Certa vez alguém me falou que a fé é a ausência de dúvidas. Pareceu-me que aquele Gerente tinha muita fé. Foi então que começaram a aparecer resultados animadores na fábrica da Bahia. A cada mês a fábrica batia novos recordes de qualidade de produto e a meta do Presidente começava já a se tornar algo visível no horizonte. Recentemente, como era de se esperar, atingiu-se a meta na Bahia!

Como a vida nos ensina! Logo na Bahia, onde se acredita, incorretamente, que as pessoas não gostam de trabalhar.

Infelizmente, nem todas as atitudes são assim. Existe um tipo de atitude que classifico como “Atitude de Avestruz”, própria de quem tem a Alma da Derrota: muita gente tem horror em conhecer os problemas que tem! Para tal caso, por exemplo, temos métodos e técnicas de gestão, cujos processos de aplicação nas empresas tem me despertado a atenção. Um destes produtos, disseminado por técnicos da Toyota do Japão, tem como objetivo identificar os problemas de desperdício nos vários processos empresariais (lacunas) e é fundamental para o aumento de produtividade e redução de custos. Pois bem, este produto tem causado desgaste em algumas empresas, principalmente na média gerência, mostrando, de forma muito clara, um comportamento patológico que tem restringido o desenvolvimento de muitas organizações. No entanto, a aplicação deste produto, em empresas brasileiras, tem mostrado oportunidades de ganhos da ordem de 8% da receita operacional líquida! Isto é uma verdadeira fortuna e tem mudado a vida de várias organizações, bastando imaginar que, geralmente, o resultado líquido das empresas saudáveis se

situa em torno de 10% da receita operacional líquida. Nas empresas em que o produto foi aplicado, sempre por comando de um líder forte que assumiu a "briga", os resultados de melhoria começam a aparecer logo em seguida e, como era de se esperar, aquelas mesmas pessoas que antes resistiam se apresentam como heróis tão logo os resultados sejam alcançados! A partir daí consideram que já são os melhores do mundo e passam, de novo, a resistir a qualquer outra forma de mudança.

Abraham H. Maslow, em seu livro "Motivation and Personality", declara a sua convicção de que estes comportamentos se originam na infância e são muito difíceis de mudar. Este autor acredita que estas pessoas têm uma atitude de medo do mundo e de pavor perante uma mudança de sua rotina, mesmo que esta as leve à morte. Realmente, já vi empresas a caminho da falência rejeitarem mudanças até que a situação se tenha tornado irreversível. Interessante, preferem ver o barco afundar a ter que mudar a sua rotina. Por outro lado, Maslow acredita que os agentes de mudança, em qualquer lugar do mundo, têm origem no berço. São pessoas que, pela sua criação, têm confiança na vida e a Alma da Vitória.

O embate do dia-a-dia com os mais variados tipos de pessoas, nos mais variados tipos de organização, tem nos mostrado que Maslow estava certo. Se a empresa não possui, em seus quadros, pessoas responsabilmente destemidas e que queiram assumir a responsabilidade pelas mudanças, estas dificilmente ocorrerão. É necessário que haja pessoas que tenham a satisfação íntima decorrente da excelência. O grande desafio dos responsáveis pelos setores de Recursos Humanos e das lideranças das empresas é localizar estas pessoas, prepará-las e conduzi-las a cargos de chefia. Não basta conhecermos todos os métodos e técnicas modernos de gestão; se não conseguirmos fazer isto com certa agilidade e precisão, estaremos certamente reduzindo a velocidade de mudança e ajustamento das organizações às necessidades de hoje.

A otimização dos recursos reais

Maurício Roscoe

A boa utilização de recursos deveria ser um dos principais objetivos de todos nós, pois é através dela que poderemos atingir melhor qualidade de vida e felicidade para todas as pessoas, bem como a evolução cultural da sociedade em um ambiente ecologicamente saudável. Um grande passo evolutivo estará sendo dado à medida que as pessoas se aperceberem que (1) colaboração e harmonia, mais do que competição e atritos intergrupais, são a chave para um futuro melhor e que, (2) apesar dos recursos monetários serem uma importante ferramenta econômica, é com recursos reais que fazemos as coisas. Quando atingirmos esta mudança de paradigma, estaremos mais próximos de alcançar um mundo melhor, mais rico, e com melhor distribuição de renda.

Colaboração e harmonia são a chave para um futuro melhor.

O Brasil vive hoje um momento bastante delicado e vemos uma tendência ao crescimento do número e intensidade de atritos intergrupais. No entanto, como a metodologia da qualidade nos ensina, ao invés de tentar achar “culpados”, deveríamos focar na busca das causas fundamentais dos problemas de nosso país. Precisamos encontrar novas e melhores soluções, mais inteligentes e evoluídas, para a gestão das questões sociais, políticas e econômicas, para criarmos uma nova civilização digna desse nome.

E esse é um desafio não apenas para os governos, mas para toda a sociedade. Assim como, segundo Clemenceau³, a guerra é uma coisa muito complexa para ser deixada só na mão dos militares, a política, a economia, a infraestrutura, a ecologia, e as questões sociais são questões por demais importantes para serem delegadas apenas aos políticos, economistas, engenheiros, ecologistas, e sociólogos respectivamente. Dificilmente os especialistas são capazes de resolverem sozinhos os problemas macro, nos quais diversos aspectos são interligados em sistemas complexos. Cabe a toda a sociedade e, assim, a cada um de nós, trabalharmos em colaboração para a solução dos problemas que nos afligem.

Neste ponto, acredito que a metodologia da Qualidade, que tanto auxiliou no desenvolvimento tecnológico, pode ser adaptada a esse novo desafio: o de criar um país mais inteligente, mais eficiente, ecologicamente sustentável, e, também, mais fraterno e mais feliz. O novo paradigma precisa da visão global e sistêmica que a Qualidade pode trazer. A metodologia da Qualidade nos ensina a utilizar melhor a motivação, a criatividade e a inteligência de todos os colaboradores, num jogo de ganha-ganha. Utilizando grupos de trabalho multidisciplinares, focados no objetivo comum de atuar nos problemas fundamentais de nossa sociedade e buscar o desenvolvimento brasileiro, podemos transformar nosso país.

Já realizamos muito, no passado: Juscelino Kubitschek, com sua intuição de estadista utilizou-se de equipes qualificadas, muitas multidisciplinares. Cuidou da infraestrutura de transportes, principalmente estradas de rodagem e estradas de ferro. Dedicou atenção especial à energia, com o planejamento e execução de barragens e linhas de transmissão. Cuidou da industrialização, principalmente através da indústria automobilística. E, numa quebra de paradigmas, construiu

³ Georges Benjamin Clemenceau (1841-1929) - Médico e jornalista, Clemenceau foi primeiro-ministro da França nos períodos 1906-1909 e 1917-1920 (liderando o país durante a Primeira Guerra Mundial).

Brasília, o que permitiu ao Brasil enxergar e, posteriormente, conquistar com outros estadistas as riquezas do Brasil Central: tudo num clima de colaboração entre governo, empresas e sociedade.

Da intuição perceptiva de cada um de nós depende a solução dos problemas que estamos vivendo e que pedem solução. E não podemos mais ter o posicionamento infantil de achar que apenas um bom líder nos salvará. Cada pessoa e cada grupo pode evoluir para esse “egoísmo inteligente” de perceber que, se o país for bem, todos teremos menos riscos e mais oportunidades. Sim, podemos ter essa visão bifocal de continuar buscando os nossos interesses, mas enxergando, também, a importância da contribuição de cada um para a evolução da sociedade.

É preciso focar na busca das causas fundamentais dos problemas do município em que moramos, da nossa região, de nosso país. E, baseado nesta reflexão, mobilizar recursos para realizar tais prioridades.

É com recursos reais que fazemos as coisas

Sempre que se fala em recursos há uma grande confusão entre recursos reais e monetários. Para esclarecer este ponto, imaginem que tivéssemos à nossa frente o desafio de colonizar um novo planeta. Logicamente, não adiantaria absolutamente nada se enviássemos para lá apenas milhares de espaçonaves cheias de dinheiro. Isto porque o dinheiro, nada mais é do que um instrumento para facilitar transações e, conseqüentemente, a mobilização dos recursos reais. Mas, é fundamental que tenhamos sempre em mente que fazemos as coisas é com recursos reais⁴.

Deve ser monopólio do governo de cada país emitir moeda e regulamentar o crédito de modo equilibrado, com o objetivo de otimizar a mobilização dos recursos reais para realizar bem as coisas que precisam ser feitas, focando as prioridades do país, de suas regiões e municípios. Note-se que recursos monetários e creditícios são importantíssimos para facilitar o dinamismo e priorizar a mobilização dos recursos reais, com equilíbrio, ou seja: evitando o superaquecimento e a ociosidade desses recursos reais.

A ociosidade, ou subutilização, de recursos reais (especialmente do mais nobre deles que são as pessoas e sua capacidade de aprender e de fazer), ao lado de tantas coisas por fazer, é um desperdício enorme. No Brasil de hoje, 14 milhões de desempregados representam desperdício de, no mínimo, 600 bilhões de reais ao ano. Isto sem levar em conta o subemprego e o estrangulamento do mercado interno decorrente da redução de despesas por parte destas pessoas e de suas famílias, nem tão pouco o aumento na despesa do governo com a saúde de tais famílias.

Cabe aos governos federal, estaduais e municipais planejar seus orçamentos de modo a alocar verbas e recursos a cada um dos projetos prioritários. E, sempre que houver recursos reais ociosos, como o caso de desemprego em massa, o governo deve regulamentar o crédito e ter o monopólio da emissão de moeda, com o objetivo de atuar nos problemas e oportunidades do país.

Consideremos 14 milhões de pessoas, com um salário médio de 1000 reais por mês, temos 14 bilhões de reais por mês. Uma vez que as empresas pagam encargos sociais aproximadamente equivalentes ao valor que é pago ao trabalhador, chegamos a 28 bilhões de reais. Sabendo que, em média, mão de obra e encargos equivalem a 40% da produção, temos que a produção mensal equivalente a 14

⁴ Recursos reais são: • A terra e todos os recursos naturais: sol, água, a capacidade de gerar energia, os animais, os vegetais, os minerais, toda a biosfera. • As fábricas, os equipamentos e a infraestrutura (o saneamento básico, os sistemas de abastecimento de energia, de transporte e de logística, de comunicação etc.). • As pessoas e seus conhecimentos, a tecnologia e as informações. • A capacidade de observar, de refletir, de dialogar, de bem ouvir, de exercer a diplomacia, de entender, planejar, motivar e executar. • O tempo e a atenção. • As ciências e a capacidade de pesquisar, de bem organizar e gerenciar.

milhões de pessoas seria de, pelo menos, 50 bilhões de reais, o que equivale a 600 bilhões de reais ao ano.

Dentro da ideia de otimização dos recursos reais, uma coisa importante é a delegação maior de poderes aos municípios, para poderem realizar seus projetos prioritários. Como temos visto, a excessiva concentração em Brasília não tem ajudado muito a otimização de recursos. O sistema de muita concentração infantiliza a sociedade. Brasília deve se concentrar nos projetos macro, que impactam diferentes estados e/ou o país como um todo (ex.: recursos hídricos, sistema viário, rede de navegação etc.)

Nos anos 50, José Maria Alkimim, o então ministro da Fazenda do presidente Juscelino Kubitschek, emitiu títulos de crédito (que na época foram chamados popularmente de "alkimetas"). As alkimetas foram usadas pelo governo para pagar as obras de infraestrutura. As empresas que as recebiam podiam pagar fornecedores com as mesmas e assim sucessivamente. Além de servir como moeda em transações comerciais, as alkimetas podiam ser usadas para pagar impostos. Na época, esta solução possibilitou um grande avanço na economia brasileira. O mesmo artifício poderia ser empregado hoje para sairmos da crise econômica em que o país se encontra.

Ao observarmos os dados comparativos do PIB per capita da Coreia do Sul e do Brasil nas últimas décadas, fica claro como planos de desenvolvimento bem definidos e consistentes podem transformar um país. A partir de 1962, a Coreia do Sul passou por uma série de planos quinquenais visando o desenvolvimento econômico. Focando em educação, pesquisa e tecnologia, em menos de meio século, a Coreia do Sul passou de um país pobre e agrícola a um país rico e industrializado.

Há quem alegue que tal salto de desenvolvimento só foi possível graças ao regime ditatorial. No entanto, acredito que, se a sociedade brasileira se mobilizar, através de grupos multidisciplinares, com o objetivo comum de solucionar os principais problemas que nos afetam e buscar o desenvolvimento, podemos obter um crescimento ainda maior do que o obtido pelos sul-coreanos.

Como dito anteriormente, o Brasil se encontra em um momento muito delicado de sua história. A menos que governo e sociedade se mobilizem de modo a otimizar a utilização e o crescimento dos recursos reais em prol do desenvolvimento, corremos o risco de caminharmos para novas décadas perdidas. Utilizando grupos de trabalho multidisciplinares focados no objetivo comum de atuar nas causas fundamentais dos problemas do país e buscar o desenvolvimento brasileiro, podem transformar o "país do futuro" no Brasil que sonhamos.

Qualidade e Eficiência

Palavras mágicas premiando os vitoriosos

Ozires Silva

Desde as primeiras obras e trabalhos humanos do passado, numa viagem pelo tempo trazemos fortes imagens, tanto do ponto de vista das criações, das concepções, da estética e da geometria, a presença permanente das duas palavras mágicas colocadas no título deste artigo!

Os anos se passaram e, na atualidade dos nossos dias, vemos uma miríade de produtos e serviços, os mais variados, simples ou complexos, criados, projetados, desenvolvidos, fabricados, distribuídos e entregues ao uso, sob o domínio também dos esforços aplicados para que as duas palavras sejam respeitadas. Não se fala mais dos esforços, mas sim de uma exigência do mercado, que não para, embora as mudanças dos clientes, dos usuários das condições operativas em geral.

O endereço é o Am Platzl, bem no meio da cidade velha, escondido bem no meio em um labirinto de vielas tortuosas. Ali está um dos símbolos mais famosos de Munique, Alemanha. Auge da cultura cervejeira da Baviera – a Hofbräuhaus – não é apenas mais uma cervejaria. É uma instituição, um local histórico, cenário de “causos” e anedotas, tudo imortalizado em incontáveis canções, versos e pinturas. Que a lenda está viva é evidente, naquele prédio de três andares, feito a uma caverna, o Schwemme é o coração da velha cervejaria. As mesas brilhantes de madeira reluzem sob o teto cheio de arestas, comportando até umas 1.500 pessoas, com beberões animados e suas espumantes canecas de um litro, mastigando salsichas, salame, carne assada ou Joelho de Porco antes de se atracarem com bolinhos de massa. Desde o Século XIX a Hofbräuhaus é um caldeirão de histórias pelos seus próprios méritos.

Saltando de um país para outro, da Alemanha para o Brasil, entramos na Fábrica da EMBRAER em São José dos Campos, frente a uma distribuição de hangares imensos, com aviões novos em folha, olhando para fora e procurando espaços para alçar voo, o que conseguirão somente quando, após inúmeras inspeções e ensaios, vividos desde os primeiros passos do projeto – hoje usando máquinas que podem assustar a cada um que as veem –, até a liberação da Torre de Controle do Tráfego Aéreo, sentenciar “Livre a Decolagem”!

A distância entre os dois “causos” se coloca pela geografia, pelo tempo decorrido e pelo tipo de produto entre as duas instituições, mas se assemelham pela Eficiência e pela Qualidade dos produtos oferecidos aos seus clientes, de um lado um bando de fanfarrões alegres e de outros sisudos engenheiros e técnicos, buscando um resíduo de falha!

Isto acontece em todos os lugares. Nas famílias, nas casas, nos adultos e nas crianças, nas lojas de rua e nos Shopping Centers. Tudo obedecendo as palavras mágicas vividas em diferentes cenários ou países, mostrando a importância da cultura adquirida em milhares de experiências e falhas, investigadas e se somando à uma cultura importante para referência em futuros requisitos e exigências, pela segurança e estabilidade do que se oferece ao público. Isso é a parte invisível ao comprador, mas determina uma credibilidade essencial dos produtos oferecidos ao mercado!

Que o Mundo está mudando e que mudará muito mais, já o sabemos como espectadores que somos de progressos realmente surpreendentes e mesmo espetaculares que chegam às nossas mãos. Já nos acostumamos a isso, mas, para o “outro lado”, o de quem cria e fabrica, uma verdade emerge

vitoriosa: “O preço a ser pago pelo sucesso, está apoiado nas velhas palavras mágicas da Eficiência e Qualidade”.

Qualidade no campo

Roberto Rodrigues

O agronegócio brasileiro tem sido um baluarte para a economia do país, e a safra generosa deste ano foi responsável por vários sucessos. O primeiro foi a redução da inflação a níveis - finalmente - civilizados: a oferta abundante de alimentos levou seus preços para baixo. O segundo foi o aumento do PIB: nos primeiros trimestres de 2017 o crescimento do valor da produção impediu a queda do PIB. O terceiro foi o emprego: num desolador cenário de 14 milhões de desempregados, o agro foi o único setor que aumentou a oferta de trabalhos, e mais qualificados em função da mecanização do campo e dos avanços nas tecnologias de gestão. O quarto foi o saldo comercial, mais uma vez garantido pelos produtores rurais, com a soja, o açúcar, o café, as carnes, o suco de laranja, o milho, o algodão e a celulose. E tudo isso contribuiu para a melhoria da qualidade de vida dos habitantes das cidades médias mais ligadas à agroindústria. Depois de reequiparem suas fazendas com máquinas e implementos modernos, os produtores rurais investiram também em suas comunas, buscando melhoria na infraestrutura urbana, inclusive na TI.

Mas não foi somente a safra deste ano que trouxe alento à economia nacional. Ano após ano, o agro vem aumentando a sua produção de alimentos, energia e fibras, abastecendo o mercado interno e gerando excedentes exportáveis que hoje chegam a mais de 160 países. Tal êxito se deve fundamentalmente à nossa tecnologia tropical sustentável.

Os números mostram isso à exaustão. De 1990 - ano do Plano Collor, que causou grande quebra no campo - até hoje, a área plantada com grãos cresceu 60%, enquanto o volume produzido aumentou 310%, cinco vezes mais! Se tivéssemos hoje a mesma produtividade de grãos por hectare que tivemos em 1990, seriam necessários mais 95 milhões de hectares plantados, além dos 61 milhões atualmente cultivados para colher a safra deste ano. Em outras palavras, nossa tecnologia é extremamente sustentável, tendo poupado aqueles 95 milhões de hectares de cerrados ou florestas do desmatamento. O quadro 1 ilustra isto.

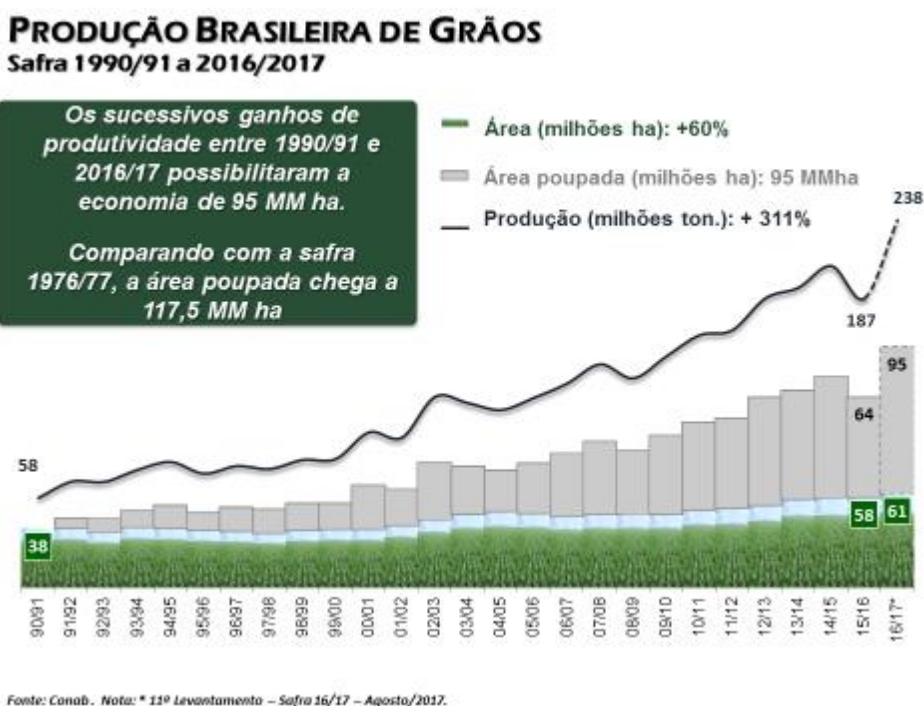


Figura 1 – Produção Brasileira de Grãos

Os números se repetem com as demais culturas, como cana de açúcar, frutas, café, eucaliptos e pinos, entre outros. Também, as carnes tiveram expressivo crescimento, especialmente a de frangos, que aumentou 477% no mesmo período.

Esta sustentabilidade se manifesta ainda nos biocombustíveis: o etanol de cana emite apenas 11% do CO2 que a gasolina emite, o que contribui para a mitigação das mudanças climáticas e também para a melhoria da saúde pública, com sensível redução das doenças pulmonares urbanas. E os elementos do Plano ABC - Agricultura de Baixo Carbono - são ainda mais promissores para a redução das emissões de gases de efeito estufa. A integração-lavoura-pecuária, a recuperação de pastagens degradadas, o plantio de florestas (já temos mais de 7 milhões de hectares de árvores plantadas), a fixação biológica do nitrogênio no solo, são todos fatores que, somados à agroenergia (etanol, biodiesel, bioeletricidade e biorrefinarias), ajudarão o Brasil a cumprir o compromisso assumido neste tema na COP 21.

Algumas políticas públicas contribuíram para esses saltos todos, tais como o Moderfrota (que renovou o parque motomecanizado das fazendas), o aumento de recursos para o crédito rural (e a redução das taxas de juros), a legislação da biossegurança que regulamentou o uso dos transgênicos no país, os novos papéis para comercialização, como o LCA - Letra de Crédito do Agronegócio, o CRA - Certificado de Recebíveis do Agronegócio e o CDCA - Certificado de Direitos Creditórios do Agronegócio, o seguro rural (embora ainda incipiente), a modernização da estrutura do MAPA, com a criação de áreas de planejamento estratégico e de relações internacionais, entre outras.

Mas também a demanda crescente nos países emergentes sustentou esses avanços. Basta ver os números: no ano 2000, o agro exportou 20,6 bilhões de dólares, tendo saltado para 84,9 bilhões em 2016 (Quadro 2). E, enquanto em 2000 quase 60% das exportações do agro tenham ido para Estados Unidos e União Europeia, no ano passado este percentual caiu para 25%, embora tenham aumentado em números absolutos, o que se explica pelas maiores exportações para China e para a Ásia em geral, além do crescimento para África e Oriente Médio (Quadro 3). Afinal, é nessas áreas que as populações mais crescem, bem como sua renda per capita, o que estimula o consumo de alimentos, fibras e energia. Essa numerologia mostra que o Brasil vem atendendo razoavelmente o crescimento da demanda mundial.

EXPORTAÇÕES DO AGRONEGÓCIO - PRODUTOS

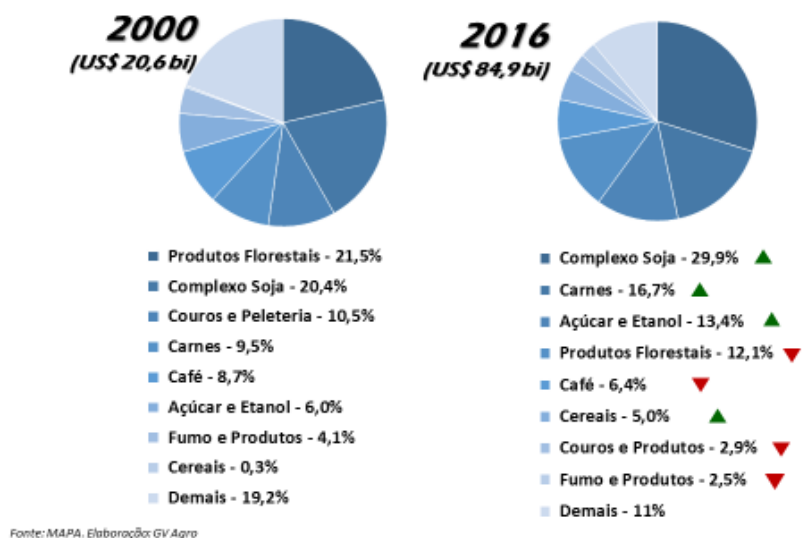
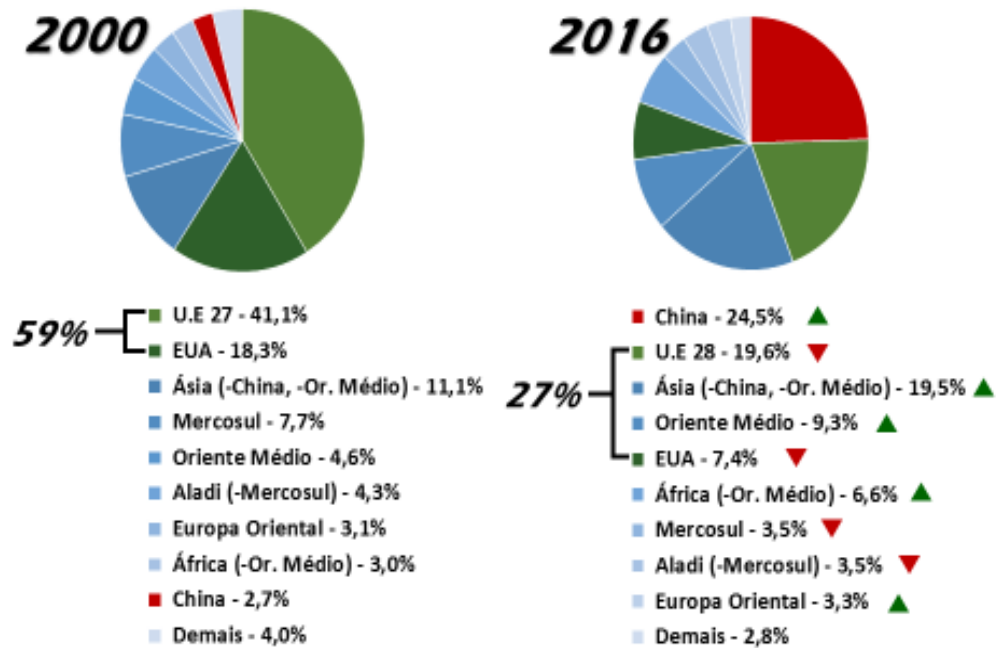


Figura 2 – Exportações do Agronegócio - Produtos

EXPORTAÇÕES DO AGRONEGÓCIO - DESTINOS



Fonte: MAPA. Elaboração: GV Agro

Figura 3 – Exportações do Agronegócio - Destinos

Mas recentemente, a OCDE, um dos mais reconhecidos *think tanks* da atualidade, sobretudo em economia prospectiva, demonstrou que para tal demanda crescente ser atendida em dez anos, a oferta mundial precisa aumentar 20%. Isso parece trivial para nós. Só a safra de grãos cresceu mais de 27% de 2016 para 2017. Mas não o é, visto que a União Europeia, por exemplo, só crescerá 4%; Estados Unidos e Canadá dificilmente crescerão 15%, assim como a Oceania outros 17%. Por outro lado, temos muita terra ainda para incorporar ao processo produtivo. Dos 851 milhões de hectares do território nacional, apenas 85 milhões estão ocupadas com todas as plantas cultivadas, e outros 168 milhões com pastagens. Em suma, menos de 30% do nosso território é ainda explorado por toda a agropecuária nacional. E, segundo o IBGE, ainda temos mais de 75 milhões de hectares agricultáveis em função das condições edafoclimáticas adequadas. Na verdade, com as nossas leis vigentes, entre os quais o Código Florestal, as terras reservadas para índios e quilombolas, e as destinadas a parques ou reservas de toda ordem, sobram pouco mais de 15 milhões de hectares legalmente aproveitáveis, dos quais mais de dois terços virão de terras de pasto que se transformarão em agricultura. Os demais sairão de desmatamentos legais, sobretudo no cerrado.

É por essas razões, e também porque temos recursos humanos muito bem qualificados em todos os segmentos das diferentes cadeias produtivas do agro, que a OCDE acredita que em 10 anos a oferta brasileira de alimentos deve aumentar 40%, sustentando assim o crescimento de 20% da demanda mundial, visto que o resto do mundo não acompanhará esta evolução.

De fato, podemos atender a essa necessidade global: temos tecnologia, terra e gente para tal. Estudos conduzidos pelo Ministério da Agricultura e pelo Deagro da FIESP provam isso. Mas não é uma condição dada; devemos ainda desenvolver uma estratégia bem articulada, contemplando a melhora de nossa péssima logística e de nossa infraestrutura precária de estradas, ferrovias, hidrovias, portos e armazéns. O escandaloso noticiário deste ano sobre centenas de caminhões encalhados por

semanas na BR 163 é mais do que suficiente para demonstrar essa necessidade. E são pouco mais de 100 quilômetros de rodovia importantíssima a asfaltar.

Temos que montar uma política de renda com a melhoria do seguro, acoplado ao crédito rural: a lei do seguro rural é de 2003, e hoje, decorridos mais de 14 anos, nem 10% da área agricultada está segurada, porque o governo não cumpre sua parte na alocação de recursos para a subvenção do prêmio, estabelecidos em lei. E mesmo a área coberta só está protegida contra acidentes climáticos, sem nenhuma proteção em relação a volatilidade de preços agrícolas.

Devemos organizar uma ampla gama de acordos bilaterais com países que garantam mais mercados: hoje, cerca de 40% do comércio mundial de alimentos acontece no âmbito de acordos bilaterais entre países ou grupos deles, e não temos nenhum grande acordo com países importantes consumidores.

É essencial cuidar da defesa sanitária, cuja debilidade já nos trouxe problemas suficientes na área de carne, conforme ficou evidente na Operação Carne Fraca e nas famigeradas delações da JBS.

Há que modernizar uma série de leis obsoletas, desde o Código Florestal até a previdenciária, passando pela tributária.

Devemos fortalecer o cooperativismo agrícola e de crédito, que já são muito relevantes no cenário rural. Atualmente, nossas cooperativas agropecuárias já são responsáveis por mais de 50% do valor da produção do setor. E se colocam como uma alternativa formidável para o pequeno produtor. Com a economia globalizada, a margem por unidade de produto agrícola é cada vez menor, de modo que a renda rural se faz na escala. Ora, o pequeno produtor não tem escala por definição, e só a alcançará através da cooperativa, no conjunto de seus iguais. Além disso a cooperativa se ocupa de fornecer os melhores insumos aos preços mais adequados, da assistência técnica e comercializa a produção, in natura ou processada e com valor agregado. Ao setor privado cabe ainda fazer investimentos essenciais em gestão.

Com a economia estabilizada, é preciso formar gente para gestão comercial, financeira, fiscal, ambiental, de recursos humanos e mesmo gestão de risco.

Há muito que avançar nestes temas, aos quais se agrega a relevante questão da sucessão, seja nas fazendas, seja nas empresas do agronegócio, seja nas suas instituições representativas. As inovações em TI, em mecanização e em controles de todo tipo exigem uma revolução na gestão agropecuária. Ressalto, neste quesito, a sustentabilidade. Não se trata de modismo. Sem produção sustentável, não haverá competitividade. Nem qualidade.

Esse enorme desafio, todavia, essa estratégia articulada de ações públicas e privadas, só acontecerá se toda a sociedade brasileira se empenhar no projeto. Para isso, é fundamental darmos um passo à frente. Para o setor urbano nacional, já não há dúvida da importância do agronegócio para a economia, para as exportações, para a geração de empregos: ele já reconhece todos esses valores. Mas falta o pertencimento: é comum ouvir dizer que a agricultura vai bem, mas não se ouve dizer "a nossa" agricultura vai bem. Como se fosse uma coisa "deles, dos outros, os do campo". Na verdade, a agropecuária ou o agronegócio só vão bem porque há a evidente contribuição urbana. As fábricas de máquinas, equipamentos, de fertilizantes, de defensivos, os fornecedores de crédito e de seguro são todas urbanas, bem como as indústrias de alimentos e de embalagens. As construtoras de rodovias, de ferrovias, de silos e de navios são urbanas. Urbanos são os traders e os marqueteiros. Um operário de siderúrgica contribui para o sucesso do agro ao produzir aço para trilhos, por exemplo. Essa relação siamesa tem que ser melhor compreendida por toda a sociedade, urbana e rural: uma não existe sem a outra. Temos que conseguir essa compreensão.

Fazendo isso, seremos mesmo campeões mundiais da segurança alimentar. E também da paz, visto que não haverá paz enquanto houver fome. E com muita qualidade.