

FORUM DE CIENCIA E CULTURA -UFRJ- GB
ESTUDOS BRASILEIROS
Tema: EMPRESA -sua função social e sua
Participação no Desenvolvimento.
Estagiário: Prof. Antonio Lourenço Cabral -FEA-
No. 4

MAR/JUL-73

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

CONFIDENTIAL

CP-105

.....

" ...uma vez definidos os critérios de qualidade e de rentabilidade, é fundamental para nosso crescimento o encorajamento da maior flexibilidade possível na maneira de se adaptar às necessidades dos mercados nas diversas partes do Mundo. Somos, assim, levados a nova exigência em matéria de crescimento: a importância das pessoas encarregadas de adaptar a política às exigências nacionais. Trata-se do setor mais difícil de administrar eficientemente, mas é essencial para o crescimento. O sistema de administração deve ser suficientemente flexível para se adaptar às exigências de cada mercado, ao mesmo tempo que as operações se devem basear na lealdade à matriz e na compreensão do que ela precisa fazer para assegurar o futuro. Para nós, este problema está em grande parte resolvido, graças ao nosso princípio de formar administradores - nas próprias regiões onde exercerão suas atividades."

(Visc. H. Watkinson - Vice-Presidente do "BRITISH INSTITUTE OF MANEGEMENT")

.....

X "Seria um ótimo exercício para qualquer homem de negócio, que já não tenha adotado esse processo, sena tr-se e refletir sobre a adequação relativa, a adaptabilidade das várias partes de sua organização." (HENRY P. DUTTON) X

.....

EMPRESA - sua função social

O denominado "Despertar da Sociedade de Consumo", ocasionou verdadeiras revoluções paralelas, no setor empresarial. A entidade familiar, de caráter fechado, tem que ceder lugar à empresa aberta, sofisticada e quasi estilizada, obedecendo a princípios científicos, planejada, com pesquisa de mercados, fontes de matérias primas, competição, estudo de fatores psicológicos inerentes.

Sobre o tudo, alijou da função decisória e gerencial, o filho despreparado, o sobrinho ou afilhado, o recomendado pelo cartão político influente e outras maneiras de colocar fracassados em posições importantes.

Por sua vez, o avanço tecnológico é por si só ineficiente, inexistindo o sistema administrativo compatível, também tecnocratizado, harmonizado em bases operacionais, das quais, por vezes senão constantemente, recebe sugestões e comandos quanto a preferências do mercado consumidor, ao qual deve obedecer, sob pena de sentir o produto ultrapassado, obsoleto e imobilizado nos estoques. Assim, pois, necessita a empresa manter a condição de um organismo vivo, de ação flexível, com reações imediatas, capazes de adaptar-se aos caprichos do mercado a que serve, antecipando-se a seus próprios caprichos e sofisticados desejos de bem-estar e atendendo a novas concepções da vida, com presteza superior ao competidor.

A propósito, afirma Peter Drucker que "o freguez é o alicerce da empresa e quem a mantém sempre viva. Só ele proporciona emprego. E é para suprir o freguez que a sociedade confia os meios produtores de riqueza ao empreendimento comercial."

"O cliente é que determina o que vem a ser o negócio."

A empresa moderna foi chamada a colaborar na educação do povo, na sua evolução social, não sendo mais admissível aquele tipo de comerciante que impunha o seu produto ao consumidor, aceite pela falta de competidor, ou pela ausência do similar de melhor qualidade e aceitação. De outra forma, a evolução dos meios de comunicação, com a publicidade ampla, facilidade de transportes, os males das guerras que trouxeram os bens do progresso tecnológico; milhares de artigos sintéticos, suprimindo a carência de uns poucos de origem natural, estimulando o consumo e até o desperdício...

Numa de suas fases, a evolução da tecnologia, racionalizando, instituindo a automação na indústria, parecendo ameaçar a mão de obra, só produzindo nova onda de bem-estar, acréscimo de horas de lazer, aumentando a satisfação de viver de muitos, efetivou esta sociedade de consumo em que ora vivemos.

EMPRESA e desenvolvimento econômico

A empresa pode existir, apenas, numa economia em expansão.

A empresa é o órgão específico do crescimento, da expansão, da mudança. Sendo o "marketing" a primeira função, a segunda é a inovação, ou seja, a provisão de mercadorias e serviços melhores e mais econômicos.

Não basta que o negócio se torne maior; o que interessa, basicamente, é que se torne melhor, capaz de satisfazer sua clientela, justificando a sua própria existência. A inovação atravessa todas as fases do negócio: menor preço, novo e melhor, ainda que majorado o preço, nova comodidade ou atendimento a nova necessidade. O encontro de finalidades novas para um velho produto, não foge à norma e, a inovação em matéria de distribuição, de forma a facilitar a aquisição pelo consumidor, é tão ou mais importante e promissor quanto a inovação no fabrico.

Para consubstanciar as inovações, faz-se necessário que todas as unidades administrativas participem dos objetivos, sendo cada qual obriga

do a oferecer qualquer tipo de contribuição à inovação apresentada, em relação ao produto ou serviço da empresa, lutando consciente e deliberadamente no sentido do progresso e da vitória -seja no setor de vendas, no controle de qualidade, na contabilidade ou na administração de pessoal.

FINALIDADE empresarial

A razão da existência de um negócio, afirma Drucker, é o fornecimento de bens econômicos e serviços.

A empresa, por definição, deve ser capaz de produzir mais e melhor do que todos os recursos que a compõem. Deve ser um genuíno todo: maior do que ou, pelo menos, diferente de -a soma de suas partes, com produção também maior que a soma de todos os materiais entrados. "Fazer um todo que seja maior que a soma de suas partes, tem sido, desde Platão, a definição de boa sociedade."

"Nem tijolo, nem cimento, nem trabalhador comum têm lugar na estrutura da organização." Ao invés de "responsabilidade do capital" ou "direitos do capital", fala-se hoje em Administração e Trabalho, em "responsabilidade da administração".

"A Administração, que é o órgão das sociedades especificamente encarregado de tornar produtivos os recursos, isto é, quem tem sobre si a responsabilidade do progresso econômico organizado, reflete o espírito fundamental da era moderna."

EMPRESA Moderna

O progresso da tecnologia verifica-se por etapas, uma sucedendo à outra, na procura de melhorar, de sobrepujar, diminuir custos, aumentar a rentabilidade técnica, atrair o desejo do consumidor. Essa busca é permanente, mas, ainda não se descobriu um sucedâneo para o Homem, pois, todos os avanços da ciência são produto do seu engenho, maravilhosa criação de Deus -que muitos pretendem negar.

Acaba de ser anunciada a utilização de "robôs" para execução de solda elétrica, sem a interferência-homem, sendo-lhe atribuídas outras tarefas subsidiárias, inclusive nas atividades domésticas, porém, quem o prepara na execução de tais funções? quem o constrói e quem o mantém? O avião, o teleguiado, o radar, o rádio leizer, a televisão, e tantos outros inventos maravilhosos a serviço do próprio homem, são invenção sua, mantendo-se graças à sua vigilância de criador. A própria natureza desses fatores de progressos tecnológicos, deve-se à organização empresarial moderna, através da qual são criados fundos e auxílios, permitindo a pesquisa, a experimentação, o aperfeiçoamento de fatores técnicos, custeando mil e um fracassos antes de incorporar dois ou três sucessos.

Assim, o surgimento dos executivos, substituindo os velhos "donos" da iniciativa e do capital, permitiu a admissão da empresa na comunidade, como sua participante na qualidade de indivíduo, integrando todos os gru-

pos responsáveis pelo desenvolvimento social e econômico; integrando grupos comunitários, oferecendo recursos pecuniários, prestando serviços e assistência; participando e dirigindo campanhas cívicas e patrióticas, fundamentadas em sãos princípios; participando de atividades educacionais e respaldando participações políticas, no seu mais alto sentido.

Essa assistência à comunidade deverá fundamentar-se na sua própria política de empresa, oferecendo estímulos, igualdade de oportunidades, assistência social e recreação.

Toda a empresa moderna inicia as suas atividades tendo em vista a realização de metas pre-estabelecidas -um objetivo, devendo cercar-se, em determinadas circunstâncias, de condicionantes que exigem a formação de complexos ou multi-empresas, pelas quais procurando coordenar esforços e atividades, atinge a cobertura de atividades da entidade mater. Tais os complexos industriais, exemplificados na P.etrobrás, com sus multiplas subsidiárias, desenvolvendo atividades complementares de pesquisa, distribuição, navegação, petroquímica, etc.

Por vezes, atendendo a circunstâncias especialíssimas, obriga-se o Governo a suplementar as atividades industriais, sobretudo quando pioneiras em determinado setor que não interessa à iniciativa privada. Surgem, então, as empresas públicas.

EMPRESA PÚBLICA

É a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito. (item II, Art. 5º do D.-Lei nº 200/67)

A atuação do Estado no domínio econômico pode efetuar-se sob várias formas -direta ou indiretamente, sendo que o processo direto, instituído em todo o mundo civilizado, é exercido através dois instrumentos: a sociedade de economia mista, em que o capital público se associa ao particular e a empresa pública, cujo capital é integralmente estatal. (No Brasil foi a NOVACAP a primeira empresa desse tipo, destinada à construção de Brasília, criada em 1956)

O ato constitutivo da empresa pública deve conter os objetivos da sua criação, os quais obedecerão a uma programação assecuratória de harmonia em relação à política e às diretrizes estabelecidas para o setor onde vai atuar. Poderá não visar o lucro, no caso de pioneirismo ou como elemento corretor de distorções econômico-sociais, de interesse coletivo, caso em que representará onus para o Estado. (Caso da COBAL, na regularização do abastecimento nacional)

A Constituição Federal estabelece que a empresa pública terá um caráter suplementar da iniciativa privada, pois, esta é a pedra angular dos regimes democráticos, cabendo ao Estado proteger e amparar a iniciativa privada, suprimindo o desinteresse desta, através a empresa pública, de maneira a incentivar a produção em setores deficientes ou, ainda, criando fontes de crédito para o desenvolvimento nacional. A sua criação depende da conveniência, da contingencia administrativa, a critério do Governo, sendo a iniciativa do Executivo, em tratando-se da aplicação de dinheiros públicos ou investimentos, constitucionalmente atribuídos ao Presidente da República. (Art. 57, item I da Const.)

SOCIEDADE de Economia Mista

"É a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade de Administração Indireta". (Art. 5º, item III -D. Lei nº 200/67)

Ambos os tipos de empresa recebem controle exercido através o Ministério a que estejam coordenadas, o qual supervisiona as suas atividades mediante o "recebimento sistemático de relatórios, boletins, balançotes, balanços e informações que permitam ao Ministro acompanhar as atividades da entidade e a execução do orçamento-programa e da programação financeira, aprovados pelo Governo. (Parágr. Único, alínea c, Art. 26 do D. Lei 200 de 1967)

HUMANIZAR ou Socializar ?

A empresa pública, como as demais, deve abrir caminho para a humanização da economia, considerando a liberdade de iniciativa, uma das premissas postas a serviço do desenvolvimento nacional e da justiça social, objetivando a ordem econômica e social. Daí a possibilidade da existência da entidade privada, com primazia na organização e exploração das atividades econômicas. Entretanto, esse amparo e estímulos para o aumento da riqueza de seus participantes e da coletividade, não omite as necessárias medidas de polícia, impedindo a concorrência desleal, os monopólios, a fraude e todos os demais considerados ilícitos pela moral e pela lei. As finalidades da entidade privada, hodiernamente, assemelha-se, transfunde-se à política do próprio Estado, na realização do bem-comum, ultrapassando a soma de interesses individuais

INTERVENCIONISMO, Amparo ou Suplementação

Ao Governo cabe suplementar e fiscalizar as decisões emitidas nas entidades privadas, objetivando o amparo dos interesses nacionais. E, aqui, atentemos para o que escrevem autores alienígenas: "O fato de os EE.UU. ocuparem hoje, a liderança econômica e social, torna decisivo o desempenho administrativo - e sua realização muito mais difícil. Do cume só há um ca-

minho a seguir: para baixo. Permanecer no topo, sempre, requer duas vezes mais esforço e capacidade do que subir até lá. Em outras palavras: há real perigo de que, em retrospecto, os EE.UU. de 1960 venham a parecer a Grã-Bretanha de 1880 -condenação declínia, pela falta de visão e pela falta de esforço. Há sinais, neste país (EE.UU.), de uma tendência a defender o que temos, ao invés de avançar mais; o equipamento básico está envelhecendo em muitas indústrias; a produtividade está crescendo com rapidéz apenas nas indústrias novas, e talvez estagnada, senão declinando, em muitas outras. Somente a competência administrativa superior e o desempenho em contínuo aperfeiçoamento poderão manter-nos progredindo, poderão impedir que nos tornemos presunçosos e indolentes."(Drucker -Prática da Admin. de Emprêsas)

Esta advertência carece transformar-se em norma de procedimento, de quando em vez. A fiscalização do Govêrno, deve estender-se a determinadas decisões empresariais, mormente nesta fase de expansão da indústria nacional em que o desmezurado crescimento de uma entidade poderá fazer perigar o todo à qual se integra.

INCENTIVOS FISCAIS e Expansão

Dentre as condições essenciais ao desenvolvimento econômico, atribui-se ao Govêrno a responsabilidade de assegurar as fronteiras, a existência das instituições e o seu funcionamento, bem assim os serviços de infraestrutura que o setor privado não pode executar. Se o Govêrno cria condições favoráveis aos negócios, a iniciativa privada se encarrega do desenvolvimento como processo. Isto, visto historicamente, verifica-se que o livre jogo das forças de mercado levou a que se criassem determinadas condições indesejáveis à economia, tal a tendência de concentrar em determinadas regiões territoriais os polos de desenvolvimento.

Para corrigir tal distorção, interveio o Govêrno, construindo Paulo Afonso, uma rede de estradas de rodagem, um Banco de Desenvolvimento, as Superintendências de Desenvolvimento, partindo da SUDENE e, atualmente, os denominados INCENTIVOS FISCAIS, tendo como objetivo fundamental, suplementar e corrigir as forças de mercado, criando condições especiais para os investimentos privados em determinadas regiões. Os Incentivos Fiscais funcionam como sistema conjugado com o mercado: o Govêrno ajuda a instalação da indústria, mas, uma vez em funcionamento, ela deverá entrar no mercado, cobrar a matéria prima, a mão de obra, a eletricidade e vender o produto ao preço corrente.

Entretanto, podem surgir problemas, decorrentes, inclusive de fatos imprevisíveis, obrigando a intervenção governamental. É o caso da falta de matérias primas, para continuar operando a indústria nascente, ou de expansão imprevista, ultrapassando a faixa de captação de capitais. Estes dois fatores estão ocorrendo na área da petroquímica, como tentaremos com-

provar, valendo-nos de conclusões, relatórios e publicações do setor.

CARÊNCIA de Matérias Primas

A petroquímica é um setor que promete desenvolvimento explosivo a curto prazo, considerado o número de projetos em plena execução, sendo que alguns já iniciaram a sua produção. Entretanto, a não existência de matéria prima no país, poderá causar surpresas difíceis de contar.

A Rhodia Brasileira, por exemplo, suspendeu a produção do FENOL -a matéria prima básica na produção de resinas sintéticas, em decorrência, por sua vez, da falta de Cumeno, carente no mercado internacional. Essa falta, acarretou à indústria de resinas sintéticas altos prejuízos e a necessidade de importar aquele produto para o que tenta obter do Governo isenção do imposto de importação. Na tentativa de estimular o avanço dos projetos onde figura a produção daquele produto, as autoridades resistem à solicitação causando um aumento de custos, derivado da substituição do componente: "a Formi-Plac, por exemplo, conseguiu um fornecimento de resina de cajú, importada do Nordeste, embarcando naquele acréscimo de custos. Aliás, verifica-se nos últimos anos um acréscimo desproporcional nos preços de materiais-produtos daquela área industrial, principalmente em decorrência do preço da nafta, imposto pelos países produtores. Assim é que o anidrido maléico, o formaldeído, o etilobenzeno, a melamina e uréia, sofreram aumentos que variam entre 28 e 119%. (Visão -11/6/73). A produção dessas matérias primas depende do gás natural e nafta, extraído em pequena quantidade em Aratú, razão pela qual está sendo construído um gasoduto, ligando os campos bolivianos, num alto investimento, destinado a suprir o Brasil daquela matéria prima. Entretanto, a Empresa que ~~que~~ processa altos investimentos, tal o caso da Rhodia, e sente-se compelida a suspender a produção, por falta de matéria prima, sofre prejuízos decorrentes e acarreta outros às organizações que, por sua vez, planejaram suas atividades confiantes naquelas fontes produtoras; o mal estende-se em cadeia, só restando ao Governo abrir os incentivos fiscais, a fim de minorar tal situação.

EXPLOÇÃO Imprevisível

É outro fator imprevisível que nos levou a conceituar Empresa Pública no quadro e função estatal. Ainda no campo da petroquímica, apresentam-se perspectivas de apreensão, segundo deduzimos do noticiário, em "Visão" de 11-6-73, acreditando que a Petroquímica União acha-se a ponto de passar ao controle estatal. Autorizada a Petroquisa (subsidiária da Petrobrás), a participar de empreendimentos do setor, sentiu-se a iniciativa privada estimulada na aplicação de vastos recursos financeiros naquela área. Assim, foi criada a Petroquímica União, tendo como subscritores a Petroquisa (25%); a International Finance Corp. (10%); Refinaria União -grupo Soares Sampaio (25%); Grupo União de Bancos -Walther Moreira Sales (25%) e Cotil II -Periguel -Monteiro Aranha (15%). Esta estrutura acionária repetir-se-ia com

algumas variáveis -em todos os projetos de "down stream", isto é, naqueles que se colocam a jusante da corrente dos produtos petroquímicos.

Tais projetos iam receber impulso particularmente grande com a constituição, em 1969, de uma sociedade "holding", a Unipar -União de Indústrias Petroquímicas S.A, em que o capital social se repartia meio a meio entre os grupos Soares Sampaio e Moreira Sales. Este grupo tem hoje, participação (variando de 17,5% a 100%) em seis empresas do setor petroquímico: Petroquímica União, Carbocloro, Brasivil, Poliolefinas, Hubsbrasil. O capital líquido da Unipar era de 222 milhões de cruzeiros, em 1972.

A Unipar era, na origem, uma associação entre um importante grupo financeiro (Moreira Sales) e um grupo industrial com grande experiência no setor petrolífero (Soares Sampaio). Pouco depois, a "holding" procurou abrir seu capital, lançando 165.250 obrigações ao portador, reajustáveis, conversíveis em ações."

A Petroquímica União, inaugurada em 1972, graças à realização de vultosos investimentos, principalmente financiados por um sindicato de bancos franceses, tem hoje um immobilizado técnico de 882 milhões de cruzeiros. No seu aumento de capital, conta hoje a Petroquisa 41,8% de participação, cabendo à Unipar 51,7 do capital total, mas, apenas 34,8% do capital votante. Compelida a novo aumento de capital, visto iniciar-se o vencimento das primeiras parcelas de empréstimos externos e estar sendo iniciada a segunda fase de ampliação, os lucros são insuficientes para financiar todos os investimentos. Neste exercício deverá a Petroquímica União produzir 600 mil toneladas de produtos petroquímicos básicos, consumindo 779 mil ton. de nafta, calculando-se tal produção em 893 mil ton, em 1974.

Neste pretendido aumento de capital social está surgindo um sério obstáculo: o Grupo Moreira Sales pretende criar o impasse, pois, não tendo a Unipar distribuído qualquer dividendo, não houve qualquer retorno do investimento. Por sua vez, o Grupo Soares Sampaio, situado no ponto de vista industrial, pensa prioritariamente no crescimento da empresa, no aumento da produção, considerando a falta de produtos no mundo e conseqüente aumento dos preços. Outro fator, reside na alteração da posição do Grupo Soares Sampaio: a Unipar resultava da colaboração entre um grupo financeiro e um grupo industrial. Posteriormente, o grupo ~~industrial~~ transformou-se em grupo financeiro (União Comercial), concorrendo com o grupo Moreira Sales (União de Bancos), alterando as relações entre ambos.

Diante desta situação, recai sobre a subsidiária da Petrobrás -Petroquisa- a função de árbitro, pois, consciente da necessidade do aumento do capital e, contando com recursos para sua efetivação, está disposta a substituir os acionistas retraídos. Isso conferirá maioria à Petroquisa, conduzindo a Petroquímica União à condição de empresa estatal, a não ser que se

encontrem novos acionistas, em condições de realizar o capital atribuído ao Grupo Moreira Sales, a fim de preservar o caráter privado do empreendimento, receando-se, entretanto a repetição que ocorreu no setor siderúrgico, em relação à COSIPA-USIMINAS, estatizada a contra gosto do Governo. (Estes dados foram tomados de "Visão -11/6/73).

P Para que possamos avaliar a importância do aglomerado, constituindo o "holding" UNIPAR, transcrevemos o rol de produtos e sua programação de produção, atribuída ao corrente ano de 1973, por empresa:

Petroquímica União	Etileno	300.000	ton/ano
	Propileno	167.000	"
	Benzeno	110.000	"
	Butadieno	50.000	"
	Ortoxileno	30.000,	"
	Paraxileno	30.000	"
	Outros subprodutos	224.000	"
Carbocloro Ind. Químicas	Soda Cáustica	110.000	"
	Cloro	96.000	"
Copamo-Cia. Paulista de Manomero	Manômero de Clorato		
	de Vanila	200.000	"
Brasivil -Resinas Vinílicas	Policloreto de Vinila	40.000	"
Poliolifinas, Ind. e Comércio	Polietileno de Baixa		
	Densidade	80.000	"
Empr. Brasileira de Tetramero	Tetrâmero de Propileno	30.000	"
	Cumeno	120.000	"

O encadeado em produtos é de tal ordem que ameaça perigar a programação de empresas em organização, as quais dependem dessa matéria prima (vide Rhodia em relação ao Cumeno, p ser produzido pela Tetrâmero). Os processos de comercialização carecem de cuidado todo especial, evitando-se fechamento de contratos a preços pre-fixados, pois, a alteração dos preços da nafta no mercado mundial alterou-se, em curto prazo, de US\$ 22,00/ton para US\$ 31,00, quebrando qualquer conjuntura.

PARTICIPAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO

No exposto, procuramos retratar a participação da empresa no desenvolvimento, tomando para comparação a fotografia de uma atividade em pleno progresso. De fato, na petroquímica vamos encontrar a borracha sintética, os plásticos, detergentes, tintas plasticas, etc. num mundo vertiginoso de materiais sintéticos, utilizados em todas as atividades que cercam e servem o ser humano. Até a publicação do Decreto nº 56671, em setembro de 1965, perduravam dúvidas quanto à participação do capital privado nesta atividade industrial. Esse atraso no tempo causou não menor estatis~~mo~~ no desenvolvimento setorial e, a tentativa de recuperar aquele tempo perdido, ameaça perturbações que devem ser contornadas.

No Brasil, a concepção de EMPRESA começou a ser reformulada a partir dessa febre desenvolvimentista em relação à sistemática e mecanismo operacional; o controle de qualidade, a contabilidade e controle dos

estoques, custos, suprimento de matérias primas, financiamento e distribuição da produção, reformulação da política aduaneira e tributária, os incentivos e estímulos fiscais, em substituição ao protecionismo fiscal, todo este arrolamento originou-se da explosão industrial, obrigando o Administrador a estabelecer "filosofia empresarial", capaz de vencer o imobilismo que predominava no campo gerencial, agora ultrapassado.

Escreve Watkinson, vice-presidente do "British Institut Of Manegement" (IDORT -Mai/Jun/72):

"Do nosso ponto de vista, os problemas da empresa concernem muito mais a pessoas do que a coisas. Para um bom trabalho em conjunto, os homens precisam conhecer-se, confiar-se mutuamente e compreender as opiniões uns dos outros, no que respeita aos problemas da empresa. É este sem dúvida o setor que considero como aquele que em nossa empresa exige mais idéias construtivas e mais planejamento, para favorecer o seu crescimento."

Os nossos modelos de empresa acham-se em plena evolução, carecendo de flexibilidade na transposição de uma para outra atividade, quer comercial, industrial ou de prestação de serviços. As grandes empresas nacionais como a Petrobrás, Siderúrgica, trouxeram no seu bojo a ausência de planejamento e constituição de sã política de pessoal, daí decorrendo a facilidade como se movimentam os seus quadros, considerados fonte de suprimento de empresas de médio porte que ali captam pessoal qualificado, mediante a oferta de melhores oportunidades. É notório, aliás, o depoimento ^{do} pelo Diretor da EMBRAER, no Forum de Ciência e Cultura, em relação ao cuidado ~~na~~ ^{manutenção} do pessoal preparado naquele órgão: a só menção na Carteira Profissional de haver pertencido à Embraer, estabelece prioridade absoluta na sua admissão em outra empresa, sendo estabelecido o nível de vencimentos em relação ao tempo de serviço na origem.

Temos, pois, como fundamental a participação da empresa no desenvolvimento, considerando-se notável o esforço realizado pelos órgãos especializados no aprimoramento de Administradores-Gerentes, tendo em vista a grande quantidade de empresas que se transformam, umas mediante o sistema de fusões, outras, procurando reforço de capital através captação por meio de novos acionistas ou recurso à injeção de capitais e técnicas estrangeiras. Em todos os casos, recomendável se torna atender à primeira regra geral apresentada por Peter Drucker, na sua Prática de Administração: "A administração ao passar de um sistema para outro, tem de aprender a fazer coisas novas e não a fazer as mesmas coisas de antes, de maneira melhor."

Neste fim de tema, convém lembrar aquela afirmativa, partida de não me lembro que autor, afirmando: "a Administração é um órgão econômico, -de fato, o órgão econômico da sociedade industrial."

Rio de Janeiro, Junho de 1973

Assessoria de Pessoal

