

O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL NA BNDES PARTICIPAÇÕES COMO PROCESSO DE CONFLITO ORGANIZACIONAL*

L. A. Alves Soares**

1. Introdução; 2. A experiência da BNDESPAR; 3. Resumo.

1. Introdução

Embora o desenvolvimento gerencial seja conhecido sob diversas denominações, são raros os registros desta atividade nas empresas. Esta raridade é maior na administração pública, inclusive nas empresas estatais. A BNDES Participações (BNDESPAR), empresa subsidiária do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), executou atividades de desenvolvimento gerencial (das quais participamos) voltadas para a capacitação dos empresários seus clientes, dando à atividade um caráter de controle e acompanhamento de suas operações. O presente trabalho tem como objetivo registrar uma experiência de desenvolvimento gerencial em uma empresa de participação acionária pertencente a um banco de desenvolvimento, bem como identificar o conflito organizacional entre a atividade de desenvolvimento gerencial e a cultura financeira da BNDESPAR.

2. A experiência da BNDESPAR

Inspirado no surgimento das empresas de participações nos chamados países desenvolvidos e empenhado na defesa da empresa privada nacional, o BNDES criou as subsidiárias Investimentos Brasileiros S.A. (Ibrasa), Mecânica Brasileira S.A. (Embramec) e Investimentos Brasileiros S.A. (Fibase).

Aportadoras de capital de risco e sócios temporários das empresas privadas nacionais, essas subsidiárias do BNDES dependiam de seu desempenho e eficiência gerencial para garantia do retorno do investimento. A preocupação com a capacitação gerencial levou a Ibrasa e a Embramec — e posteriormente a Fibase — a firmarem, em 1976, convênio com o então Programa Nacional de Treinamento de Executivos (PNTE), desenvolvido pela Secretaria de Planejamento da Presidência

* Trabalho elaborado em set. 1990.

** Sociólogo; consultor de empresas. (Endereço: Rua Dr. Manuel Cotrim, 232 — Riachuelo — 20961 — Rio de Janeiro, RJ.)

da República. Posteriormente, por motivos operacionais, a Ibrasa e a Embramec assumiram a execução do programa, contando com a equipe técnica então por ele

Tabela 1

Atividades do Nade/BNDESPAR (1976 - 85)

Período	Tipo de projeto	Número de empresas	Número de projetos	Número de horas	Número de participantes
1976/77	Cursos modulados	281	30	1.008	411
1977/84	Seminários abertos	100	47	992	150
1977/85	Projetos de desenvolvimento gerencial	84	120	10.861	(*)
1976/85	Projetos internos	(**)	22	655	472

* Impossível determinar o número de pessoas envolvidas.

** Ibrasa, Embramec, Fibase, BNDES, Bandepe e bancos estaduais de desenvolvimento.

responsável. Até a constituição da BNDESPAR pela fusão da Ibrasa, Embramec e Fibase, em 1982, a atividade era subordinada à Ibrasa. Em 1986, após 12 anos, as atividades estavam a cargo do Núcleo de Apoio ao Desenvolvimento das Empresas (Nade), unidade da Superintendência de Planejamento da BNDESPAR, quando foi desativado.

Ao longo de toda a sua existência, o Nade — que teve diversas denominações — realizou seminários e desenvolveu trabalhos de consultoria, conforme a tabela 1. Prestava serviços exclusivamente às empresas coligadas à BNDESPAR, sendo sua ação apoiada nas relações de poder conseqüentes da condição de sócia de que gozava esta subsidiária do BNDES.

O Núcleo possuía forma própria de atuação. Seus trabalhos eram desenvolvidos sob a forma de projetos, com objetivos, conteúdo programático, metodologia, carga horária (estimada) e orçamento. O orçamento constava apenas dos honorários do consultor, pagos pela BNDESPAR, que posteriormente era reembolsada pela empresa. As demais despesas do projeto eram pagas diretamente pela empresa.

Os projetos eram elaborados a partir de informações obtidas junto às áreas operacionais da BNDESPAR e junto à própria empresa. Referiam-se a temas específicos de todas as áreas da administração (produção, recursos humanos, finanças, *marketing*, administração geral) e atendiam às peculiaridades de cada caso, não sendo adotadas orientações padronizadas. Projetos da mesma natureza possuíam conteúdos programáticos e até mesmo denominações distintas. Os projetos eram desenvolvidos dentro da empresa por um consultor (ou vários) indicado pelo Nade conforme sua especialidade e perfil, ao qual cabia orientar os trabalhos a serem executados pelo próprio pessoal da empresa (diretores e gerentes, basicamente). As alternativas de solução deveriam ser encontradas pela empresa conforme as características de seus problemas, com efetiva participação de seu pessoal. Não havia aulas, mas reuniões; os projetos, pelo seu sentido eminentemente prático, iam sendo

implantados na medida em que se desenvolviam. Os técnicos do Nade, de formação profissional variada, estavam presentes a todas as atividades do projeto, a eles cabendo a articulação da BNDESPAR com a empresa, desta com o consultor e a supervisão dos trabalhos deste, bem como a coordenação do projeto.¹

Embora o desenvolvimento gerencial constasse explicitamente dos estatutos da BNDESPAR (art. 4º, alínea c), a atividade foi marcada por conflitos organizacionais. A nosso ver, em primeiro lugar pela inexistência de uma política de participação societária que contemplasse os aspectos gerenciais paralelamente aos financeiros. Em vão foram desenvolvidos esforços no sentido da correção, inclusive chamando atenção para o fato de que, salvo determinados casos, as solicitações de recursos para saneamento financeiro e capital de giro eram motivadas por incapacidade gerencial.

A atenção para com os aspectos gerenciais das operações ficava ao sabor de circunstâncias ou na dependência da sensibilidade deste ou daquele diretor. Aliás, convém observar que a existência e as atribuições do Nade eram desconhecidas pela quase totalidade dos técnicos da BNDESPAR, havendo sempre grande surpresa quando com ele travavam contato. Buscando espaço, o Nade foi dos documentos técnicos ao *marketing*, chegando ao pedido de serviços.

Em segundo lugar, apontamos um conflito de natureza operacional. O fato de ter iniciado suas atividades com cursos e seminários e por convênio — portanto, fora do sistema BNDES — em muito contribuiu para alimentar as resistências que o impediam de participar da fase de acompanhamento das operações da carteira da BNDESPAR. Sua evolução para a realização de projetos de desenvolvimento gerencial e projetos internos foi ignorada. Sua contribuição para o acompanhamento das operações enquanto suporte para a garantia do retorno do investimento sempre foi minimizada. Aliás, a fase de acompanhamento das operações, seguinte às de análise e contratação, sempre foi questão crítica na BNDESPAR devido ao grande número de empresas em relação ao número de técnicos e pelo tempo em que nela permaneciam (média de cinco anos).

O conflito operacional, se de um lado possuía como fonte a indefinição político-empresarial, de outro era também devido à falta de conceituação do que viesse a ser desenvolvimento gerencial, por alguns entendido como atribuição das áreas operacionais. Outro fator de conflito era a diferença no relacionamento com a empresa coligada. Enquanto a área operacional concentrava seus contatos com a empresa na fase de análise, reduzindo a freqüência destes contatos na fase de acompanhamento, o Nade era chamado a intervir exatamente nesta fase, visando a resolver problemas e até corrigir rumos. O contato do Nade com a empresa, de curta duração porém de grande intensidade por sua natureza, permitia-lhe conhecer sua intimidade. A área operacional, responsável pelos aspectos financeiros das operações, era informada

¹ Visando atender ao volume de trabalho e em face do pequeno número de técnicos, durante os seus primeiros anos o Nade utilizou estagiários para simples acompanhamento dos consultores.

do andamento e da conclusão dos trabalhos, tendo havido casos, embora raros, em que se obteve o ideal de trabalhos em conjunto.

Em terceiro lugar, indicamos um conflito de natureza cultural. O convênio entre as subsidiárias Ibrasa, Embramec e Fibase, mantido por vários anos,² deu ao Nade a condição de precursor da criação da BNDESPAR em 1982, ocorrida pela fusão dessas três empresas. Os seis anos de existência independente (1976-82) permitiram que o Nade desenvolvesse uma cultura própria. Havia no grupo um clima peculiar, marcado pela liberdade de ação, pela participação nas decisões e pela confiança mútua. O núcleo chegou a possuir endereço próprio, fato comum no sistema BNDES antes da nova sede. Nessa ocasião cada técnico possuía uma chave das salas, sendo comum trabalhar-se após o horário de expediente, viajar aos domingos e nos feriados para estar cedo nas fábricas no dia seguinte. Não havia controle de frequência. Embora nenhum técnico se considerasse especialista em desenvolvimento gerencial, havia no grupo uma profunda identificação com a tarefa. Durante seus 11 anos de atividade efetiva o Nade contou com um total de 12 técnicos (exceto as chefias, que foram quatro), com uma média de permanência de aproximadamente seis anos no setor. Do total, apenas quatro técnicos se afastaram. A média da permanência do pessoal administrativo também foi elevada. Passaram pelo núcleo cinco funcionários, com uma permanência média de aproximadamente cinco anos. Do total, apenas três se afastaram.

Com a fusão das subsidiárias, o Nade foi localizado na área de planejamento da BNDESPAR, ficando sua orientação, conseqüentemente, a ela subordinada. A mudança para a nova sede do BNDES ocasionou uma aproximação física que acentuou as diferenças e agravou os conflitos, culminando com um processo de esvaziamento que se arrastou durante aproximadamente um ano. Em conseqüência da orientação eminentemente negocial adotada como política pela BNDESPAR, acompanhada de mudanças em sua estrutura administrativa, em 1988 o Nade foi desativado.

3. *Resumo*

A experiência de desenvolvimento gerencial na BNDESPAR foi marcada pela marginalidade do setor responsável pela atividade, que não conseguiu integrar-se ao processo operacional da empresa em virtude de sua cultura eminentemente financeira. Os conflitos de natureza político-empresarial, operacional e cultural são manifestações dessa marginalidade.

² O convênio, renovado anualmente, era motivo de polêmicas quanto à sua sobrevivência. Houve uma ocasião em que as atividades do Nade estiveram paralisadas por alguns meses.