

672P

1199500877



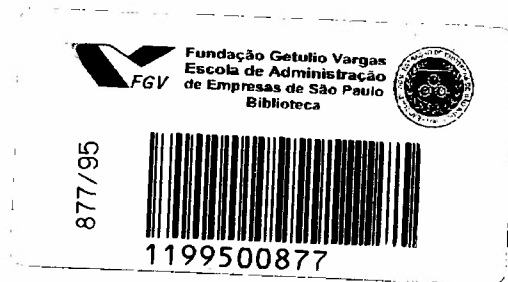
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Fundação Getúlio Vargas

39

**Ensaio sobre administração estratégicas  
nas empresas brasileiras**

Apresentado para a obtenção do título  
de Philosophiae Doctor  
em administração de empresas



Allain Joly  
Montréal

19 de novembro de 1990

## AGRADECIMENTOS

É quase um lugar comum agradecer a todos e todas para a realização de um trabalho de tal envergadura que os leitores as vezes duvidam da sinceridade deste ritual. Porém, o farei porque sem a simpátia e o suporte de muitas pessoas, essa tese não teria visto a luz do dia.

Em primeiro lugar, quero agradecer a minha esposa, Manon Gauthier, e os meus filhos, Marc Antoine e Marie-Eve que tiveram a paciência de me acompanhar ao longo deste áspero caminho. A Manon, em particular, me convenceu de não largar tudo em 1987, quando as condições materiais da nossa vida em São Paulo eram particularmente constrangedoras. Os meus filhos me ajudaram muito também, sem sabê-lo muitas vezes, com os seus risos e a sua inocência refrescante para um velho aluno tal como eu o era.

No Brasil, quero também salientar a presença das senhoras e da senhorita do terceiro andar, na diretoria dessa escola, a Sandra, a Marly e a Dalva, que sempre foram dispostas a ouvir as minhas queixas a respeito de qualquer assunto e, em particular, as decorrendo das minhas dificuldades de adaptação ao país.

Também na Escola, tenho que lembrar a atitude do Professor Maurício Tragtemberg, no meu ver um monumento intelectual neste país, que sempre foi para mim uma aula viva de coragem, qualidade muito rara na inteletualidade de qualquer país...

Finalmente, os Professores Fernando C. P. Motta, Yolanda Balcão, Cecília Bergamini, Gerald D. Reiss, Luiz Carlos Bresser-Pereira e Ofélia Torres (essa última, no finalzinho da minha estadia), com quem eu sempre tive relações muito simpáticas, com vontade por parte deles de muito ajudar a superar os pequenos problemas burocráticos dessa sociedade bem como de abrir os olhos de um estrangeiro um pouco perdido neste outro planeta. Na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, tenho uma dívida internacional muito grande com o Professor Cleber Aquino que abriu as portas de várias empresas para possibilitar este estudo.

Um agradecimento especial também para os Brasileiros humildes (e os demais, bem com a vida) que abriram os seus braços, os seus corações e as suas casas para nós. Aprendemos muito com eles. Finalmente, fico grato com os executivos e os empresários (Brasileiros e estrangeiros) que aceitaram trocar idéias comigo, e que aceitaram responder a perguntas que eles, as vezes, achavam de ingénuas.

No Québec, um agradecimento especial aos colegas que ajudaram a atravessar esse deserto que constitui a redação de uma tese.

Indice . . . . .	i
Lista de quadros . . . . .	viii
Lista de figuras . . . . .	ix
Introdução . . . . .	i
Primeira parte: uma perspectiva comparativa Brasil-Occidente . . . . .	14
<b>Capítulo 1. A formação do Occidente industrializado . . . . .</b>	
Introdução . . . . .	15
1 - O mundo dos Gregos . . . . .	18
Prometeu e o fogo roubado aos deuses . . . . .	18
A organização política . . . . .	18
A economia na Grécia antiga . . . . .	21
2 - A era da Idade Média . . . . .	23
O Império Romano . . . . .	23
A retaguarda medieval . . . . .	24
O Mundo muçulmano . . . . .	25
3 - As raízes da modernização . . . . .	27
Uma estrutura social perene . . . . .	28
As cidades e o cotidiano . . . . .	30
As técnicas . . . . .	34
A moeda e os instrumentos financeiros . . . . .	40
4 - A Revolução industrial na Inglaterra . . . . .	46
5 - Algumas interpretações . . . . .	51
Do Feudalismo à Modernidade Industrial . . . . .	51
A aparição do mercado . . . . .	55
O capitalismo como processo auto-destruidor . . . . .	58
Capitalismo monopolista e planejamento privado . . . . .	60
A visão contingente do desenvolvimento do capitalismo . . . . .	65
occidental . . . . .	65
Conclusões . . . . .	67
<b>Capítulo 2. A formação do Brasil . . . . .</b>	
Introdução . . . . .	73
1 - Os períodos históricos . . . . .	74
O Brasil colonial . . . . .	75

O Império . . . . .	80
A República . . . . .	86
A "Velha República" . . . . .	87
O Getulismo . . . . .	90
O esforço modernista . . . . .	94
Os militares . . . . .	96
2 - Conclusões . . . . .	101
A formação social . . . . .	101
A formação econômica . . . . .	105
A formação política . . . . .	110
A formação cultural . . . . .	116
<u>Capítulo 3. Brasil-Occidente: uma perspectiva comparativa</u> . . . . .	212
Introdução . . . . .	212
1 - O surgimento do capitalismo do Occidente industrializado . . . . .	122
A relação prometéica com o mundo . . . . .	122
A convergência de condições . . . . .	123
A urbanização . . . . .	125
As trocas comerciais . . . . .	126
As comunicações . . . . .	127
O papel da agricultura . . . . .	127
2 - As estruturas sociais . . . . .	129
A ordem feudal . . . . .	129
As instituições políticas . . . . .	133
Uma modernidade feudal . . . . .	134
A ética do trabalho . . . . .	135
Em poucas palavras... . . . . .	136
3 - Desenvolvimento do capitalismo no Brasil . . . . .	137
As estruturas econômicas . . . . .	139
Conclusões . . . . .	141
<b>Segunda Parte: Evolução do pensamento administrativo das origens às críticas contemporaneas</b> . . . . .	145
<u>Capítulo 4. Evolução do pensamento em administração de empresas</u> . . . . .	146
1 - Economia política . . . . .	146
2 - Administração de empresas . . . . .	151
Charles Babbage . . . . .	151

210	alternativas
210	Introdução
212	1 - A economia política
213	Hegel e Marx
218	A economia clássica
221	A nova economia política
228	2 - A obra de Henry Mintzberg
230	O trabalho do executivo
234	A administração intuitiva
236	Os trabalhos sobre estratégia
236	Formulação de estratégias em três modos
239	A emergência das estratégias
245	Definições da noção de estratégia
247	Uma visão integrada das organizações
256	As críticas de Mintzberg à gestão das empresas
258	3 - As visões alternativas de Gareth Morgan
259	A organização enquanto máquina
260	A organização enquanto ser vivo
261	A organização enquanto cérebro

Capítulo 5. Administração de empresas: críticas e visões

152	Frederick Winslow Taylor
157	Henri Fayol
162	Max Weber
165	Elton Mayo e as Relações Humanas
168	Chester I. Barnard
172	Herbert Simon
176	Conclusões
178	3 - Estratégia de empresas
179	Alfred D. Chandler
183	H. Igor Ansoff
187	O esquema LCAG
190	Kenneth R. Andrews
194	As abordagens de gestão de portafólios de atividade
194	A matriz do Boston Consulting Group
197	A matriz da General Electric-McKinsey
198	A matriz da Arthur D. Little
199	O projeto P.I.M.S.
202	As contribuições de Michael E. Porter
206	Em guisa de conclusão

A organização enquanto sistema cultural . . . . .	263
A organização enquanto sistema político . . . . .	268
A organização enquanto cadéia psíquica . . . . .	270
A organização como sistema em transformação . . . . .	271
As organizações como instrumentos de dominação . . . . .	272
Concluindo . . . . .	273
4 - As alternativas humanistas . . . . .	274
Uma definição ampla do conceito de empreendedor . . . . .	275
Personalidade e estruturas organizacionais . . . . .	280
A fala, ferramenta do administrador . . . . .	285
Antropologia e administração racional . . . . .	293
Um estudo aplicado sobre o universo simbólico dos caminhoneiros do Norte quebequense . . . . .	298
Linguística, antropologia e cultura organizacional . . . . .	300
5 - Vias de renovação no pensamento estratégico . . . . .	309
Algumas conclusões . . . . .	317

<b>Terceira Parte: Premissas e hipóteses sobre administração estratégica no Brasil . . . . .</b>	<b>324</b>
--	------------

Capítulo 6. Premissas: um estudo do meio ambiente

<u>brasileiro e um ensaio de caracterização para os anos 1985 até 1988 . . . . .</u>	<u>325</u>
Introdução . . . . .	325
1 - O meio ambiente do Brasil . . . . .	327
Meio ambiente político ou legal, ou o clima de negócios . . . . .	327
Intervencionismo do Governo . . . . .	327
A vida política no Brasil . . . . .	332
Os militares . . . . .	336
Atividade legislativa . . . . .	342
Conclusão: o meio ambiente no Brasil . . . . .	354
A tecnologia . . . . .	356
A educação . . . . .	363
O meio ambiente físico . . . . .	365
O meio ambiente econômico . . . . .	366
A inflação . . . . .	366
A dívida externa . . . . .	377
Os déficits públicos . . . . .	384
A economia do desenvolvimento . . . . .	388

397	O meio ambiente social . . . . .
423	2 - Os parceiros da empresa . . . . .
423	Os donos da empresa . . . . .
424	Os gestores . . . . .
426	Os sindicatos e os operários . . . . .
430	Os científicos e os profissionais . . . . .
431	As entidades de classe e os sindicatos profissionais . . . . .
434	Os consumidores . . . . .
434	Os fornecedores . . . . .
436	O governo e a comunidade . . . . .
439	3 - Caracterização do meio ambiente brasileiro . . . . .
443	Concluindo em poucas palavras . . . . .
<hr/>	
447	Brasil . . . . .
447	Introdução . . . . .
418	1 - Resumo dos estudos de casos . . . . .
449	Bompreço . . . . .
450	COFAP . . . . .
452	Econômico . . . . .
454	Eucatex . . . . .
456	Fenícia . . . . .
458	Gazeta Mercantil . . . . .
460	Gerdau . . . . .
462	Gradiente . . . . .
466	Hidroservice . . . . .
468	Iamarati . . . . .
469	MPM Propaganda . . . . .
474	Machine . . . . .
478	Semco . . . . .
482	Suzano . . . . .
486	Villares . . . . .
489	2 - Traços, temáticas comuns . . . . .
489	Trabalhar jovem . . . . .
491	A agricultura . . . . .
495	O papel da imigração . . . . .
500	Família . . . . .
505	O Governo . . . . .
508	O discurso dos empresários . . . . .

À guisa de conclusão: a administração estratégica no Brasil . . . . .	510
<b>Conclusões . . . . .</b>	<b>519</b>
<u>A nossa conclusão: uma hipótese de trabalho sobre um modelo de</u> <u>administração brasileiro . . . . .</u>	519
Administração estratégica nas empresas brasileiras: uma indução	519
As teorias de administração: algumas deduções . . . . .	526
Implicações para o Brasil . . . . .	530
<u>Limites do estudo e necessidades de pesquisas evidenciadas . . . . .</u>	532
Os limites . . . . .	532
Uma agenda de pesquisa . . . . .	534
<u>Algumas lições tiradas da abordagem comparativa . . . . .</u>	537
<b>Apendice metodológico . . . . .</b>	<b>542</b>
Introdução . . . . .	542
1 - Objeto de estudo . . . . .	543
2 - Perspectiva analítica . . . . .	546
3 - Ferramentas conceituais e método(s) . . . . .	549
4 - Publicações e uso dos resultados . . . . .	554
5 - O método de identificação das estratégias . . . . .	558
<b>Anexos . . . . .</b>	<b>561</b>
I - A genese da economia política . . . . .	562
II - Configurações estruturais nas universidades . . . . .	563
III - Conteúdo do campo de Administração estratégica conforme a revista <i>Long Range Planning</i> . . . . .	564
IV - Os fundamentos teóricos do pós-keynesianismo e a construção de modelos macro-econômicos . . . . .	567
Introdução . . . . .	567
A teoria pós-keynesiana de produção . . . . .	569
A teoria pós-keynesiana das despesas domésticas . . . . .	569
A teoria pós-keynesiana de crescimento e distribuição . . . . .	571
A teoria pós-keynesiana de preços e fixação de preços . . . . .	573
A teoria pós-keynesiana da moeda, crédito e finança . . . . .	575
A teoria pós-keynesiana da inflação e de determinação de salários . . . . .	578

## LISTA DOS QUADROS

1 - Safra de ouro do século XVIII no Brasil . . . . .	78
2 - A produção de café em São Paulo e no Rio de Janeiro, 1881-1906 . . . . .	88
3 - Distribuição da população ativa por setor de atividade, 1920-1968 . . . . .	109
4 - Café com leite: alianças políticas na 1ª República, 1889-1930 . . . . .	112
5 - Produtividade e salários reais no setor da indústria de transformação, 1956-1966 . . . . .	114
6 - Participação do Governo no PIB (gastos), 1970-1982 . . . . .	328
7 - Participação bruta das maiores empresas no PIB brasileiro, 1984-1988 . . . . .	330
8 - Relação entre ativos e volume de dívidas assumidas pelas empresas estatais e as 500 maiores privadas, 1984-1988 . . . . .	331
9 - Representação política em Brasília em função de alguns índices . . . . .	335
10 - Conta corrente 1975-1989 (US \$ bilhões) . . . . .	380
11 - Dados sobre a dívida externa 1983-1986 . . . . .	382
12 - Perda de receita fiscal no período 1974-85 . . . . .	387

## LISTA DAS FIGURAS

1 - A evolução da relação salários-preços na Inglaterra entre 1250 e 1950 . . . . .	32
2 - O isolamento paulatino do artesão . . . . .	53
3 - A definição dos vetores de crescimento numa empresa (Ansoff) . . . . .	186
4 - A matriz do <i>Boston Consulting Group</i> . . . . .	197
5 - As matrizes da <i>McKinsey-General Electric</i> e de orientações da <i>Shell</i> . . . . .	198
6 - A matriz da <i>Arthur D. Little</i> . . . . .	200
7 - As forças da concorrência . . . . .	203
8 - Esquema de escolhas estratégicas de Porter . . . . .	204
9 - A liderança enquanto mediador entre o meio ambiente e a empresa . . . . .	240
10 - Configurações estratégicas (Mintzberg) . . . . .	242
11 - Os cinco componentes da organização (Mintzberg) . . . . .	248
12 - A estrutura simples . . . . .	250
13 - A burocracia mecânica . . . . .	251
14 - A burocracia profissional . . . . .	251
15 - A estrutura por divisões . . . . .	252
16 - A adhocracia . . . . .	253
17 - Mudanças nas configurações estruturais . . . . .	254
18 - Meio ambiente e configurações estruturais . . . . .	255

19 - Os modos de governo e as suas características . . . . .	269
20 - Modos de dominação . . . . .	273
21 - As três dimensões do <i>entrepreneurship</i> . . . . .	278
22 - Personalidade de base e características organizacionais . . . . .	283
23 - Sistema de inibição da ação (Laborit) . . . . .	290
24 - Sistema de re-presentação simbólica (Vallée) . . . . .	295
25 - Sistema de produção simbólica (Vallée) . . . . .	297
26 - Modos de encontros entre as organizações . . . . .	311
27 - Um esquema de posicionamento estratégica numa cadeia de valor (Reve) . . . . .	315
28 - Déficit do Governo Federal (Método de cálculo proposto) . . . . .	375
29 - Quadro socio-cultural da ação humana . . . . .	398
30 - A inserção do ser humano no seu conjunto cultural (Linton) . . . . .	410
31 - Meio ambiente e configurações estruturais . . . . .	440
32 - Estágios de evolução da empresa . . . . .	511

## INTRODUÇÃO

Neste empreendimento, propusemo-nos entender as particularidades da Administração de alto nível nas empresas brasileiras ou seja, a chamada Administração Estratégica. Para tal, a nossa abordagem será indutiva ou seja, o estudo do quadro geral, o meio ambiente brasileiro e de algumas empresas importantes, do qual procuraremos formular algumas hipóteses.

Para um estrangeiro, criado na tradição cultural da América do Norte, este estudo não foi fácil. A maior tarefa foi a de fazer o esforço constante para vencer uma visão culturalmente condicionada que induzia a uma visão das situações de natureza diferente, e a vê-las através de prismas culturalmente determinados.<sup>1</sup> Elaboraremos um pouco mais sobre as dificuldades ligadas à situação particular do observador estrangeiro no Apêndice metodológico. Não isento das armadilhas a que poderíamos ser induzidos pela incompreensão total ou parcial dos eventos de que fomos testemunha, achámos pelo menos que a nossa situação tinha vantagens, notavelmente a de ter um distanciamento em relação com o objeto de estudo, vantagem mais dificilmente alcançável para um observador nativo. Além do mais, este estudo permite uma sondagem mais profunda de perguntas em relação com a nossa própria prática norte americana da Administração de empresas.

Poderemos, pois, falar de um objetivo duplo: primeiro, entender a prática brasileira como um conjunto de ações de cunho localmente determinado (seja histórica,

---

<sup>1</sup> Para não falar de que poderíamos chamar de visão "missionária", onde se chega num lugar alheio com a certeza de deter a verdade.

cultural, econômica e social) e, conseqüentemente, ter uma visão renovada sobre a mesma prática na América do Norte.

Esses objetivos não são superficiais. Esta busca deriva da crise em que se encontram presentemente os teóricos que escrevem sobre Administração, Gestão e estratégias de empresas. Crise que, na verdade, se originou da insatisfação de Administradores de empresas com a visão simplificadora dos modelos propostos aos estudiosos desses assuntos.

Oriundas de preocupações essencialmente utilitaristas, as teorias administrativas chegaram a um beco sem saída desde o choque da concorrência internacional que atingiu a Economia norte americana no final do anos setenta. Preocupados em demasia com os receituários das Escolas de Administração, muitos dos Gestores das empresas dos países chamados de "desenvolvidos" ficaram num espécie de estado de choque quando realizaram, face aos avanços Japoneses e Asiáticos, que eles não dispunham de ferramentas próprias para resolverem o problema ao qual se confrontavam. Na verdade, aquele choque ia bem mais além do que a falta de ferramentas. Para muitos Executivos, era a realização de que o problema não existia só por causa da falta de ferramentas mas também pela inadequação fundamental da visão do trabalho, principalmente em relação com o pessoal que tinham de dirigir nas empresas.

Face à empresas cujo êxito era antes de mais nada condicionado pela dedicação da mão-de-obra que era deixada solta para cumprir metas gerais fixadas pela organização, os Gerentes ocidentais não tinham como reverter a um modelo onde os empregados dispunham de uma margem de manobra muito mais alargada de que era permissível de acordo com os padrões do taylorismo que fundamentaram as "teorias" da gestão moderna de empresas.

Precisava-se pensar tudo de novo. Até que ponto? Já havia muitos estudos disponíveis, e há muito tempo, apontando para direções opostas à burocratização das organizações bem como aos excessos da divisão do trabalho. Mas os resultados eram sempre aproveitados numa perspectiva utilitarista condicionada por aquilo que Reinhard Bendix chamou de "ideologia gerencial"<sup>2</sup>, não tendo nada a ver com o presuposto caráter científico dos preceitos administrativos, tais como ensinados nas Faculdades de Administração de hoje em dia. Porquê mudar as regras do jogo quando tudo está dando bem como está?

Foi quando a máquina começou a mostrar sinais de gripagem que a constatação de que as regras do jogo não dariam mais os resultados esperados, que se procurou achar algo diferente para dirigir as empresas. Mas não havia mais nada. A Economia de uma reflexão mais profunda quando ainda havia tempo disponível custa hoje em dia muito caro às Economias do mundo ocidental, face aos avanços dos seus novos concorrentes asiáticos.

Então, não temos outra saída a não ser a de retomar os nossos teares e continuar o trabalho aonde foi deixado de lado pela complacência geral induzida pelo crescimento secular do após-guerra.

Ainda assim, estamos em frente doutra armadilha, ditada mais uma vez pela

---

<sup>2</sup> Este ideologia se apoia num tripê composta pelos valores do poder a manter custa que custa, através de uma autoridade que não deve ser contestada, mediante um sistema de controle cuja função é o monitoramento do comportamento dos empregados. Ver: Bendix, Reinhard. *Industrialisation, idéologies et structures sociales*, pp. 455-471 dans Chanlat, Jean-François et Francine Séguin. *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome II: Les composantes de l'organisation*. Montréal, Canada: Gaëtan Morin Éditeur, 1987. x, 508 p.

tentação da facilidade. A de copiar servilmente os receituários Japoneses (ou quaisquer outros que porventura chegaram a ser moda) porque foi uma abordagem bem-sucedida. A tarefa que nós temos hoje que cumprir é mais fundamental. Temos que pensar sobre a natureza básica da Administração, e não apenas em técnicas mais eficientes de direção da mão-de-obra. Se não o fizermos, continuaremos "alegremente" na direção da decadência econômica e social em que já estamos engajados.

Mais uma vez, um elemento de resposta provém dos meios empresariais. As grelhas de análise são insuficientes para enfrentar os problemas da vida empresarial. Para ir além do "esquematismo" que tem lugar de fundamentos teóricos sólidos nas Escolas de Administração, as empresas encontraram logo na necessidade de complementar a formação dos seus Executivos. Por exemplo, o Aspen Institute nos EEUU foi implementado nos anos cinqüenta por um conjunto de empresas de grande porte para prestar formação clássica aos dirigentes daquelas empresas. Num livro recente,<sup>3</sup> Bruno Lussato denunciava o "complô contra a cultura" na França, ressaltando que os grandes executivos são, antes de mais nada, homens de cultura. Neste caso, o complô é nada mais que a tentação pela facilidade que alastra-se à escala da Sociedade inteira. Adquirir uma cultura implica esforços. Estranhamente, no Ocidente, aos avanços técnicos corresponde um empobrecimento cultural. Sem cultura, não existe capacidade de julgamento autônomo e de integração, qualidades tidas por essenciais aos Executivos. No Canadá, um professor de Filosofia "brincou" estudando o progresso dos diplomados em Filosofia e comparou-os com os das áreas de Engenharia e de Administração de Empresas. No caso destes últimos, a ascensão de carreira é bastante rápida nos primeiros anos, isto é, quando estão ainda atualizados tecnicamente falando. Quando ultrapassados, os diplomados de Filosofia os dobram pela esquerda para a alta cúpula porque têm maior

---

<sup>3</sup> Lussato, Bruno. *Bouillon de culture*. Paris: Robert Laffont, 1986.

capacidade de raciocínio e, portanto, de solução para os problemas.<sup>4</sup> Isto em contraponto à tendência na área de Administração de Empresas em termos de desenvolvimentos teóricos que tomam a forma de quadrilhos a dupla entrada, isto é, um campo de conhecimentos simplificador da realidade.

O programa encontra-se já traçado para os teóricos da área administrativa. É também um pouco vergonhoso que a agenda venha do mundo empresarial e não daqueles cuja tarefa é de pensar sobre os negócios... Por nossa parte, fazemos nossa esta indagação e o presente estudo seria nada menos que uma introdução a uma interrogação mais ampla sobre essa atividade humana. Agora, vamos a esclarecer como um estudo sobre Administração Estratégica no Brasil pode apresentar um passo em frente nas trilhas de uma reflexão sobre a Gestão.

Voltando para o início da discussão, já apontámos para a vantagem do estrangeiro que chega a uma cultura alheia. É portanto mais fácil de se perceber traços fundamentais num quadro não familiar, porque há muitos hábitos a conhecer para depois aprendê-los. Isto força a questionar, a indagar, a achar o raciocínio implícito por trás dos gestos do cotidiano. Para um nativo, educado neste conjunto, essas habilidades passam despercebidas. Para nós, fazer a aprendizagem dessas habilidades durante a nossa estadia brasileira, induziu a questionamentos tão básicos que, às vezes, os nossos interlocutores nos acharam de ingênuo. Por outro lado, achamos que estávamos tentando entender os mecanismos básicos do funcionamento do edifício social e por conseqüência, econômico e cultural deste país. Qual a relação então sobre o assunto básico que é de se entender da Administração como atividade humana e não simplesmente técnica?

A nossa aposta aqui é no uso da abordagem comparativa. Simplesmente

---

4 Hurka, Thomas. *How to get to the top — study philosophy*. Globe & Mall, Jan. 2, 1990.

posto no campo dos fins da presente demonstração, estudar Administração no Brasil apenas seria um pretexto. Porque entender do funcionamento de uma cultura estrangeira força as perguntas que não poderíamos formular de maneira tão abrupta se não estivessem fora da nossa cultura de origem. Entender o Brasil implica fazer comparações com a nossa própria Sociedade, e daí entendê-la melhor, porque tivemos que nos distanciarmos dela. Reside aí a potência da abordagem comparativa sobre qual a presente tese está baseada.

Então a nossa meta de longo prazo seria de entender melhor o conjunto de fenômenos que estão em jogo na atividade de gestão, entendida num sentido amplo. Mas por enquanto, o presente documento apenas limitar-se-á a apresentar os nossos resultados em relação com o Brasil.

Para ter um conhecimento básico do país, tivemos que aprender a viver no cotidiano dele. Cada pequeno gesto, cada transação seja esta econômica ou interpessoal, seguia um rumo tão diferente que logo no início, tivemos que rever todas as nossas idéias sobre o funcionamento em Sociedade. Esta experiência foi uma de "desestruturação" por excelência. Mas já surgiram muitas hipóteses sobre a natureza do Brasil. Tomámos notas à medida que abundavam as nossas reflexões. Complementámos pelas leituras feitas na ocasião dos seminários na Escola bem como nos jornais e periódicos do país à medida também que progredia o nosso domínio do idioma.

Para ter mais dados sobre o meio empresarial brasileiro, devíamos tentar fazer contatos concretos com pessoas atuando no ramo. Aqui, descobrimos logo que não se estabelecem facilmente laços, mesmo apenas profissionais, se você não for introduzido por alguém que tenha a confiança da pessoa que se quer encontrar. Mesmo assim,

conseguimos algumas entrevistas através dos trabalhos assinados no quadro dos seminários. Mas a desconfiança permanecia elevada e era difícil conseguir documentação mesmo apenas sendo esta cópias dos relatórios anuais das empresas visadas.

A nossa sorte foi de encontrar, no último ano da nossa estadia, o Professor Cleber Aquino, da USP, que prestava comunicação sobre o projeto dele de acumular depoimentos de empresários brasileiros para, eventualmente, fazer uma história do capitalismo brasileiro. O Professor Aquino achou o nosso projeto simpático e abriu as portas da sua sala de aulas, prestou assistência para fazer entrevistas com alguns dos empresários que ele já tinha contactado no quadro do referido projeto e convidou-nos a assistir aos próximos depoimentos (espalhados entre os meses de outubro de 1987 e junho de 1988, antes da nossa saída do país, em julho de 1988). Ele costumava organizar pequenos jantares no restaurante do círculo universitário e ainda, convidou-nos para aqueles jantares. Quando aconteciam encontros empresariais, também nos convidava. Para tudo isto, estamos-lhe profundamente gratos porque o material disponível para fazer este estudo teria sido muito menos vivo e menos atual. Mas achámos, apesar disso, que teria sido também possível fazer um estudo com base nos artigos publicados na imprensa especializada bem como nos principais cotidianos. Desenvolveram-se nos EEUU cadeias de *Policy & Strategy* nas quais os alunos estudam as estratégias das empresas na base dos relatórios anuais. Mas para nós, este material teria sido muito mais "seco". Isto não quer dizer que deixámos de lado qualquer documentação escrita, muito pelo contrário. Aproveitámos da mesma forma aquilo que já existia, para complementar os dados obtidos a partir das entrevistas, das palestras e até, dos "bate-papos" com vários Empresários.

Para não quebrar o fio da meada, escolhemos apresentar os nossos dados na trama do texto. Como a tese é um edifício baseado sobre a discussão de idéias e de

conceitos, achámos mais útil de inserir, à medida que for necessário, as observações, colhidas ao longo destes três anos, dentro do conteúdo do texto.

A tese é constituída por três partes. Na primeira parte, usaremos da abordagem comparativa como alavanca para o estudo dos nossos "dados brasileiros".

O primeiro capítulo será consagrado ao estudo da evolução do Ocidente industrializado. Tentaremos também fazer um estudo comparativo dessa evolução usando de materiais históricos para ver aquilo que mudou de uma época histórica para a outra. Este capítulo constituirá também a base sobre a qual nós discutiremos muitos dos conceitos que foram elaborados e que têm ainda hoje um efeito determinante sobre as idéias que rondam nos meios da gestão das organizações. Veremos que algumas dessas idéias não passam de meros preconceitos à luz dos mais recentes trabalhos feitos pelos historiadores, principalmente Europeus.

No segundo capítulo, o nosso objeto de estudo será a formação do Brasil. Examinaremos as formações não apenas históricas mas também os seus reflexos na Economia, na Sociedade e na Cultura Brasileira. Achamos que o Brasil faz parte do mundo ocidental mas com uma feição tão particular que merece um tratamento à parte. Por causa do seu isolamento do resto do mundo (os contatos, na verdade, se mantêm através da elite do país, essencialmente), o Brasil desenvolveu e manteve quase intacta até hoje, uma cultura e uma feição que o caracterizam como experiência à parte na História da humanidade. Veremos também que não há unanimidade entre aqueles que tentaram entender o Brasil. Mais uma vez, tentaremos aproveitar dos resultados da abordagem comparativa, confrontando estas visões para ganhar uma perspectiva mais equilibrada.

No terceiro capítulo, que conclui esta primeira parte, ressaltaremos as

diferenças e as semelhanças entre o Brasil e o Ocidente, de que o país faz parte, para isolar as características que parecem mais próprias ao país. Este conjunto de conclusões, extraídas, mais uma vez, da comparação da trajetória particular do país com a do Ocidente, constituirão as fundações do edifício que tentaremos elaborar nas duas últimas partes.

O objeto da segunda parte consistirá em isolar as origens do pensamento administrativo. Na verdade, inspirados por Louis Dumont<sup>5</sup>, o nosso ponto de partida, no capítulo quatro, será a Filosofia, forma dominante do pensamento ocidental antes da Revolução Industrial. Demonstraremos que a Economia se franqueou da Filosofia com Adam Smith, tido como um Filósofo social, para depois se espalhar em disciplinas cada vez mais pontiagudas, chegando recentemente à literatura especializada em Administração Estratégica.

Esses desenvolvimentos apenas serviam para a ideologia gerencial que, como já vimos, está preocupada essencialmente pela conservação do poder. Isto não impede que tenha havido desenvolvimentos críticos à ação administrativa até mesmo antes dos primeiros teóricos sistematizarem um corpo de doutrina. Na maioria dos casos, essas contribuições foram postas de lado, essencialmente porque tendiam a ameaçar o status quo. Enquanto durara a hegemonia do Ocidente em matéria de Economia e de trocas comerciais, os críticos tinham papel de *trouble fête* e não se prestou atenção à sua mensagem seja nos meios empresariais (salvo raras exceções) e no meio acadêmico, pelo menos nas Faculdades e Escolas de Administração. Quando a referida hegemonia mostrava sinais de enfraquecimento, surgiam novos profetas que convidavam os Empresários a uma redescoberta do chamado "fator humano".<sup>6</sup> Ao estudar a evolução

---

<sup>5</sup> Dumont, Louis. *Homo Aequalis*. Paris: Gallimard.

<sup>6</sup> As obras de Peters & Waterman e Peters & Austin constituem um espécie de sinal de partida. Peters,

daquela literatura, minoritária até hoje, veremos que esta não é nenhuma novidade e que a mensagem básica já tinha sido formulada há muito tempo e pelos próprios autores tidos como clássicos ou tradicionais. Outra constatação, os desenvolvimentos recentes na pesquisa apontam para uma advertência já escrita por Henri Fayol<sup>7</sup> no início do século sobre a formação dos dirigentes que deveriam ter uma cultura geral sólida. Fazem-se muito pesquisas hoje em dia sobre as luzes complementares (e muitas vezes, muito reveladoras) que podem trazer ao campo de conhecimentos na área administrativa às demais disciplinas das Ciências Humanas. Esforços isolados nos anos setenta, essas pesquisas, no seu conjunto, tendem a ultrapassar os esforços ortodoxos, por assim falar, que já qualificámos de "esquematismos". Gareth Morgan apresenta com certeza uma obra que traduz a fertilidade dessa nova orientação.<sup>8</sup> Esses novos desenvolvimentos apontam para uma renovação profunda do campo de conhecimentos. Isto não significa por isso que a pesquisa tradicional parou aí. Desenvolvem-se ainda trabalhos mais prescritivos, na trilha dos receituários dos anos cinqüenta, especialmente na área que interessa, seja a da estratégia, das diretrizes (*policy*), do planejamento estratégico, que é um campo em desenvolvimento geométrico. Por outro lado, parece esboçar-se uma nova divisão do trabalho na área de Administração Estratégica, as técnicas sendo relegadas (reléguées) aos escalões inferiores e o pensamento conceitual retornando à alta cúpula.

Tendo de um lado o nosso pano de fundo, seja uma perspectiva comparativa sobre o desenvolvimento do Brasil em relação com o modelo inspirador, o Ocidente, e do

---

Thomas J. e Robert H. Waterman Jr. *Vencendo a Crise. Como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo, Brasil: Editora Harper & Row do Brasil Ltda, 1983 (1982). 351 p. e Peters, Thomas et Nancy Austin. *La passion de l'excellence*. Paris: Inter Éditions, 1985.

<sup>7</sup> Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris, France: Dunod, 1979 (1916). xiii, 156 p.

<sup>8</sup> Especialmente com o seu livro *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1986. 423 p.

outro, tendo definido o nosso campo de estudo, estaremos então prontos para a nossa última parte, seja um ensaio sobre a Administração Estratégica no Brasil, tendo como base as noções teóricas identificadas nas duas primeiras partes dessa tese e os nossos dados, tirados de entrevistas, encontros e leituras variadas.

No capítulo sexto, estabeleceremos as premissas do nosso ensaio. O nosso esforço aqui será de confrontar as conclusões tiradas da comparação da evolução do país com o Ocidente com as nossas próprias observações para depois, concluir com uma proposição nossa de definição do Brasil nas suas feições culturais, sociais, econômicas e políticas. Essas hipóteses sobre um país submetido a influências contraditórias (essencialmente entre a modernidade e a tradição de cunho português) constituem a tentativa nossa a acrescentar algo ao que já é sabido. Porém, a nossa conclusão geral é que o país encontra-se numa situação muito semelhante à da Argentina dos anos cinqüenta, com pouca mobilidade social no horizonte de um lado, e com uma concentração crescente do poder econômico e político do outro lado. Se não houverem mudanças drásticas no plano social, este país deixará, uma vez para todas, de ser sempre o país do futuro (ou continuará a ser para sempre o país do futuro...). As condições de vida da maior parte da população continuarão a se deteriorar e, a favor da abertura do país "ao mundo", os empresários buscarão oportunidades algures, tirando assim os recursos de que o país precisa desesperadamente para desenvolver-se. Não tendo trunfo na manga com o jogo de cartas que recebeu na partida, terá que conter mudanças sísmicas para tirar o país do beco em que está engajado desde o final dos anos setenta.

No capítulo sétimo finalmente, apresentaremos os resultados da nossa pesquisa sobre algumas empresas brasileiras. Dessas observações, induziremos algumas generalizações sobre as particularidades da gestão estratégica no Brasil. A maioria destas

estão a beira da fase de sucessão empresarial. É aí que está o desafio da modernização econômica e política. Esta modernização tem reflexos na vida empresarial. Como o salientava o Professor Cleber Aquino, a maioria das grandes empresas particulares do país ainda estão nas mãos da primeira geração, seja a dos fundadores. Da mesma forma que o país se encontra na encruzilhada, as empresas terão que enfrentar as dificuldades ligadas à uma transição para uma gestão profissional. Não deixa de causar suores frios a coincidência, nos próximos anos, de pontos-chaves na evolução e das empresas particulares e da situação geral do Brasil. É muito provável que aquelas empresas, que terão passado com sucesso esta transição importantíssima na evolução delas, uma vez geridas por profissionais, desligar-se-ão gradualmente do país, caso este não dar certo. Se a internacionalização dos negócios é uma evolução normal no capitalismo, poderia chegar a ser uma corrida no caso particular das empresas locais de grande porte que manterão no solo brasileiro apenas operações onde se pode desfrutar de alguma vantagem comparativa, tentando escapar do quadro local para as demais operações onde se requer uma agilidade maior em relação com as condições constringentes do meio ambiente brasileiro.

A nossa conclusão retomará os resultados nas suas grandes linhas. Além disso, faremos o esforço de apontar os limites do presente estudo bem como as direções que aparecem, na sua conclusão, para desenvolvimentos ulteriores para a pesquisa. Aproveitaremos para chamar a atenção mais uma vez sobre os benefícios a tirar da abordagem comparativa no estudo de problemas mesmo tidos como sendo "locais". Faremos a distinção entre tirar lições da experiência alheia e a cópia servil do que acontece no estrangeiro. Por nossa parte, aprendemos muito, não apenas sobre o Brasil mas também sobre a nossa própria sociedade.

Uma última palavra sobre o apêndice metodológico. Achámos importante fazer uma discussão sobre a pesquisa que, como prática, também se encontra sobre fogos cruzados. Por um lado, temos os epígonos do Cientismo, aplicado à área de Administração, querendo estes reproduzir as condições experimentais dos laboratórios para um campo antes de mais nada de Ciências Humanas. Por outro lado, temos os pioneiros (ou os bandeirantes para fazer mais local) que buscam as trilhas novas, até mesmo as do "anti-metodismo". Essas batalhas muitas vezes não passavam de um ajuste de contas pessoal. Tentaremos propôr uma posição mais eclética, onde a pesquisa, afinal, nada é mais que o produto da equação pessoal do pesquisador e que, para ter alguma validade, este tem que entregar os termos da referida equação para que os leitores possam apreciar os resultados não apenas no plano metodológico mas também humano...

**PRIMEIRA PARTE**

**UMA PERSPECTIVA COMPARATIVA  
BRASIL-OCIDENTE**

## CAPÍTULO I

### A FORMAÇÃO DO OCIDENTE INDUSTRIALIZADO

#### Introdução

Este capítulo constituirá a base sobre a qual o nosso estudo de administração estratégica nas empresas brasileiras tomará o seu ponto de partida. O nosso propósito é de voltar às origens da chamada civilização industrial compreender através da História (a geração das fontes inspiradoras do país) e, sobretudo, da atividade humana cada vez mais canalizada através das organizações.

O nosso propósito é o de buscar raízes através das interpretações que foram desenvolvidas ao longo dos tempos em relação à civilização ocidental.

Numa primeira parte, nós estabeleceremos que a Grécia antiga foi o berço não apenas do perfil contemporâneo da nossa civilização mas também do imaginário que o anima. Esta sociedade deixou muito dos seus valores ao Império Romano que os difundiu na Europa do Oeste bem como no Norte de Africa e parte do Oriente Médio. Caindo sob os ataques dos povos do Centro e do Leste Europeu, bem como vítima da sua própria decadência, o Império Romano não teve verdadeiro sucessor. O Continente então entrou num estado de letargia histórica, voltando às comunidades locais, com estruturas frouxas a nível organizacional mas com um reforço dos mecanismos de integração social nestas pequenas comunidades. A Igreja desempenhou um papel determinante na coesão deste conjunto.

Enquanto a Europa estava voltada para ela, outra civilização chegara ao auge do seu esplendor a favor também do fervor religioso, seja o Islão. Na Europa, enquanto os "loucos de Deus" tomavam posse da maior parte do Norte de Africa, do Sul da Europa e do Oriente Médio, desenrolava-se a vida no quadro da Idade Média.

Foi do confronto destas duas civilizações que a Europa se voltou novamente para o exterior. Na verdade, na era da Idade Média, falsamente apresentada como uma época tranqüila para a Europa, um período de vida contemplativo, foi um tempo de contatos entre os países da Europa meridional com os circuitos de comércio do Islão e um período de aprendizagem de novas técnicas comerciais, para os Italianos em particular.

Entre os séculos XI e XVI, nasceu o que o historiador Francês Fernand Braudel chamou do mundo mediterrâneo. As trocas não eram apenas de negócios. A tradição grega, temporariamente perdida na Europa com a queda do Império Romano, foi retomada pelos Arabes, que para além dela, desenvolveram outros conhecimentos, entre eles, o cálculo. A hegemonia muçulmana deu lugar a uma transferência de "conhecimentos" que foram postos ao uso de modo utilitarista e hedonista pelas cidades italianas.

A partir desta época, a Europa como a conhecemos, começou a tomar forma. Não foi por acaso que a Renascença teve a sua sede na Itália, que redescobriu as fontes da tradição ocidental graças aos contatos com os países islâmicos. Civilização brilhante no firmamento europeu até ao século XVI, a Itália perdeu o seu esplendor aos olhos da Europa do Norte mais tarde.

Foram nos países do Norte Europeu que acabaram por serem semeadas as sementes da modernidade industrial. A economia mudou de conduta de produção, tendo sido até aí essencialmente determinada pelos circuitos comerciais.

Dado um conjunto de vários fatores, a Inglaterra salientou-se do grupo dos países já em transformação sob os avanços do mercantilismo. A sua revolução industrial espalhou-se rapidamente e acima de tudo, consolidou-se. Esta mudança mudou radicalmente o quadro dos países Europeus.

O presente período, chamado de Modernidade industrial não ficou no entanto parado. Do mercantilismo, o capitalismo mudou-se para a esfera industrial e depois para as operações propriamente financeiras. As fronteiras perderam cada vez mais o seu sentido com estes avanços. Do mesmo modo que se estabeleceu a divisão do trabalho nas sociedades afetadas por estas transformações, as nações também tiveram papéis específicos, que lhes foram impostos pelas evoluções políticas, militares, econômicas e financeiras.

Pode-se afirmar hoje que a especialização internacional do trabalho entre nações iniciou-se com as descobertas do século XV e que deu nascimento a um conjunto de nações que passaram a ter o rótulo de países subdesenvolvidos.

É claro que a hegemonia da Inglaterra deu lugar à dos Estados Unidos, que se encontram hoje em dia num processo de decadência econômica e, muito provavelmente, social e política daqui a uma geração. O "centro do mundo" está voltando ao seu ponto de origem, seja na Ásia, onde tudo começou, sem porém chegar ao universalismo das experiências ocidentais.

## 1 - O mundo dos Gregos.

Nós poderíamos chamar a atenção para civilizações anteriores a esta e que tiveram um êxito histórico inegável, isto é no sentido de fazer parte das historiografias, tais como o Egito, a Fenícia ou a Mesopotâmia. Mas a civilização cujos valores ainda têm reflexos na nossa é certamente a dos Gregos.

É na Grécia antiga que se encontram os mitos que ainda hoje animam o nosso imaginário. Encontramos neles formas de organização social que ainda hoje em dia norteiam a nossa conduta social. Os grandes debates que convulsionam os nossos tempos foram escritos na Grécia antiga em termos inacreditavelmente actualizados. Ela sofreu os dilaceramentos de muitos dos países do Ocidente, com a existência de duas cidades, representando duas orientações políticas opostas, a autoritária e a democrática.

### Prometeu e o fogo roubado aos deuses

Um dos mitos fundadores da modernidade encontra-se na mitologia grega. Prometeu comprometeu-se à ajudar os homens que sofriam de frio e de fome, indo roubar aos deuses o fogo que eles guardavam fora do alcance dos homens. A partir daí os homens melhoraram o seu dia-a-dia, graças ao feito de Prometeu. Os deuses, irados, condenaram Prometeu a ter o fígado roído por uma águia pelo resto da vida, sendo este acorrentado ao cimo do monte Cáucaso.

Aqui encontra-se uma das essências do destino humano ocidental e este mito representa um ponto de ruptura com a tradição mais "primitiva" da vida submetida aos

caprichos dos poderes da Natureza. A partir do feito de Prometeu, o homem não encarará mais a Natureza como o domínio exclusivo dos deuses mas sim como algo a submeter seja pela força, ou pelo conhecimento, e que doravante não significa mais roubar os segredos dos deuses. O mito de Prometeu representa a vontade de uma parte da humanidade, que fundou a nossa civilização, de que um dia os homens chegassem a ser deuses.

Para nós, este mito é também um ponto irreal e mágico entre as nações que continuaram e continuarão provavelmente a respeitar as sentenças dos deuses, vivendo de acordo com as "potências" da Natureza. Estas civilizações não terão muita sorte ao encontrar a nossa.

Mas o mito cobra um preço alto, o de ter os nossos fígados roídos pela águia dos deuses. Esta civilização prometéica traz consigo a caixa de Pandora, de onde saem as doenças que afligem o homem moderno: uma vida alienante para a maior parte da humanidade, a busca frenética dos bens materiais, uma vida submetida à lógica do utilitarismo onde os valores estéticos estão ausentes, uma insatisfação crônica e uma reificação geral do mundo que é nada mais de que a profanação da "ordem divina".

Levou muito tempo para chegar à etapa da "águia roer o fígado do Ocidental" mas valeu a pena.

### A organização política

Os Gregos tiveram que vivenciar os debates que agitam hoje em dia a nossa própria civilização. O mundo grego viveu o confronto de dois conceitos sobre o

governo da sociedade. As cidades de Atenas e Tebas propunham modelos opostos de Governo e de convivência dos cidadãos. A regra em Atenas era a do Governo democrático, isto é do "povo" que se congregava na Agora para debater os assuntos da *polis*. Em Tebas vigorava o modelo militar. O homem perfeito era guerreiro e submetido a um treino férreo.

Eis duas utopias que inspiraram a tradição política ocidental, política na medida em que propuseram respostas à organização social e política das nossas sociedades. Com efeito, não passam de utopias quando se sabe, por exemplo, que o "povo" em Atenas era composto finalmente por muito poucas pessoas. Os escravos não tomavam lugar na Agora. Os oradores eram pessoas de "qualidade". Na realidade, os dois opostos eram elitistas na medida em que Tebas promovia a elite militar e Atenas a elite civil.

Estas rivalidades e as guerras do Peloponeso também marcaram o encontro entre duas conceituações sobre a organização social e a filosofia subjacente às ditas formações sociais. Os debates atravessaram os anos e ainda se encontram nas nossas sociedades. O modelo de Tebas influenciou ou pelo menos tem muitas semelhanças com o feudalismo na Europa, onde uma "classe ociosa"<sup>9</sup> composta de guerreiros vive às custas do resto da sociedade enquanto o esforço de modernização no período do absolutismo europeu tentará fundamentar o seu projeto sobre a tradição ateniense da democracia, e no sentido clássico. Isto quer dizer que autores tais como Voltaire que teve um papel importantíssimo na difusão dos ideais modernizantes na Europa encarava o Governo de uma elite esclarecida ao ponto de propor o rei da Prússia, Frederico II, como modelo da ordem que ele procurava, com o cunho de "despotismo esclarecido". Trata-se

---

<sup>9</sup> Na terminologia de Veblen, Thorstein B. *Théorie de la Classe de loisir*. Paris, France: Gallimard, (Coll. "Tel"; 27)

de um projeto modernizante, posto à prova por um punhado de indivíduos, abertos às luzes da Ciência, da razão, conceitos que legitimam a sua ação. Esta visão seria retomada pelos militantes socialistas Europeus da III.<sup>a</sup> Internacional e aplicada na Europa do Leste.

As guerras do Peloponeso marcaram também o "primeiro" encontro entre a Ásia e o berço da civilização européia. Duas visões do mundo se confrontam nesta ocasião com o autocratismo asiático e os conceitos atenienses de Governo "democrático". Os Gregos ganharam essas guerras, contendo assim o avanço das nações asiáticas até os nossos dias.

A vitória do projeto ateniense foi importante para a civilização ocidental porque pôs as bases do conceito de indivíduo, conceito essencial à Renascença Italiana e européia, que opôs ao absolutismo real os direitos do indivíduo, fundamentado nos clássicos gregos. Este conceito de individualismo, da existência (mais ou menos autônoma, é posta em evidência) das pessoas em relação à formação social e política à qual participam, é tido como essencial ao nascimento do capitalismo que caracteriza o mundo chamado de "desenvolvido".

### A economia na Grécia antiga

Advinha-se que o pensamento sobre as atividades materiais foi pesadamente configurado pelas opções básicas escolhidas para a sociedade civil. Aristóteles já escrevia sobre a *crematística* como sendo a arte de gerir os bens da casa numa perspectiva já utilitarista.<sup>10</sup> No mesmo trecho da Política, o filósofo faz uma distinção

---

<sup>10</sup> Vide Aristotle (Aristote). *The Works of Aristotle*, 2 vol. (Edited by W. D. Ross) Chicago: Encyclopædia Britannica Inc., 1952. vii, 726 p.; 699 p. (Great Books of the Western World;

entre o trabalho para assegurar a manutenção da casa (a economia doméstica) e o trabalho para acumular dinheiro, sendo este último visto, como ameaçador para a ordem social, porque a busca do dinheiro pelo dinheiro, não tem limite e, portanto, é suscetível de entrar em choque com a ordem social, vista como um empecilho ao enriquecimento pessoal.

É do acordo geral (até hoje pelo menos) sobre o início da idéia de utilitarismo na Grécia antiga. Esta idéia se contrapõe pelos menos a um quadro onde a autoridade política está concentrada nas mãos de uma ou poucas pessoas. O utilitarismo dos Gregos é uma das heranças mais importantes para o início da filosofia modernista que antecederá a modernização industrializante na Europa. Se contrapõe à idéia imanentista das sociedades animistas que vêem nos objetos manifestações de "potências ocultas". Esta atitude é a materialização da filosofia prometéica de roubar os segredos dos deuses para usufruir dos conhecimentos daí tirados numa perspectiva utilitarista, isto é, o melhoramento das condições de vida dos homens.

Ao mesmo tempo, a atividade humana na esfera material era tida como tendo um potencial corruptor. Esta atividade era então relegada a uma ordem inferior, submetida a idéias de cidadania, tidas como superiores porque tinham a virtude de elevar os homens à perfeição, inalcançável pelas preocupações materiais. Subordinado a este ideal, o papel da economia era apenas o de tornar possível a busca humana da perfeição, do belo, em suma, de uma estética. Apesar deste projeto, as raízes da autonomização

---

8, 9), I-III, 23 onde ele apresenta o papel do dinheiro como sendo o de facilitar as trocas mas ao mesmo tempo condena a idéia de que os juros (tokos em grego antigo; dando origem à palavra inglesa de token, a remuneração dos membros de conselhos de administração de empresas) tomam o dinheiro em mercadoria que produz dinheiro. Essa idéia traduz a hierarquia dos valores reinantes na elite grega mas também indica que havia ali práticas capitalistas incipientes. Se não, porque Aristóteles sentia a necessidade de condenar a prática dos juros?

das atividades econômicas já tinham sido semeadas na Grécia antiga. Mas enquanto isto permanecerá, preocupações morais continuarão a nortear as atividades materiais até à Revolução industrial inglesa. Isto porque os homens as terão como permanentes às atividades materiais, procurando assim dar-lhes um sentido mais elevado.

## **2 - A era da Idade Média**

Quando o Império Romano herdou dos valores postos a efeito pela civilização grega, continuou mais ou menos nas mesmas trilhas inclusive na área das atividades econômicas.

### O Império Romano

Os ideais da cidadania foram ainda mais desenvolvidos mas nas mesmas linhas, isto é, uma qualidade que os outros não tinham, configurando assim uma divisão do trabalho seguindo as linhas desta qualidade, do mesmo modo que os Gregos o faziam. Mas sabemos hoje que as atividades financeiras, de cunho especulativo, floresceram em certas épocas do Império. Assim o imperador que tentou conter a frenesia especulativa sobre o trigo, regulando os preços e fazendo estoques, não conseguiu porque os especuladores podiam reter os seus estoques, pondo assim em xeque os desejos do imperador.

Gracas a uma documentação mais ampla, sabemos hoje que as atividades econômicas ocuparam, na História da Roma imperial, um lugar que estas não tiveram na Grécia antiga. Existem numerosos vestígios nas relações historiográficas da época de

cidadões que chegaram ao poder (ao Senado Romano) graças às suas manobras de enriquecimento, nem sempre legítimas. Encontram-se também numerosas descrições de ostentação pomposa da riqueza, esta passando então a ter um valor intrínseco a desempenhar a função de medida do poder. Este quadro já esboça o caminho percorrido pelas atividades materiais no desbloqueamento dos ditos morais e o afrouxamento destes últimos em relação, pelo menos, ao exemplo grego.

É sabido hoje em dia que esta evolução do Império Romano junto à vida material luxuosa, liberta de qualquer imposição moralizadora, marcou o início do declínio desta formação social.<sup>11</sup>

Enquanto o Império se desagregava, a heresia do judaísmo tomava conta das mentes da população e difundia-se paulatinamente até que os últimos imperadores abraçaram a fé cristã.

Esta pode ser encarada como uma utopia oposta à decadência da moralidade que trouxe o auge do brilho romano. É uma alternativa à vida dissoluta onde apenas os prazeres materiais definiam a qualidade da vida humana da época.

### A retração medieval

Dissoluto o Império pelas invasões barbaras<sup>12</sup>, o projeto anti-materialista do

---

<sup>11</sup> Arnold Toynbee recusa-se em ver na Roma imperial uma civilização porque não acrescentou muito àquilo que herdou da Grécia clássica. Vide Toynbee, Arnold J. *A Study of History (Abridgement of Volumes i-vi by D. C. Somervell)*. New York: Dell Publishing Co., Inc., 1965 (1946) 701, 448 p. (A Laurel Edition). É também a tese de Edward Gibbon. *The Decline and Fall of the Roman Empire*. Chicago: Encyclopaedia Britannica. 1952 (1776). (Great Books of the Western World).

<sup>12</sup> As invasões muçulmanicas, bem como as dos Francos, quebraram as ligações comerciais estabelecidas

cristianismo espalhou-se pelo mundo ocidental da época. As atividades econômicas voltaram para a esfera familiar como eram no tempo da Grécia. As unidades políticas também voltaram a escalas muito menores por um tempo. A ordem feudal (vigente na maior parte da Europa) apoiava-se sobre uma visão impregnada pela ordem superior divina onde o projeto era apenas a salvação na vida eterna. As atividades econômicas portanto voltavam para um quadro essencialmente moral e eram desempenhadas em função deste projeto superior.

Apesar disto, as pesquisas recentes<sup>13</sup> apontam para uma visão renovada da vida na Idade Média. Em resumo, tratar-se-ia de uma analogia com o conceito de contra-cultura, que ficou na moda nos anos sessenta e setenta. Na Idade Média, as pessoas tinham uma qualidade de vida superior, as mulheres podiam ter atividades profissionais iguais às dos homens e às prestações do servo correspondiam as obrigações do senhor para com ele. Analizando em retrospectiva a evolução desde a queda do Império Romano, pode-se notar o tamanho reduzido das unidades políticas, isto é, a volta às comunidades à escala humana com valores morais guiando a ação humana.

Mas cada sistema traz os germes da sua destruição e a Idade Média foi também presa desta dialética da evolução histórica. Enquanto se desfazia o Império Romano sob a civilização muçulmana no Oriente Médio, o Islão tinha um projeto civilizador, isto é, a conquista dos países vizinhos para impôr-lhes a fé do Profeta.

### O Mundo muçulmano

---

na bacia mediterranea à favor do Imperio Romano. O intermédio duraria até o século XI.

<sup>13</sup> Vide Pernoud, Régine. *Pour en finir avec le Moyen Age*. Paris, France: Seuil, 1977. 159 p. (Points/Histoire; H38)

As conquistas muçulmanas assinalam o início do declínio da ordem feudal. As pequenas unidades senhoriais não podiam resistir ao assalto de exércitos numerosos e comandados por uma reduzida junta. As figuras de Rolando (que para os Sarracenos em) e de São Luís, antes de feitos religiosos, são o sinal de partida da emergência do Estado e da centralização do poder político. Nessas guerras, os Europeus tomaram consciência da sua fraqueza face a uma civilização muito mais dinâmica. Este confronto foi tido também como responsável pelas grandes explorações marítimas da Europa que queria quebrar o bloqueio muçulmano às rotas do comércio de então. Finalmente, além do confronto com o Islão, ocorreram trocas comerciais com os negociantes Arabes. Este último fato vai contribuir pesadamente a corroer a velha ordem religiosa que impera na Europa.

Os Arabes e os muçulmanos encaravam a atividade comercial como fonte de agrado a Deus. Assim, conforme escreveu o Profeta:

*Le marchand jouit de la félicité à la fois dans ce monde et dans l'autre.*

*Celui qui gagne de l'argent plaît à Dieu.<sup>14</sup>*

Refutando o papel preponderante para os Europeus, Braudel acha que a correção dos preconceitos da História "oficial" é imperativa:

*Accepter la réalité de ces emprunts, c'est renoncer à l'Occident des historiens traditionnels, s'inventant lui-même de toutes pièces, génialement, s'engageant seul progressivement sur les voies de la rationalité technique et scientifique. (...)*

*Le commerce au loin du premier capitalisme européen, à partir des cités italiennes, ne dérive pas de l'Empire romain. Il prend la relève des*

---

<sup>14</sup> p. 498 em Braudel, Fernand. *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle. Tome 2: Les jeux de l'échange.* Paris, France: Armand Colin, 1979. 600 p.

splendeurs islamiques des XIe-XIIe siècles, de cet Islam qui a vu naître tant d'industries et de productions pour l'exportation, tant d'économies à large rayon.<sup>15</sup>

Estão agora expostos os pontos de referência para o caminho do Ocidente rumo à Modernidade industrial. Vimos que a Idade Média poderia estar assimilada a uma reação contra a decadência de uma ordem social desmoralizada. Esta reação trouxe o isolamento das comunidades e a consolidação de uma visão do mundo baseada num projeto místico ao mesmo tempo que se desenvolveram sociedades em escalas mais humanas e mais igualitárias. Mas o choque com os Sarracenos obrigou a uma reorientação política para a defesa contra esta ameaça. Daí surgiram as primeiras tentativas de redução do poder dos senhores feudais ao proveito dos reis e dos imperadores. As duas primeiras tentativas neste sentido foram as do Santo Império germânico e do rei Philippe Le Bel, esta última fracassando até à vinda de Louis XI, no século XV. A libertação de Portugal dos Mouros seguiu os mesmos padrões. A centralização do poder, desde logo, mas esta, bem sucedida, conforme veremos no capítulo tratando do Brasil.

### **3 - As raízes da modernização**

A nossa tarefa passa portanto a retratar a evolução das condições particulares que são tidas, hoje em dia, como determinantes para a aparição da Modernidade industrial na Europa. Mas antes de prosseguir, tenho que salientar que o retrato dos eventos a seguir tem muito a ver com os trabalhos do historiador Francês Fernand Braudel, um dos pioneiros da chamada *École des Annales*. O projeto desta escola era, após a segunda guerra mundial, de escrever a História do cotidiano, afastando-se da corrente tradicional cuja função era a relação dos fatos das grandes personagens ou a recordação dos eventos numa escala macro-histórica. Esta escolha não é fruto do acaso. Tratando do advento do

---

<sup>15</sup> Ibid., pp. 497-498.

capitalismo, trata-se na verdade de uma mudança profunda das mentalidades. É no cotidiano que pode-se medir os avanços das novas idéias e as escolhas individuais em que são implicados os indivíduos. Faremos uma síntese a partir da contribuição de Braudel dos fatos que, no seu entendimento, deram à luz à sociedade em que vivemos hoje. Porém, incluiremos as contribuições que ampliam a interpretação dele ou a refutam. Mas a nossa discussão terá como padrão a avaliação das teorias com os fatos, cuja busca foi a preocupação básica da *École des Annales*.

### Uma estrutura social perene

Depois de ter estudado as civilizações da bacia do Mediterrâneo<sup>16</sup> e do mundo antes da aparição do capitalismo, Braudel chega a conclusão de que a vida econômica apresenta algumas regularidades entre outras, uma estruturação de tipo piramidal do conjunto da vida econômica. Verificada desde o ponto de partida do nosso estudo da Modernidade industrial, seja a Idade Média, até os dias de hoje, este modelo norteará a nossa discussão.

---

<sup>16</sup> Braudel, Fernand (dir.). *La Méditerranée. Les hommes et l'héritage*. Paris, France: Flammarion, 1986 (1977). 219 p. (Champs; 167)

Braudel, Fernand (dir.). *La Méditerranée. L'espace et l'histoire*. Paris, France: Flammarion, 1985 (1977). 225 p. (Champs; 156)

Braudel, Fernand. *La dynamique du capitalisme*. Paris, France: Arthaud, 1985. 123 p.

Braudel, Fernand. *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle. Tome 2: Les jeux de l'échange*. Paris, France: Armand Colin, 1979. 600 p.

Braudel, Fernand. *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle. Tome 3: Le temps du monde*. Paris, France: Armand Colin, 1979. 607 p.

Braudel, Fernand. *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle. Tome I: Les structures du quotidien: le possible et l'impossible*. Paris, France: Armand Colin, 1979. 544 p.

Braudel, Fernand. *La Méditerranée et le monde méditerranéen à l'époque de Philippe II*. Paris, France: Librairie Armand Colin, 1949.

A base da pirâmide é constituída pela vida material, isto é, as atividades que não implicam as trocas. Imediatamente no "extrato" superior da vida material, inicia-se a economia, isto é as atividades onde já se definiram valores de troca. Tem relações entre os dois extratos:

Entre "vie matérielle" (au sens d'économie très élémentaire) et vie économique, la surface de contact, qui n'est pas continue, se matérialise par des milliers de points modestes: marchés, échoppes, boutiques... Ces points sont autant de ruptures: d'un côté la vie économique avec ses échanges, ses monnaies, ses points nodaux et ses moyens supérieurs, places de commerce, bourses ou foires; de l'autre côté, la "vie matérielle", la non-économie, sous le signe obsédant de l'autosuffisance. L'économie commence au seuil de la valeur d'échange.<sup>17</sup>

Acima desta estrutura elementar, reina uma ordem de privilegiados, seja qual fôr a sociedade considerada, reduzida a muito poucos indivíduos que determinam as regras do jogo. A concorrência dos manuais de economia apenas existe para os atores do segundo piso, o da economia de troca chamada de "normal" ou de rotineira. Ao topo do edifício, a "zona superior":

qui est celle des calculs et de la spéculation. Là commence une zone d'ombre, de contre-jour, d'activités d'initiés que je crois à la racine de ce que l'on peut comprendre sous le mot de capitalisme, celui-ci étant une accumulation de puissance (qui fonde l'échange sur un rapport de force autant et plus que sur la réciprocité des besoins), un parasitisme social, inévitable ou non, comme tant d'autres. Bref, il y a une

---

<sup>17</sup> p. 7 em Braudel (1979), Vol. II.

hiérarchie du monde marchand même si, comme  
dans toute hiérarchie d'ailleurs, les étages  
supérieurs ne sauraient exister sans les inférieurs  
sur lesquels ils s'appuient.<sup>18</sup>

Os fatores tradicionalmente invocados para explicar o advento da modernidade industrial são o crescimento das cidades, o progresso técnico e o desenvolvimento dos instrumentos financeiros.

### As cidades e o cotidiano

O papel das cidades foi importante historicamente porque refletiam uma primeira divisão do trabalho entre o campo e as aglomerações urbanas. Como o escreve Graham Clark<sup>19</sup>, não há desenvolvimento possível sem a desigualdade. Depois da queda do Império Romano, o desenvolvimento das aglomerações urbanas quase parou. Retomou fôlego o povoamento urbano na Europa no século XI, na Itália. Contudo mal se compreende a razão pela qual as cidades são a fonte do crescimento. Mas aqui existe também uma regra: quando há crescimento urbano, há crescimento não apenas econômico mas também nas artes, na educação, na abertura ao mundo.

As cidades eram contrárias à ordem feudal porque era mais fácil reduzir um vilarejo à obediência que uma cidade<sup>20</sup>. Então as cidades também desempenhavam um papel modernizante, porque podiam pôr em cheque o poder político do tempo. Não é à toa que a maioria das cidades tinham muralhas<sup>21</sup>. Este poder modernizante também se

---

<sup>18</sup> p. 8, ibidem.

<sup>19</sup> Clark, Graham. *A Identidade do Homem. Uma exploração arqueológica*. Rio de Janeiro, Brasil: Jorge Zahar, 1986. 178 p.

<sup>20</sup> Na nota 89, p. 498, Vol. II, Braudel cita John Beckmann que escrevia em 1781 que "Les petits villages (de 25 à 30 feux) sont plus faciles à réduire à l'obéissance que les grands, à ce que dit l'expérience."

encontrava no campo econômico porque quem fala em cidade, fala obrigatoriamente em mercado. Não havia cidade sem mercado e isto constituía a base da especialização obrigatória do trabalho quando nos referimos à noção de cidade. Karl Marx já tinha notado que:

L'opposition entre la ville et la campagne commence avec le passage de la barbarie à la civilisation, du régime des tribus à l'État, de la localité à la nation, et se retrouve dans toute l'histoire de la civilisation, et jusqu'à nos jours.<sup>22</sup>

Este papel da cidade é tão determinante que os países onde a ordem feudal permanecerá mais tempo, são países onde não existiam cidades para confrontar a velha ordem. É difícil avaliar a origem dos povoamentos nas cidades. A relação com o campo é uma de submissão. Por outro lado, o crescimento da cidade depende do crescimento do campo que gravita ao redor desta se bem que podemos falar de um círculo onde as duas entidades se nutrem mutuamente. Mas os termos da troca, se nós pudermos falar assim, são sempre a favor da cidade. Do mesmo modo que o campo é subordinado à cidade, há uma hierarquia nas cidades, e este traço é verificado em qualquer país do mundo nesta época, como ainda hoje existe.

A primeira função das cidades era a de abrigar os artesões, as autoridades políticas e religiosas e os negociantes. Ao redor destes, a fonte principal do povoamento é de misérraveis. Teremos de esperar até ao século XIX para que o nível de nascimentos

---

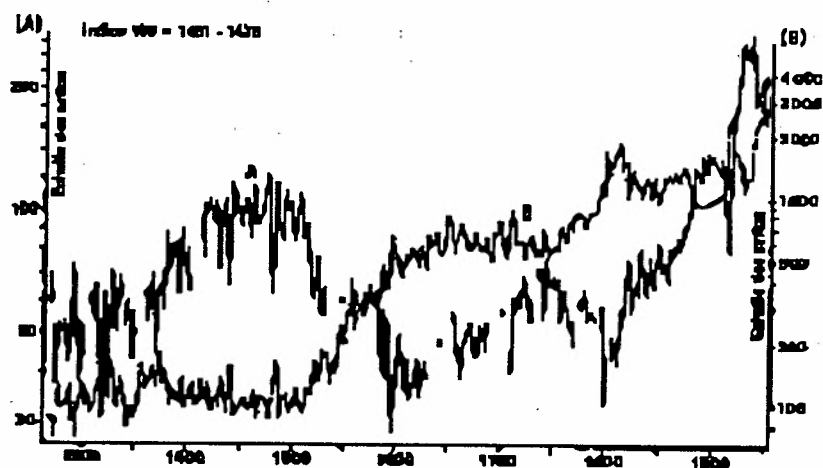
<sup>21</sup> Quando na França, Richelieu tentara consolidar o absolutismo da autoridade do rei, muitas cidades resistiram à demolição das suas muralhas. Estas constituíam um símbolo da independência e da liberdade do lugarejo que tinha o privilégio de mantê-las.

<sup>22</sup> Em *L'idéologie allemande*. p. 124

exceda o da mortalidade nas cidades européias<sup>23</sup>.

Isto é uma novidade em relação à Idade Média. A qualidade de vida para o cidadão comum irá deteriorando-se até à industrialização, iniciando-se com a Grande Peste do século XIV. Por exemplo, na Alemanha do fim da Idade Média, o consumo médio de carne por habitante era de 100 kg por ano. No início do século XIX, mal chegava aos 20 kg.<sup>24</sup> O gráfico seguinte ilustra esta evolução, porém o orçamento de uma família inglesa, de um pedreiro:

### A EVOLUÇÃO DA RELAÇÃO SALÁRIOS-PREÇOS NA INGLATERRA ENTRE 1250 E 1950



Fonte: Braudel, F. (1979) III: 533.

<sup>23</sup> P. 431 em Braudel, Vol. I. À escala dos países, esta tendência se reverterá a partir do século XVIII, pondo assim em evidência o papel do campo como fonte de suprimento para as cidades. (p. 54, Vol. I)

<sup>24</sup> Braudel, Vol. I, p. 165.

Neste gráfico, a curva B representa a evolução do índice de preços da cesta básica da família do pedreiro inglês. A curva A é a relação do salário do pedreiro com a cesta dos produtos alimentares de base.

É interessante ver a coincidência da deterioração do lote do nosso pedreiro e respectiva família com o advento do Estado cada vez mais centralizado, na Inglaterra e o crescimento do comércio, de forma geral<sup>25</sup>. Que justiça seja feita, temos que reconhecer que os principais fatores invocados por Braudel são os ciclos da doença, das safras ruins e das técnicas agrícolas primitivas e, no caso particular da Europa, do consumo de carne, muito mais onerosa a produzir que os vegetais<sup>26</sup>. A mesma relação observa-se nos demais países da Europa. Mas a conclusão se impõe, clara: com a Revolução industrial, o poder aquisitivo da família cresce novamente, a partir do início do século XIX, para chegar, no início do século XX, ao ponto onde se encontrava na Idade Média. Vale a pena salientar uma retomada no poder aquisitivo durante a primeira Revolução industrial, caindo novamente com a crise econômica trazida entre outros fatores pelas guerras americana e napoleônica.

Detalhe interessante, em relação às mudanças dos costumes. Na Idade Média, os banhos eram corriqueiros, os homens e as mulheres todos misturados em estabelecimentos públicos. Com o fim desta época, esta prática parou com a exceção da Rússia onde perdurou até ao século XIX. Esta mudança, atribuída ao poder moralizador da Igreja, conduziu os Europeus a um período de higiene duvidosa, até ao século XVIII. No entanto, contrariamente ao que se pensa, o fim da Idade Média representa um retrocesso gigantesco a todos os níveis na Europa.

---

<sup>25</sup> Fonte: Braudel, Vol. I, p. 109.

<sup>26</sup> Mesmo assim, não se explica a abundância absoluta antes do século XVI. Os povoamentos eram menores, as cidades menores mas também as terras lavradas.

Em resumo, as cidades cresceram em primeiro na Itália, depois nos demais países Europeus provavelmente a favor do contato com os negociantes árabes e, depois, com as trocas comerciais dentro do próprio Continente. Fonte de poder, eram também ameaças à ordem feudal e depois à centralização dos estados absolutistas recém-nascidos.

Em co-relação com o crescimento das cidades, a qualidade de vida dos seus habitantes apresentava uma queda espectacular dos benefícios materiais e a abertura social características da Idade Média. As dificuldades coincidem com a deterioração geral do quadro sanitário e de safras ruins.

Mas encontrava-se ali o dinamismo de uma nova idade, atraindo cada vez mais os pobres do interior na busca de uma vida melhor.

### As técnicas

Ao contrário das idéias difundidas, muitas das técnicas que tornaram possível a Revolução industrial já eram conhecidas há muito tempo, como no caso dos Chineses, por exemplo.

Por razões de tradição (ex.: resistência ao abandono de métodos arcaicos de lavoura), de não-comodidade, de pertinência, a pólvora, o carvão, a máquina a vapor serão postos de lado por muito tempo depois de ficarem disponíveis para o uso.

Por exemplo, a existência de formas de energia mais eficientes não dispensavam o trabalho humano se este fosse aviltado pelo salário ou pela consideração social. Se o fator humano passasse a ficar caro, a máquina tornava-se uma alternativa

atraente. A máquina pois, não produziu a revolução industrial.

Mas como tentamos entender o crescimento europeu, temos que buscar as novidades em matéria de técnica que poderiam representar um avanço rumo à Modernidade industrial.

Na Itália do século XI, aparecem os moinhos de vento e de água. Estes últimos difundiram-se rapidamente na Europa e prestaram serviços à mineração, à fabricação do ferro, de tecidos; acionaram bombas de água, fábricas de couro e serras mecânicas. No século XVI, atingem o auge no setor da mineração na Alemanha, onde desempenham todas as tarefas entre outras a ventilação das galerias e o transporte dos minerais. Ainda aqui, tem que se ressaltar que os Romanos usaram engenhosamente os moinhos hidráulicos. A generalização desta forma de energia deu um impulso notável à modernização da Europa. Mas a ferramenta existia muito antes. A diferença porém, era a colocação no plano vertical da roda de força, aumentando assim tremendamente a potência do moinho em relação com a dos Chineses por exemplo.

As fontes de energia também mudaram. No início, quase exclusivamente a madeira, depois o carvão quando a madeira ficou cada vez mais inacessível para as cidades com a progressiva exploração das florestas. O carvão era explorado desde a Idade Média na Europa e há mais de 4000 anos na China. Acredite-se que os Chineses conheciam já um procedimento para transformá-lo em coque. O coque representava um ganho energético enorme além das vantagens de não ter o cheiro ruim do enxofre, de poluir menos e de ter um peso muito inferior, o que tornava o seu transporte atraente. A generalização do coque na Inglaterra, bem dotada em carvão, deu-lhe um avanço sobre os demais países Europeus, sem que se possa por isso falar em revolução ainda<sup>27</sup>.

Um parêntese sobre o trabalho do ferro seria pertinente. Acredita-se que o trabalho e a fundição do ferro foram descobertos na China, no século V antes de Cristo. No século XIII, empregava-se o coque mas a evolução chinesa na arte do trabalho do ferro parou aí. Somente no século XVI, na Europa, iniciou-se a fundição do ferro e daí prosperaram as técnicas, principalmente com o uso do coque no século XVII e a sua generalização no século XIX. Mas para os aços de qualidade superior, a Inglaterra sempre ficará dependente da Suécia e da Índia até 1810!<sup>28</sup>

O uso da pólvora e da artilharia apresentarão uma vantagem decisiva para os estados centralizados e a expansão internacional depois. Com a artilharia, os reinos puderam vencer a independência das cidades apegadas aos seus privilégios feudais, passo indispensável para a consolidação do poder centralizado. O passo seguinte, determinante para a expansão européia, será o equipamento das naves com a artilharia, possibilitando a submissão dos países Asiáticos, Africanos e Americanos que os Portugueses, Espanhóis, Franceses, Holandeses e Ingleses "descobrirão". Mas os custos de fabricação, de manuseio, de tripulação tornavam-se enormes, ditando assim uma condição suplementar para os Estados centralizados ou com recursos vultosos<sup>29</sup>.

Falando de naves, o fator determinante da superioridade européia sobre as demais civilizações, rompe o velho equilíbrio entre as várias partes do mundo conhecido na época. Os Europeus são os primeiros a dominar a navegação no alto mar, longe das

---

<sup>27</sup> Braudel, I, pp. 322-326.

<sup>28</sup> A mesma coisa prevalerá com os navios construídos na Índia até 1850 porque os navios eram de qualidade superior (os chamados "Indiamen"); p. 217 in Pavlov, V. I. *Historical Premises for India's Transition to Capitalism*. 1978 (2nd Ed.) citado em Braudel, Vol. III, p. 450.

<sup>29</sup> A cidade de Veneza por exemplo podia manter um estoque de pólvora equivalente a seu orçamento de um ano para assegurar a sua defesa, e isto, em tempo de paz. (Fonte: Braudel, Vol. I, p. 345)

suas costas, ao contrário do que acontecia na China, na Índia, no Japão onde os navios, apesar de tecnicamente adiantados e suscetíveis também de navegação de longo curso, não se afastavam das costas, bem que desempenhando viagens de longo curso. Os instrumentos técnicos que tornarão possível esta brecha já são conhecidos e até emprestados a civilizações alheias, como é o caso da bússola, do leme de cadaste, das velas triangulares árabes. A conjugação destes avanços técnicos encontrar-se-á em primeiro nas caravelas portuguesas aproximadamente em 1430. Os demais países, que dispunham de técnicas marítimas adiantadas, não explorarão mares alheios a não ser os dos seus vizinhos, tais como os Arabes que foram varridos do mar da China nos séculos XII e XIII. Os empreendimentos marítimos, fora a Europa, eram antes de mais nada comerciais e defensivos. Sobre este último ponto, a ambição era apenas a proteção das fronteiras marítimas e não a sua ampliação.

Os Chineses terão uma aventura marítima mais parecida com a européia que se seguirá no século XV. Mas pararam sob a ameaça de invasões de populações nórdicas. E as suas viagens nunca foram longe das costas embora dispusessem de navios maiores do que os dos Europeus. Os juncos japoneses viajavam no Pácífico até ao México. Do mesmo modo, os Arabes dispunham de técnicas marítimas e das naves necessárias à navegação em alto mar. Então a explicação técnica, conforme Braudel escreve, não esclarece o enigma do porquê da não dominação do alto mar pelos Arabes ou pelos Chineses nem o porquê do esquecimento dos feitos dos Vikings, dos Irlandeses e dos Bascos na Terra Nova, no Canadá.

Para Yves Benot, a vontade de conquistar o alto mar seria decorrente do sentimento territorial em que se encontravam as nações européias frente ao bloqueio muçulmano no Mar Mediterrâneo. Razão que motivara os Europeus a procurar rotas alternativas para a Índia sem enfrentar as naves árabes<sup>30</sup>.

Fiel à sua orientação comparativa, Braudel opina para uma evolução longa de pulsões que se nutrem mutuamente:

Mais l'important, c'est à partir du XIIIe siècle la tension de longue durée qui soulève sa vie matérielle et transforme toute la psychologie du monde occidental. Ce que les historiens ont appelé une faim d'or, ou une faim du monde, ou une faim des épices, s'accompagne, dans le domaine technique, d'une recherche constante de nouveautés et d'applications utilitaires, c'est-à-dire au service des hommes, pour assurer à la fois l'allègement et la plus grande efficacité de leur peine. L'accumulation de découvertes pratiques et révélatrices d'une volonté consciente de maîtriser le monde, un intérêt accru pour tout ce qui est source d'énergie, donnent à l'Europe, bien avant sa réussite, son vrai visage et la promesse de sa prééminence.<sup>31</sup>

Assim, nós voltamos ao nosso ponto de partida. O Ocidente do final da Idade Média já tinha reconstruído a sua ligação "filosófica" com o mundo grego: a vontade de dominar o desconhecido, até a interdição pela Igreja (pelos deuses) e uma preocupação utilitarista que irá afeiçoar para os séculos seguintes o jeito europeu.

Concluindo sobre esta evolução, o fator determinante parece ser o fato de haver uma fonte de energia eficiente, relativamente econômica e sobretudo, transportável, o que não era o caso dos moinhos. As ferramentas, as novas técnicas desenvolvidas com

---

<sup>30</sup> Benot, Yves. *Qu'est-ce que le développement?* Paris: Maspéro, 1973 (Petite collection Maspéro)

<sup>31</sup> Braudel, I, p. 363.

o passar do tempo apenas preparavam o terreno. Trata-se de uma acumulação paulatina de pequenos avanços, que cada um, apresenta através de progressos humildes. Mas conjugados ao vapor, estes pequenos avanços produziram uma revolução.

Pourtant en deçà de la Révolution industrielle, il y a eu un stade préalable. Les attelages, les flammes du bois qui brûle, plus ces moteurs élémentaires au fil des rivières et du vent, plus une multiplications des hommes à l'ouvrage, tous ces éléments ont provoqué, du XVe au XVIIe siècle, une certaine croissance européenne, une lente montée de force, de puissance, d'intelligence pratique. C'est sur cette poussée ancienne que s'appuie un progrès de plus en plus vif à partir des années 1730-1740. Il y a eu ainsi, imperceptible bien souvent ou méconnue, une préévolution industrielle, soit une accumulation de découvertes, de progrès techniques, quelques-uns spectaculaires, les autres qu'il faut comme déceler à la loupe (...)

Pour que s'emploient à plein ces machines rêvées, ou réalisées, ce qui manquait c'était un surplus d'énergie, et qui par surcroît fût facile à mobiliser, je veux dire à transporter à volonté. (...)

Vienne la vapeur, et tout sera en Occident accéléré comme par magie. Mais cette magie s'explique: elle a été préparée, rendue possible à l'avance. Pour paraphraser un historien (Pierre Léon), il y a eu évolution (c'est-à-dire montée lente), puis révolution, c'est-à-dire accélération. Deux mouvements liés l'un à l'autre.<sup>32</sup>

Todas estas considerações não passam de uma mera alegoria da "mão invisível" de Adam Smith. O nosso propósito é de explicar a origem e as razões do aparecimento da Revolução industrial. Sabemos que os avanços técnicos existiam em

---

<sup>32</sup> Ibidem, I, pp. 325-326.

alguns casos muito antes da industrialização maquinista. A mera existência das técnicas não produziu a mudança própria à Revolução industrial britânica. Para obter uma explicação verossímil, temos que dar uma volta à apresentação deste capítulo onde expômos a hierarquia presente em todas as sociedades e a particularidade da hierarquia no mundo Europeu e a presença, no topo, de um grupo chamado de capitalista. Sendo o cálculo o fundamento da lógica deste grupo, as inovações tecnológicas não prestariam enquanto a mão de obra não ficasse mais barata que a mecanização da produção. A História da adoção das novas formas de energia bem como das novas ferramentas e máquinas não passa de uma simples análise de ponto de equilíbrio. Quanto mais barata é a mão de obra, mais demorada será a conversão dos métodos de produção. No entanto uma vez a transformação realizada, as vantagens obtidas pela mecanização são tão grandes que permanecem inalcançáveis para as economias mais primitivas. Talvez as raízes do "subdesenvolvimento" estão na duvidosa vantagem de dispôr de uma mão de obra baratíssima.

### A moeda e os instrumentos financeiros

Talvez o princípio do capitalismo Europeu se tenha dado graças à introdução de instrumentos suscetíveis de acelerar as trocas nas feiras européias e entre os vários países.

Nós já apontámos para o papel determinante da aprendizagem italiana com o contato com os negociantes Arabes.

Os primeiros séculos do capitalismo incipiente também causaram um problema à Igreja e à sua doutrina sobre a remuneração do dinheiro. Esse veto levaria

muitos anos a ser revogado o que abriu a porta a práticas muito criativas para contornar o interdito.

Este comércio baseado sobre a troca de papéis também dará luz a uma instituição financeira básica no capitalismo moderno, a Bolsa de valores.

Finalmente a criação das primeiras companhias com alvarás reais completa o retrato. As mudanças ocorridas neste campo financeiro apenas agilizaram o capitalismo que já atuava desde a Idade Média.

Na Idade Média, a moeda era um instrumento de uso muito restrito. A maior parte das trocas aconteciam no primeiro "pisso" do nosso edifício econômico, onde não intervinham transações monetárias. A moeda na sua potência de instrumento facilitador das trocas revelar-se-à ao contato com os Arabes que tinham instrumentos monetários baseados no ouro e na prata. A Europa, ao engajar-se no comércio de longo curso, compreendeu a necessidade de aperfeiçoar também os seus próprios instrumentos financeiros. O ouro e a prata constituíam, na época, o "esperanto" das trocas entre os conjuntos econômicos e o comércio de longo curso, que tinham a virtude de tornar possível a rápida acumulação capitalista, mesmo se o volume era muito menor ao do comércio no próprio Continente Europeu. Na busca de margens lucrativas fantásticas, os Europeus procuraram freneticamente o ouro e a prata imprescindíveis para tratar com as nações remotas do Oriente. Esses negócios remotos, são a fase incipiente do capitalismo, na época chamada de capitalismo mercante. A febre do ouro nas colônias ibero-americanas também pode explicar-se em parte pela prática de pagar as mercadorias exóticas em prata e em ouro. A dificuldade provinha da prática dos países orientais de entesourar os metais preciosos, retirando-os da circulação assim que recebidos<sup>33</sup>. O

entouseramento também se praticava na própria Europa. Os Bancos ficavam com as moedas metálicas para garantir os seus depósitos. A moeda ficava parada e não servia mais para multiplicar as trocas. O sistema estava sempre à procura de moedas metálicas para agilizar as transações que na maioria dos casos ainda eram feitas *in natura*.

Além das peças metálicas, logo se desenvolveram os chamados papéis comerciais na Europa. Estes papéis, letras de câmbio essencialmente, eram os instrumentos que agilizaram o sistema de economia mercante na Europa, baseado sobre as feiras. As feiras tomavam lugar em determinados lugares do Continente, em determinadas localidades e datas. A Instituição romana, voltou ao Ocidente no século IX. O objetivo das feiras era de alargar o espaço das trocas a regiões inteiras. As feiras marcaram também o início da inserção do capitalismo mercante na produção local de bens pelos artesões, este suprido em matérias primas adquiridas no comércio de longo curso e trocando a sua produção com o mesmo negociante que dispunha das facilidades de transporte<sup>34</sup>.

Com o passar do tempo, algumas delas seriam a sede de trocas internacionais, com a figura do capitalista mercante central no seu desenvolvimento. As feiras são primordialmente o instrumento dos grandes negociantes. Mas não eram fechadas à participação popular. O fato que interessa salientar aqui é que o crédito será desenvolvido a favor da multiplicação das feiras. Pois "pas de foire qui ne se conclue par une séance de 'paiement'"<sup>35</sup>. Com esta evolução, as feiras mudaram e reforçaram o papel do crédito. As dívidas, no final da feira, eram liquidadas com papéis comerciais e

---

<sup>33</sup> Isto já era um problema na época do Império romano que tinha ligações comerciais com o império chinês.

<sup>34</sup> Dobb, Maurice et Paul-M. Sweezy. *Du féodalisme au capitalisme. Problèmes de la transition*. Paris: Maspéro, 1977 (FM/Petite collection Maspéro

<sup>35</sup> Braudel, III, 71.

muito pouca moeda metálica, em relação com o volume dos negócios. Os instrumentos mais freqüentemente usados são a letra de câmbio (um instrumento compensado num outro lugar), que tem um juro embutido ou o chamado *deposito* Italiano que é nada mais que um título de dívida, normalmente liquidado na feira seguinte, este também com taxa de juro incluída. As feiras tornavam-se assim praças onde se criava o crédito. Como o potencial de oferta e de procura da região onde aconteciam era esgotado em alguns dias, eles deslocavam-se para outros lugares. Nas feiras, encontraremos novamente a estrutura básica da economia geral. Na base, as trocas entre artesões, entre camponeses e cidadãos, no reino da troca; no topo, as operações de crédito do capitalismo mercante. Estas feiras configuravam um circuito que era nada menos que o circuito da circulação dos instrumentos financeiros. No século XVII, Amsterdão organizou-se como o lugar permanente do crédito e do comércio. Neste ponto, o declínio das feiras iniciava-se.

Não sendo um instrumento novo, as Bolsas podem ter as suas origens nos encontros dos negociantes Romanos já no século II com os donos das nave mercantes. As Bolsas tais como as conhecemos, iniciaram-se na Itália no século XIV e a sua função era de pôr em contato negociantes interessados em fazer negócios. A novidade em relação à Bolsa de Amsterdão é a sua permanência, a diversidade dos negócios ali tratados e, sobretudo, as transações sobre títulos públicos e ações de companhias incipientes. A Bolsa de Amsterdão não era apenas o lugar onde se encontravam oferta e procura, era o lugar da especulação frenética e do aproveitamento da ingenuidade dos investidores inexperimentados. Em suma, uma Bolsa moderna.

Mas a função, o feito básico das Bolsas de Amsterdão e depois, de Londres, era a de fortalecer a moeda de papel, de legitimá-la, em resumo de resolver em parte o conflito, o círculo vicioso do entousamento (e da ausência de moeda metálica para

financiar as trocas) e da procura frenética dos metais preciosos nas colônias americanas para ininterruptamente insuflar oxigênio novo nas veias das economias européias, sempre ameaçadas de sufoco pela falta de numerário. Negociados nas Bolsas, os títulos públicos holandeses e ingleses adquirem liquidade e portanto, o estatuto de moeda secundária, trazendo juros. "Liquidité aisée, circulation, n'y avait-il pas là un secret des bonnes affaires hollandaises ou anglaises — un de leurs secrets?"<sup>36</sup>

Estes instrumentos financeiros foram desenvolvidos para contornar a interdição da Igreja sobre os juros. Mas esta, terá de rever as suas posições, tão difundida se revelará a prática dos empréstimos com juros, porém sob formas disfarçadas. Os juros seriam admitidos quando houvesse um risco na operação. Mas a aceitação dos juros era paulatina, mesmo se todos pagavam ou tinham rendas de juros, mesmo os príncipes da Igreja! O primeiro teólogo a admitir os juros foi São Tomás de Aquino no século XIII. O próximo passo importante será a Contra-Reforma do século XVI. Finalmente, na Holanda do século XVIII, o Estado proclama a separação dos assuntos religiosos dos civis, mas isto passava-se num país protestante.

O veículo para a repartição dos riscos comerciais será a companhia, ou a sociedade de ações, instrumento de captação de capitais para o comércio de longo curso. As primeiras sociedades comerciais são formadas na Itália, nos séculos IX e X para financiar o comércio com as cidades islâmicas. Essas companhias eram na verdade organizações sobretudo familiares e assentaram a predominância italiana no mundo Europeu por muitos séculos, tocando ao mesmo tempo negócios e atividades de Banco. A sociedade em comandita aparecerá no século XVI ainda na Itália e logo depois na França. A novidade deste arranjo é a separação da responsabilidade dos gestores da dos investidores. O passo seguinte é a aparição da sociedade por ações, na Inglaterra desta

---

<sup>36</sup> Ibidem, p. 92.

vez, também no século XVI, na chamada forma das *Joint Stock Companies*. Neste último caso, a particularidade era de ter um capital-ações que estivesse sendo negociado nas Bolsas.

Como se vê e já se sabe, o lugar de nascimento dos instrumentos financeiros e comerciais aqui relatados não concordou necessariamente com a hegemonia capitalista. Outros fatores intervirão, e entre eles o Estado que crescerá com o fim da Idade Média.

As ações do Estado centralizado foram uma condição necessária mas não suficiente para a prosperidade do capitalismo incipiente. Foi o Estado que desenvolveu as comunicações, entre estas o correio e as estradas. O correio desempenhou um papel determinante na agilização dos negócios na época em que imperava o capitalismo comercial. As notícias chegavam por carta e como o valor comercial muitas vezes era ligado à rapidez da comunicação bem como à discrição dos agentes, o correio era o elo fraco no sistema de acumulação capitalista. Nos séculos XVII e XVIII os avanços foram tremendos em matéria de transportes, seja pelas estradas ou pelos canais, este último meio de transporte sendo maciçamente empregado pelos Ingleses para abrir as comunicações no interior do país.

As comunicações tornaram possível a consolidação dos mercados nacionais, primeira fonte do crescimento da produção manufatureira e, depois, industrial. Agilizavam também os circuitos financeiros ao mesmo tempo que ampliavam a procura doméstica. Ao mesmo tempo que estimulavam a atividade econômica, eram também a causa do efeito de reciprocidade, do aumento das arrecadações de tributos do Estado que exigia impostos sobre os bens manufaturados, sobre o transporte (por via dos postos de peagem nas estradas e nos canais) e sobre os lucros das grandes companhias a que

concedia monopólios nos territórios orientais e americanos.

O sistema de monopólios consagrava a concentração do poder econômico nas mãos de pouca gente ao mesmo tempo que fortalecia a ação do poder central, que usava os interesses comerciais das grandes companhias para fiscalizar a obra da colonização ao mesmo tempo que garantia as suas fontes de renda do Ultramar. Este modelo foi seguido à risca pela maioria dos países Europeus que empreenderam a colonização de territórios longínquos.

Então se os reinos seguiram o mesmo modelo nas suas grandes linhas, como explicar a fortuna da Inglaterra?

Em relação ao papel do Estado nos assuntos econômicos, pode-se dizer que a presença dos agentes da coroa britânica nas questões comerciais foi mais reduzida que a do Colegiado que governava as Províncias Unidas por exemplo. Além disso a política inglesa de firmar as suas bases no Oriente (principalmente na Índia) e na América latina pelo avassalamento econômico de Portugal no fim do século XVII (firmada pelo Tratado de Methuen em 1703) e da Espanha (pela paz de Utrecht em 1713) forneceu bases sobre as quais os negócios podiam prosperar. No caso da França, Braudel alega que ela chegará tarde demais para aproveitar-se das oportunidades do comércio de longo curso.

#### **4 - A Revolução industrial na Inglaterra**

Foi um conjunto de evoluções que convergiram no sentido da "decolagem" industrial britânica. Os fatores diferentes dos demais países Europeus eram na verdade apenas acidentes bem como a sua particular combinação que, com a sorte de ter ciclos

econômicos crescentes no momento oportuno, produziram este resultado inesperado, não planejado.

Uma das condições favoráveis foram as mudanças que ocorreram na agricultura britânica nos séculos XVII e XVIII, ao contrário do papel tido por determinante que era o da Lei dos *enclosures*.<sup>37</sup> Um recente estudo, feito por E. L. Jones<sup>38</sup> ilustra a tese de que foi o retrocesso da primeira revolução industrial inglesa iniciada com as grandes empresas manufatureiras no século XVI que induz a relativa prosperidade do interior inglês por dois motivos. Primeiro, um avanço importante na produtividade das lavouras, não por razões técnicas mas apenas pelo aproveitamento mais inteligente do que se tinha então, sem adição de ferramentas novas. De efeito, as cidades cresceram na Inglaterra, estimulando a procura da carne enquanto a procura de cereais, a fonte tradicional de nutrientes, permanecia estável. Esta nova procura vai estimular o uso mais produtivo da terra. A rotação permite contudo de dispensar com o pouso das terras porque o gado as enriquecia, (onde se planta o trigo) e assim por adiante, estabelecendo assim aquilo a que ele chama de "círculo virtuoso" onde se procura aproveitar da nova procura para melhorar a qualidade dos solos empregados para o trigo e as pastagens. A Inglaterra pode dispensar-se da importação de cereais até aos finados do século XVIII e até exportar de maneira maciça a sua própria produção.

---

<sup>37</sup> Uma ilustração desta interpretação muito difundida é dada por Beaud, Michel. *Histoire du capitalisme*. et Aktouf, Omar. *Le management entre tradition et renouvellement*. Ambos eles se apoiam em Paul Mantoux. *La révolution industrielle au XVIIIe siècle*. Paris: 1959. Obra tida como clássica por Braudel (1979, II: 567 nota 144). Mesmo assim as revoltas operárias têm precedentes antes da aparição das manufaturas como o esclarece Braudel. A tradição das revoltas do campesinato se transpõem nas oficinas dos artesões e, eventualmente, nas manufaturas. Uma tradição que justificará o papel repressivo do Estado nascente, especialmente em épocas de mudanças sociais e econômicas. Vide II: 440-448.)

<sup>38</sup> Jones, E. L. *Le origini agricole dell'industria*, *Studi storici*, IX (1968) cité dans Braudel, III, pp. 480-487.

Ao mesmo tempo, com a crise industrial, volta a desenvolver-se no interior inglês o *putting out system* que suprirá a grande indústria com uma mão de obra experimentada nos trabalhos artesanais quando surgirá a segunda Revolução industrial.<sup>39</sup> Ao contrário das teses mais difundidas até hoje, o recrutamento para a segunda Revolução industrial não foi de um proletariado expelido dos campos pela Lei das *Enclosures* mas sim por uma mão de obra que poder-se-ia dizer de qualificada para as tarefas que lhe foram incumbidas.

O papel da Lei das *Enclosures* não foi, no entanto, negligenciável. Esta lei favoreceu a constituição de grandes fazendas, que eram entregues a arrendatários pelos donos das fazendas. Jones pretende que isto foi a sorte da Inglaterra porque favoreceu a reforma do sistema feudal naquele país muito antes que começasse a Revolução industrial. O efeito secundário foi o de favorecer também a concentração das terras, tornando-as assim muito mais rendosas ao contrário de que aconteceu na França com a Revolução Francesa que teve por efeito de dividir as terras entre os camponeses. A prosperidade da agricultura britânica reforçará com efeito de reciprocidade a incipiente indústria da ilha, sendo o seu primeiro mercado, sendo favorecido também pela política anterior de desenvolvimento dos meios de transporte internos do reino britânico.

Outro assunto polémico, a demografia. Ainda não temos respostas claras a este respeito apesar da multiplicação dos estudos no caso britânico. Um fato porém, a industrialização induz um crescimento demográfico importante, e muito superior ao crescimento observado nas regiões agrícolas. Para além disso, a qualidade de vida melhorou a nível global, o nível de mortalidade caiu dramaticamente logo no início do

---

<sup>39</sup> Conforme a interpretação de John U. Nef. *Industry and Government in France and England, 1540-1640*. Chicago, 1940, aconteceram não apenas uma mas duas revoluções industriais na Inglaterra. Citado em Braudel (1979).

século XVIII. Pode-se observar uma co-relação sem contudo poder explicá-la. A qualidade de vida melhorou graças à Revolução industrial ou apenas foi induzida por esta? Pode-se supôr que pelo menos, este crescimento populacional não teria sido possível se não tivesse havido aumento da produção nessa época.

Os mercados para a produção industrial também tiveram a sua importância. Por exemplo, no século XVIII, as empresas voltadas para o suprimento das necessidades do mercado interno terão um índice de crescimento nas atividades de 100 para 150. Aquelas que suprimiram as necessidades dos mercados externos terão um índice de 100 para 550.<sup>40</sup> Pode-se então ver que uma das condições do crescimento industrial inglês foi o estabelecimento prévio de um imenso império comercial e político. Condição subsidiária, o estabelecimento de uma frota mercante e militar, tidas como as mais adiantadas no mundo da época, com uma especialização eficaz das tarefas no ramo de atividade (seguros, financiamentos, construção naval e arsenais, fretamentos, etc.). A constituição do Império e a redução à submissão dos países dominados pelos Ingleses também fornecerão as fontes de financiamento da industrialização. Estima-se por exemplo, que as poupanças que a Inglaterra escoava da Índia constituíram mais ou menos 33% dos investimentos feitos em 1750 e 10% em 1820. Os mercados externos de então não representavam apenas pontos de escoamento da produção britânica mas também fontes de capitais para o financiamento do desenvolvimento doméstico.<sup>41</sup>

Outro ponto a salientar, a chamada revolução financeira inglesa, que ocorreu entre 1688 e 1756. Essencialmente, trata-se de uma centralização do Estado a nível da arrecadação dos tributos que eram levantados por intermediários que compravam os seus "cargos", como em muitos dos outros países da Europa. Estes mesmos muitas vezes

---

<sup>40</sup> Braudel, III, p. 497.

<sup>41</sup> Ibidem, p. 503.

financiavam o Estado nas suas necessidades. A reforma administrativa fará com que a Inglaterra burocratize a gestão das suas finanças, o que tornou possível uma transformação nas práticas de empréstimos do Estado. Na Inglaterra descobre-se que existe um mercado para empréstimos de longo prazo e a taxas de juros baixas. Ao passar dos anos, o empréstimo de longo prazo torna-se um empréstimo perpétuo.<sup>42</sup>

Dès lors, il n'est plus à rembourser par l'État et celui-ci peut, en transformant sa dette flottante en dette consolidée, ne pas épuiser ses ressources en crédit ou en argent liquide. Quant au prêteur, il peut transférer sa créance à un tiers — ceci était admis dès 1692 — donc rentrer, chaque fois qu'il le veut, dans son avance.<sup>43</sup>

O sucesso da operação dependia, é claro, da confiança do público (os juros foram sempre pontualmente pagos) mas também da manutenção do Império, fonte de rendas. Apoiada pelos capitalistas financiadores de Londres, esta política assentará a credibilidade do sistema financeiro britânico e tomará possível a libertação do uso de moedas metálicas com a criação do Banco Central da Inglaterra no final do século XVII e o funcionamento da economia inglesa com moeda escritural, uma novidade revolucionária para o tempo.<sup>44</sup> Há que salientar, porém, a estabilização prévia da libra esterlina, desde 1560, pela rainha Elizabeth. O valor da libra, fixada em 4 onças de prata, manteve-se estável até 1931!<sup>45</sup>

Temos aqui resumidos alguns dos fatores diferenciais que explicam em parte

---

<sup>42</sup> Dickson, P. G. M. *The Financial Revolution in England. A Study in the Development of Public Credit, 1688-1756*. 1967. Citado em Braudel, II, p. 468.

<sup>43</sup> *Ibidem*, p. 469.

<sup>44</sup> A novidade não é o uso de moeda escritural mas a generalização deste uso.

<sup>45</sup> Thomas, Jean-Gabriel. *Inflation et nouvel ordre monétaire*. 1977 citado em Braudel, Vol. III, p. 305.

a trajetória da Inglaterra rumo à Revolução industrial. Notámos que a primeira experimentou um retrocesso, no qual o período investiu-se (sem sabê-lo) para a retomada do crescimento do século XVIII. Uma agricultura próspera, uma mão-de-obra experimentada para as tarefas manufatureiras, um sistema financeiro estável, confiável, flexível, um Império cômodo para as matérias primas e o financiamento da industrialização, um mercado nacional integrado por uma rede de comunicações bastante adiantada, eis o segredo ao qual o Reino Unido deve a sua prosperidade.

## **5 - Algumas interpretações**

Escreveu-se bastante sobre a transformação social, política, cultural e econômica que sofreram os países Europeus a favor da industrialização. Queremos apenas lembrar as contribuições mais importantes que marcaram a recente época a respeito desta reflexão. Veremos também que as interpretações mudaram num sentido menos linear, talvez menos doutrinário, com o passar dos anos. É que à medida que progridem os trabalhos dos historiadores, o isolamento de alguns fatores, essencial a teorias causais para explicar a modernização industrial, torna-se uma operação cada vez mais ilusória. A complexidade da realidade necessita mais de uma diversidade de iluminações do que de esquemas simples para o nosso entendimento.

### Do Feudalismo à Modernidade Industrial

Numa série de artigos que foram escritos no início da década dos anos cinqüenta, alguns economistas e historiadores, apoiando-se na abordagem marxista, tentaram entender as condições que precipitaram o fim da ordem medieval e o início do capitalismo.<sup>46</sup>

Apoiados em Marx que via a formação de uma classe de produtores e de mercantes a partir dos artesões, o debate entre Dobb e Sweezy e os demais autores<sup>47</sup> é sobre a interpretação apropriada de uma passagem do **Capital** onde se procura saber se o processo revolucionário da formação de uma nova classe com papel histórico aconteceu dentro de uma classe já existente ou se se deu por fora dos produtores artesanais da época.

O ponto importante a lembrar para caracterizar a passagem do feudalismo ao capitalismo é a aparição de um fator novo no processo econômico da Idade Média, fundamentado sobre a produção artesanal. Agrupados em cidades, regidos pelas corporações, os artesões controlam o suprimento em matérias primas, a produção em si, e a venda ou troca da sua mercadoria. Quando surge a figura do negociante, ele vai perder em primeiro lugar o controle sobre a matéria prima porque as mercadorias exóticas começaram a atingir a Europa e a procura para bens de consumo mais luxuosos (tais como a seda e o algodão da Índia) inviabiliza a produção com as fibras europeias, mais grossas (a lã e o linho). O segundo fator que torna determinante a figura do intermediário que é o negociante é o transporte. O artesão não dispunha do capital para armar navios para buscar a matéria prima requisitada pelos "consumidores". O mercante resolve este problema, suprimindo o capital e, portanto, o transporte dos tecidos (e outros bens de consumo tais como as especiarias). Por estas duas razões, o artesão perde pouco a pouco, uma parte do seu domínio sobre o processo de produção.

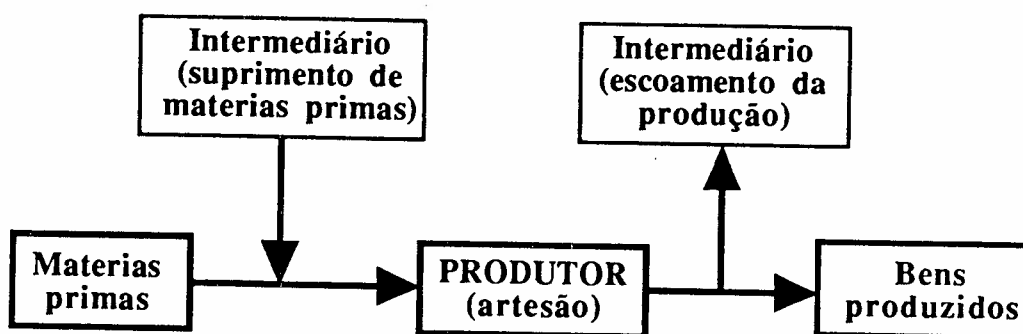
---

<sup>46</sup> Essa coletânea de artigos foi publicada em francês sob a direção de Maurice Dobb e Paul-M. Sweezy. **Du féodalisme au capitalisme: problèmes de la transition**. Paris: Maspéro, 1977. 2 Vol.

<sup>47</sup> Entre eles, Albert Soboul e Georges Lefebvre para a França, Kohashiro Takahashi para o Japão daquela época (seria interessante fazer uma comparação entre as condições de então, seja as de um Japão ainda atrelado a costumes medievais e a literatura contemporânea, seduzida pelos êxitos deste país e ver, em conclusão, quanto curta é a memória dos "pesquisadores" em administração), e Henri H. Stahl para a Alemanha, entre outros.

Quando os avanços nos meios de transporte e na infraestrutura generalizaram-se na Europa do Oeste, a figura de intermediário tomará também o escoamento da produção em mercados cada vez mais longínquos. Eis esquematicamente a situação do artesão antes do surgimento das manufaturas.

### O isolamento paulatino do artesão



A seqüência dos acontecimentos é muito fácil de se prever a partir daí. Como o artesão controla apenas aquilo que está acontecendo dentro do seu estabelecimento, ele ficava à mercê do mercante. Este último, por sua parte, vai achar que o transporte numa teia constituída por uma rede de pequenos produtores não é um arranjo produtivo, por causa dos altos custos do transporte bem como por razões de controle sobre a regularidade da produção. A aparição da manufatura atenderá à necessidade de ter um controle mais estrito sobre a regularidade da produção e ao mesmo tempo, de reduzir os custos de transporte das matérias primas e do escoamento da produção.

A manufatura apresentaria assim um estágio intermediário entre a produção artesanal (autônoma) e a grande produção industrial (com a divisão técnica do trabalho).

Este período é o ponto de discórdia entre vários estudiosos marxistas por um lado, e os demais chamados de burgueses pelos primeiros. O nosso propósito não é de fazer uma exegese dos escritos de Marx mas apenas o de apresentar um processo estrutural de mudança nos fatores de produção. Não parece ser muito importante saber se a classe historicamente determinada foi a burguesia ou a dos artesões que se converteram paulatinamente em capitalistas ou, pelo contrário, a constituição de uma classe de capitalistas que se apoderou do processo produtivo após a destruição da velha ordem medieval. Estamos à busca de leis que determinariam a evolução histórica mas apenas do entendimento de fatos que causaram estas mudanças. Parece ficar suficientemente clara a complexidade dos fatores e, mais importante, a sua convergência quase acidental, para não concluir a qualquer determinação histórica mas sim apenas à mera existência de fatores que favoreceram o surgimento de uma nova forma de produção. A pesquisa deveria desempenhar o esclarecimento da mudança de mentalidade que passa da "apropriação do excedente de produção" à "acumulação de capital" em si. E mesmo assim, o problema fundamental poderia ser reduzido ao estudo das modalidades históricas (e não historicamente determinadas) dos modos de dominação nas formas sociais que estudamos. Vale a pena lembrar mais uma vez a constatação de Braudel: em qualquer sociedade, tem sempre um *family compact* de poucas pessoas, que dominam as regras do jogo dessa sociedade. As modalidades da dominação, isto é as regras do jogo político, social e econômico, é que mudam. O projeto de procurar por trás das mudanças ocorrendo nas regras do jogo da dominação algo parecido a leis de evolução histórica nada é mais, a nosso ver, que uma manifestação suplementar do projeto prometéico do homem de tradição ocidental que, neste caso particular, seria o de determinar, de orientar a sua evolução social, política e econômica.

Por enquanto, estamos satisfeitos com a demonstração de que a decadência

da ordem medieval, corresponde ao surgimento de um fator novo, o chamado capitalista, com recursos monetários, dando-lhe assim maior mobilidade para a aplicação e a acumulação. Como Braudel o demonstrou, a busca dos capitalistas parece ser determinada apenas pelas oportunidades de lucros maiores. A posse do dinheiro é que lhes propicia maior mobilidade para aproveitar das oportunidades que porventura, lhes possam apresentar. Finalmente, o capitalista, não sendo especializado em nada, tem um ponto de vista mais oportunista em relação às mesmas oportunidades. Este procurará dirigir os seus recursos para a esfera da produção manufatureira e, depois industrial, sendo essas esferas as mais lucrativas, nas épocas respectivas.

### A aparição do mercado

Para Karl Polanyi, o efeito mais espetacular da industrialização, foi a generalização das relações mercantis que, no século XIX, que consagrará a destruição da sociedade civil.

Estudando a Inglaterra da época da Revolução industrial, Polanyi conclui que o efeito destruidor da idéia da auto-regulação do mercado sobre a terra, o trabalho e o dinheiro que, passando a ser regidos pelas leis do mercado, transformavam-se em mercadorias.<sup>48</sup>

Refutando o presuposto básico dos economistas clássicos segundo o qual o homem age naturalmente para buscar o maior número possível de bens com o menor esforço possível (a chamada racionalidade econômica) por intermédio do mercado, instituição que, como o demonstrou teoricamente Adam Smith, traz a felicidade do maior

---

<sup>48</sup> Polanyi, Karl. **A grande transformação. As origens da nossa época.** Rio de Janeiro: Campus, 1980. 306 p. (Contribuições em ciências sociais; 7)

número através da busca do interesse pessoal, Polanyi opina que este comportamento racional é, pelo contrário, excepcional. Na verdade, demonstra ele, os Governos tiveram que impôr pela violência os mecanismos de mercado para quebrar as antigas Instituições. A manutenção desta utopia apresentaria um perigo à liberdade dos indivíduos porque o presuposto liberal sobre o qual se fundamenta, era contra qualquer forma de planejamento ou outra forma de intervenção para salvar o sistema das crises respectivas o que representa o perigo de sistemas totalitários para resolver a crise em que conduzem os sistemas baseados sobre mercados auto-reguláveis.<sup>49</sup>

O maior perigo da utopia do mercado é a falta de responsabilidade da pessoa porque os mecanismos de mercado, na utopia liberal, são apresentados como mecanismos impessoais, não implicando a intervenção humana. Portanto, ninguém era responsável do desemprego gerido pelos mecanismos do mercado de trabalho, das crises financeiras induzidas pelos mercados monetários. Como na utopia liberal quanto menor o Estado, tanto melhor, o indivíduo acaba sempre sem amparo. Como também o mercado implica a divisão do trabalho, a vida de cada um pára onde pára a sua especialização, quer como consumidor, quer como produtor. A raiz da destruição da ordem social inerente à organização econômica baseada sobre os mecanismos de mercado encontra-se aqui. Na utopia liberal, apenas existem agentes econômicos movidos pelo próprio interesse, este regulado pelas leis da procura e da oferta.

Polanyi denuncia este estado de coisas como sendo imoral e uma ameaça à

---

<sup>49</sup> Note-se que Polanyi escrevia durante a Segunda Guerra, quando o fascismo havia tomando conta da Europa inteira. Polanyi apresenta o fascismo como resposta às crises induzidas pela transformação do trabalho, do dinheiro e da terra em mercadorias ao contrário dos instrumentos para agilizar a vida econômica que deveriam constituir. A saída da crise não poderia ser outra que o fascismo. É interessante ver também que, naquela época, ele manifeste dúvidas, bem que tímidas, em relação com o sistema socialista da URSS. Vide p. 249

liberdade. Imoral porque reduz o ser humano a um papel meramente econômico. Baseando-se sobre uma perspectiva comparativa, Polanyi recusa o irrealismo da visão liberal porque, mesmo se os mercados existem desde a Idade de pedra, nunca tiveram um papel tão central quanto na era da Revolução Industrial para diante. A pesquisa na área de antropologia econômica aponta para atividades econômicas subordinadas aos ditames da conservação da ordem social. Por estas razões, os mecanismos de redistribuição eram submetidos às regras não-econômicas, isto é, regras derivadas de padrões de comportamento institucional. Pois o grupo (a sociedade), o sentido dado à vida (crenças, religião) e a consciência individual (a liberdade), são fenômenos intrinsecamente humanos.

A autonomização da esfera econômica das demais atividades humanas apresenta uma ameaça ao grupo social. Em particular, a utopia liberal tem um potencial destruidor quase que "satânico" conforme escreve Polanyi. Este perigo decorre da evolução "natural" dos mercados auto-reguláveis. Deixados a si sós, os mercados desembocam em crises. É aí que o lado humano da ordem social está ameaçado não apenas pela própria lógica do liberalismo econômico mas também pelas soluções totalitárias às ditas crises, soluções que implicam na redução da liberdade, na repressão da consciência individual e na manipulação autocrática da sociedade, seja nos fascismos ou nos regimes socialistas.

Então, conclui ele, de modo pessimista, a própria busca da liberdade através da utopia liberal acaba sendo a sua negação pela solução às crises que traz consigo o liberalismo econômico. A saída para o homem então é a de aceitar a nova realidade que é a sociedade, como essência limitadora das liberdades individuais e de trabalhar para combater as injustiças sociais ao mesmo tempo que mantem em xêque as ameaças que

apresentam o "planejamento" e o poder para a liberdade.

Estas idéias seriam desenvolvidas, em escritos posteriores, no chamado conceito de "economia substantivista", onde as finalidades humanas determinam o sentido das atividades econômicas, e não o contrário.<sup>50</sup>

### O capitalismo, como processo auto-destruidor

Esta tese era defendida por Joseph A. Schumpeter. A própria lógica que dera luz ao novo sistema de produção tinha, como consquência, o seu desaparecimento numa espécie de processo de entrópia.<sup>51</sup>

Fazendo um paralelo com a evolução dos exércitos, o economista austríaco põe em relevo a profissionalização das empresas e o perigo que esta evolução traz. Assim, antigamente, os chefes militares desempenhavam um papel de liderança pessoal com os seus homens, conduzindo-os no campo de batalha. Paulatinamente, o trabalho de Estado-Maior, especializado e racionalizado, os relegou no segundo plano. Tendo antigamente uma função social personalizado, a figura de chefe de guerra desapareceu por causa da impersonalização na conduta das guerras.

A mesma coisa acontece com o *entrepreneur*, figura central na aparição do capitalismo. O empreendedor existia porque havia uma resistência à inovação, quer nos processos de fabricação, quer nos produtos novos que ele colocava à venda. A existência da resistência em si tornava necessária a existência da figura do empreendedor. Mas a

---

<sup>50</sup> Vide Polanyi, Karl et Conrad Arensberg. *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*. Paris, France: Librairie Larousse, 1975. 348 p. (Sciences humaines et sociales)

<sup>51</sup> Schumpeter, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy* (6th Ed.). London, U. K.: Unwin Paperbacks, 1987 (1943). xxii, 437 p. (Unwin Paperbacks; Social Science/Economics)

"mecanização do progresso", isto é, o desempenho do desenvolvimento de novos produtos e procedimentos por técnicos e profissionais dentro das organizações é uma primeira ameaça ao dinamismo do capitalismo. Além disso, não há mais aquela resistência, hoje em dia, à inovação. Portanto, o mercado aceita sem dificuldades maiores, todas as inovações que estão sendo desenvolvidas. Então a classe empreendedora corre o risco de desaparecer, enquanto figura histórica, ao proveito dos tecnocratas.

O desaparecimento do empreendedor ameaça também uma outra camada social, a da burguesia. Porque, quando bem-sucedido, o empreendedor integrava os efetivos da burguesia, assegurando assim uma renovação do grupo. Se o empreendedor desaparecesse, a burguesia seria ameaçada de sufoco. Esta última acabaria assalariada com a separação da propriedade e da gestão das empresas, pelo surgimento do grupo dos tecnocratas.

Finalmente, a burguesia ameaçada na sua própria existência, a velha ordem social, aristocrática, seria também ameaçada. Tomando o exemplo britânico, Schumpeter opina que a prosperidade da burguesia beneficiou a aristocracia que podia converter-se com muita facilidade aos novos papéis necessários para administrar um Estado moderno e ao mesmo tempo desfrutar das incidências da ação burguesa, na área comercial e econômica. Sem estes privilégios, a aristocracia não protegeria mais a burguesia com o quadro legal e institucional que conseguiu preservar como domínio próprio. Como, afirma Schumpeter, a burguesia precisa de um senhor para funcionar, esta última não poderia defender mais os seus interesses se o quadro institucional fosse destruído. Então, a via estaria livre para os gestores ou os tecnocratas.

Em resumo, o motivo do homem de negócios é a busca dos lucros. Esta busca comporta a obrigação de agir de modo racional. A racionalidade implica em descobrir maneiras novas de fazer as coisas de modo tal que a produtividade aumente. A via seguida é a integração do processo de produção quer do lado dos fornecedores quer do lado do escoamento da produção, esgotando assim a função de inovação do empreendedor. Além do mais, esta ação reduzia a concorrência, fonte de renovação do potencial de inovação. O desaparecimento de uma classe de pequenos empreendedores pela concentração do poder econômico é uma ameaça à liberdade e à existência da diversidade, fonte esta também do potencial inovativo. Os principais atores, uma vez desaparecida a burguesia, são os tecnocratas, que estes, não têm valores burgueses. Isto abriria a porta para a socialização da produção. Uma vez os tecnocratas nos postos de comando da economia, o sistema transformar-se-á em capitalismo "burocratizado" e, pondo a premissa de que a responsabilidade da esfera econômica pertence ao domínio público, a evolução para uma forma de socialismo seria inevitável.

O ponto importante aqui é a demonstração do resultado da lógica racionalista nas grandes empresas, isto é, a burocratização destas. Entrevista por Marx, constatada por Chester Barnard, Schumpeter empenhou-se em fazer a demonstração do caráter inescapável da sua conclusão em relação com a evolução das modernas corporações. Esta análise abria a porta à averigação da ação administrativa, a nível da sociedade. Além do mais, salienta o perigo real da aparição de uma casta (ou uma nova classe), fator de bloqueio institucional.<sup>52</sup>

### Capitalismo monopolista e planejamento privado

---

<sup>52</sup> Perigo apontado por João Bernardo em *Capital, gestores, sindicatos*. São Paulo: Vértice, 1987.

Passada a hegemonia britânica, a colônia americana passaria a dobrar a antiga Metrópole conforme escreve Franz Fanon em *Monopoly Capital*<sup>53</sup> e o resultado seria, então, a ampliação dos defeitos europeus.

Na verdade, a forma estudada pelos acadêmicos americanos era apenas uma versão da feição geral das empresas capitalistas, especialmente desde o início do século. É o resultado do processo já identificado por Schumpeter (e vários outros autores) o qual visava nada menos que o franqueamento das empresas das incertezas da concorrência, utopia para uma economia cujo desempenho passava a depender cada vez mais de investimentos maciços, o que um sistema estritamente baseado sobre a concorrência não podia mais assegurar.

Os autores querem demonstrar o destino do excedente produzido pelas empresas chamadas de monopolistas. O excedente é a soma dos lucros, dos juros e da renda. O problema: como dispor do excedente com taxas de crescimento declinantes?

Em primeiro, convém caracterizar a empresa estudada por Baran e Sweezy. Eles definem um tipo ideal à maneira de Weber. Esta empresa é gerida por gestores, tendo estes o poder real na empresa. Segundo, o grupo tende a uma forma de auto-reprodução, os gestores tendo o controle sobre o emprego quer dentro da própria empresa, quer fora dela. Finalmente, estas empresas usufruíam duma independência financeira. Não precisavam (ou raramente) dos mercados financeiros para custear os seus projetos.

---

<sup>53</sup> Baran, Paul A. and Paul M. Sweezy. *Monopoly Capital. An Essay on the American Economic and Social Order*. New York/London, U. K.: Modern Reader Press, 1968 (1966). xiv, 401 p. (Modern Reader Paperbacks; PB-73)

A figura do capitalista empreendedor desapareceu deste mundo. A própria companhia é o capitalista, com os gestores moldados às exigências das "regras do jogo". Estas exigências eram necessárias para aumentar o excedente, o que produz condições tão constringentes que na situação de concorrência, o que constitui um fator que propicia a busca de inovações, como Schumpeter já o tinha demonstrado com a profissionalização da inovação. O monopólio vive num estado de "coexistência pacífica" com os demais grandes grupos e pode aproveitar a capacidade inovativa das pequenas empresas, caracterizando-lhe assim outro traço, o da aversão ao risco. Com este retrato, voltamos assim à generalização formulada por Braudel sobre a organização piramidal da economia. No topo da pirâmide encontramos os grandes grupos que se nutrem da camada média, seja o potencial inovador das pequenas empresas para manter a sua posição.

No setor monopolista da economia, não há mais concorrência sobre os preços. Estes são fixos pelo monopólio. A concorrência desloca-se para a compressão dos custos. É aí que os gestores desempenham toda a sua arte. Conseguindo isto, eles aumentam o excedente. Antes de colocar o problema da disposição da renda, uma palavra sobre o Estado.

Tradicionalmente e historicamente nos Estados Unidos, o Estado foi chamado a desempenhar uma função de proteção do consumidor conseqüentemente à concentração dos grandes grupos econômicos que se realizou no final do século XIX. Baran e Sweezy demonstram que nunca essas agências impediram a acumulação de capital naquelas empresas, muito pelo contrário.<sup>54</sup> Configura-se assim uma espécie de aliança de interesses entre o Estado e as empresas monopolistas, completando assim o

---

<sup>54</sup> Um economista industrial, F. M. Scherer, demonstrou alguns anos depois, que no setor monopolista do telefone, sob o efeito da regulação das agências governamentais, as empresas eram mais *capital intensive* que a normalidade. Vide Scherer, F. M. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 2nd ed. Chicago: Rand McNally, 1980.

nosso retrato do topo da pirâmide econômica atual.

Voltemos agora ao nosso problema: a disposição do excedente que, dadas as condições particulares do monopólio, tende a subir. Com uma curva de crescimento demográfico declinante, incentivos fracos à adoção de novas técnicas de produção (não tendo a ameaça da concorrência) e investimentos muitas vezes financiados com as provisões de amortecimento, o monopólio tinha que estimular as vendas para sair desta contradição. Como os orçamentos publicitários aumentaram tremendamente nas últimas décadas, isto é, para Tibor Scitovsky, uma indicação irrefutável de que as margens de lucros estão numa tendência secular de alta e, portanto, do esforço colocado para a absorção do excedente, mas não é suficiente e o Governo tem que fazer algo para que o excedente seja consumido. O que estimula a procura para manter as operações dos monopólios o mais perto possível da taxa máxima de utilização da capacidade de produção. Isto é comprovado olhando para a importância das despesas dos Governos dos países desenvolvidos desde o início do século XX, o século do "capitalismo monopolista", conforme a tese de Baran e Sweezy. Finalmente, como o capitalismo sempre foi um sistema internacional (desde o seu princípio, na Idade Média) que estabelece ligações de subordinação entre as diferentes unidades nacionais que o compõe, tinha um interesse evidente em manter a favor do país (ou cidade, antigamente) dominante as relações que lhe eram favoráveis. Isto implica em despesas militares vultosas para reprimir os levantes e, se estes encontravam êxitos, para dar o exemplo do preço alto a pagar por aqueles povos que refutavam a ordem estabelecida. Por exemplo, o caso cubano tornou-se tão caro para a União Soviética que, alegam os autores, os países socialistas não encaram com muito prazer outras revoluções seguidas de bloqueios comerciais como aconteceu com Cuba. Os interesses a proteger são grandes: as empresas monopolistas têm taxas de lucro mais elevadas no exterior e também mercados com taxas

de crescimento mais altas que no mercado doméstico. Além disso, os países externos são uma fonte de suprimento de capitais para estas empresas. É interessante neste ponto da apresentação fazer uma comparação com a situação que Braudel relata no caso da Inglaterra e suas relações com a Índia<sup>55</sup>. Finalmente, para algumas empresas, a questão do controle das fontes de matérias primas, interesse muitas vezes tido como o do próprio Estado, no caso das chamadas matérias primas estratégicas, por exemplo.

O que demonstra então que a monopolização do capital tende à militarização e ao imperialismo para manter íntegras as operações das firmas monopolistas do centro dominante. Se o excedente não pode ser ainda absorvido, então entramos numa crise onde temos desemprego e ociosidade.

Finalmente, para Baran e Sweezy, a busca frenética de meios próprios à absorção do excedente para manter a capacidade de produção e portanto, os lucros, conduz a contradições e aberrações, visíveis nos Estados Unidos na crise do período do pós-guerra. Para manter a produção de automóveis, precisava-se de mais espaços vazios nas cidades; para manter a produtividade, precisava-se uma força de trabalho mais dedicada com a alienação corolária das formas modernas de trabalho; para manter a integridade do sistema, precisava-se de armamento, hoje capaz de destruir o planeta.

Mas, como se sabe hoje, muitas coisas mudaram nos últimos 25 anos.

Recentemente, trabalhos desenvolvidos pelos chamados neo-keynesianos chamaram a atenção sobre a natureza muito particular dos grandes grupos numa economia até então vista com os "óculos" dos preceitos clássicos e neo-clássicos. Era preciso rever o funcionamento dos grandes grupos para se entender melhor as políticas apropriadas a

---

<sup>55</sup> Vide em cima.

serem desenvolvidas pelos Governos, ainda acostumados a funcionar com esquemas keynesianos e clássicos. Voltaremos mais tarde a expôr estes trabalhos.

Mas na linha já desenvolvida sobre a evolução do capitalismo, no sentido do monopólio e do surgimento de novos atores, os gestores, estes sendo os mesmos nas empresas bem como no Governo, se deram conta do fato de que as economias baseadas sobre a propriedade privada, estavam cada vez mais sujeitas a esforços de planejamento privado, isto é, as empresas desenvolveram instrumentos próprios para poder guiar a sua ação em conjunto.<sup>56</sup> Esta necessidade decorre da interdependência crescente não apenas de empresas numa determinado ramo de atividades mas também entre vários setores e países. Assim, pelo jogo dos *corporate interlocks*, pelo cruzamento dos conselhos de administração das empresas, pelas ações, pelos empréstimos, etc., temos um sistema que ganhou uma coerência que escapou às tradicionais teorias econômicas. Por outro lado, os imperativos da racionalidade econômica do ponto de vista dos gestores, os inclinaram a desenvolver, entre si, instrumentos e pontos de encontro para assegurar uma forma de planejamento conjunto das suas atividades de tal modo que, reconhecendo que o fracasso de um deles podia ter conseqüências seriíssimas para todos eles, eles tinham que coordenar as principais decisões para garantir condições mínimas de operações viáveis para todas as empresas ligadas na rede de planejamento privado. Desenvolve-se então um capitalismo antinacional, que o autor tende a favorecer, vendo nesta evolução um progresso para a humanidade, em termos de nível de vida material e o declínio do Estado. O que parece ser um sonho um pouco utópico por enquanto...

#### A visão contingente do desenvolvimento do capitalismo ocidental

<sup>56</sup> Uma ilustração dessa tese encontra-se em Munkirs, John R. *The Transformation of American Capitalism. From Competitive Market Structures to Centralized Private Sector Planning*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe Inc., 1984. 224 p.

Uma leitura que poderíamos chamar de contingente da História da industrialização no Ocidente propõe uma visão menos linear do desenvolvimento da riqueza do Ocidente. Rosenberg e Birdzell propõem que o sucesso do Ocidente está na diversidade das suas Instituições políticas e na diversidade das empresas que o pluralismo político tornou possível.<sup>57</sup>

A primeira evolução favorável à aparição do capitalismo foi a divisão social do trabalho entre a Igreja, o Estado e a Ciência. Esta autonomização relativa de cada uma destas esferas de atividade tornou possível a experimentação sem interferência das ordens políticas e religiosas e, portanto, a inovação.

As adaptações nas Instituições jurídicas também tornaram possíveis formas variadas de organizações com finalidades econômicas. Por conseqüência, as escolhas individuais para a conduta das atividades econômicas eram maiores com formas complexas de organização sendo possíveis e sendo, de fato, desenvolvidas.

Mesmo se a atenção se concentrou sobre as grandes organizações, os autores contendem que ainda hoje, a maior parte dos empregos, nas economias desenvolvidas, são o fato das pequenas empresas, bem como as inovações. Ainda aqui salienta-se a idéia de diversidade.

Nós chamamos esta visão de contingente porque traz a idéia de adaptação ao meio ambiente mas com um conceito de complexidade. Se nós aceitarmos a idéia de que o meio ambiente no período onde aparece o capitalismo era de fato complexo, teremos

---

<sup>57</sup> Rosenberg, Nathan and L. E. Birdzell, Jr. *How the West Grew Rich. The Economic Transformation of the Industrial World*. New York: Basic Books, 1986. xii, 353 p.

portanto de aceitar que as organizações e Instituições que foram construídas para evoluir neste meio ambiente tinham também de ter estruturas e características que lhe facilitariam a adaptação. Como são construções relativamente simples em si, a complexidade era atingida pelo conjunto social onde estas transformações aconteciam. Portanto, os países onde podiam florescer o mais variado número de formas organizacionais possível eram aqueles que tinham as probabilidades mais elevadas de ter uma resposta adaptada às novas condições.

Esta idéia de complexidade requisita<sup>58</sup> é retomada pelos autores para servir de advertência aos países engajados em projetos de modernização rápida: a planificação da modernização sempre produziu problemas imprevistos porque tudo que não cabe no plano é ignorado e, provavelmente, tido por não ser relevante. Isto é contrário à condição necessária da inovação que é a experimentação e, portanto, à liberdade de inovar. Noutras palavras, os planos tendem a restringir a variedade de respostas que podem ser elaboradas pelos agentes econômicos e outros atores. Planejar a modernização então reduz o leque de soluções possíveis e a possibilidade de levar em conta respostas que, porventura, poderiam ser elaboradas fora dos quadros do plano.

## **Conclusões**

O nosso roteiro, ainda que incompleto e inescapavelmente superficial, deixa antever, pelo menos, o caminho percorrido desde os Gregos.

É clara a continuidade desde o período ático, salvo o lapso de quatro séculos

---

<sup>58</sup> Vide os trabalhos de W. R. Ashby. *Design for a Brain*. New York: John Wiley, 1952 e *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall, 1960 ambos citados e retomados em Morgan (1986): 95-105.

entre a queda do Império Romano e a retomada do crescimento econômico na Europa no século X.

O movimento que pode ser identificado à escala da História de longo prazo é um deslocamento dos centros hegemônicos da Grécia, para Roma, para o Norte de África e o Oriente Médio, novamente para a Europa e nos dias de hoje, dos Estados Unidos para os países da bacia do Pacífico.

Não queremos entrar nesta discussão mas parece-nos legitimizada a visão do historiador Inglês, Arnold Toynbee, de que as civilizações têm ciclos de vida, bem parecidos aos dos seres vivos.<sup>59</sup>

O estudo dos dados históricos os recentes ajudaram também a identificar muitos preconceitos a respeito da industrialização do Ocidente bem como idéias que não têm fundamentos em fatos.

Com certeza a mais difundida daquelas idéias era a crença de que a industrialização na Inglaterra trouxe miséria para o povo. Nós demonstramos que os trabalhos recentes de Jones apontam numa direção oposta, com a relação salários/preços e as curvas demográficas. O que não significa que não hajam grupos dentro da população que não tiveram que pagar um preço alto pela industrialização, mas simplesmente que a sociedade, no seu conjunto, ficou com taxas de mortalidade menores e ganhos materiais superiores aos do período anterior. Convém também lembrar que se trata apenas de uma concordância e não de uma causalidade, seja num sentido (melhorias) ou no outro

---

<sup>59</sup> Toynbee, Arnold J. *A Study of History (Abridgement of Volumes i-vi by D. C. Somervell)*. New York: Dell Publishing Co., Inc., 1965 (1946) 701, 448 p. (A Laurel Edition). Na trilha de Toynbee, muitos escritos apareceram para analisar o declínio da América do Norte.

(deterioração das condições de vida).

Os trabalhos, não muito recentes, de John U. Nef, identificaram dois ciclos ou até mesmo duas revoluções industriais naquele país. A lei dos *enclosures* parece não ter tido o efeito devastador apontado por Paul Mantoux. Jones conclui, com um efeito muito pelo contrário positivo, sobre a prosperidade do campo inglês e os seus efeitos incidentes sobre as camadas sociais explorando as terras. Nós temos pelo menos uma certeza em relação ao intervalo entre as duas revoluções industriais: as pessoas que voltaram das manufaturas para o interior já tinham algumas qualificações artesanais e puderam logo integrar o *putting out system*. Se tivermos ainda dúvidas em relação aos efeitos das *enclosures*, temos que repôr esta evolução numa perspectiva de longo prazo. Quais eram as condições do campesinato inglês antes da consolidação das terras? Se havia muita miséria na época da industrialização, qual era a miséria antes desta última surgir? Uma coisa é clara, os índices apontam para uma nítida melhoria do nível de vida com a generalização do modelo industrializante.

Então como explicar as revoltas, as greves que logo seguiriam ao estabelecimento das manufaturas? Temos que lembrar que o quadro de trabalho muda radicalmente com o advento da manufatura. Antes muito mais autônomo, o trabalho passa sob o controle dos donos dos estabelecimentos. A nossa hipótese é que, fora as condições fisicamente difíceis para a mão de obra, o fator determinante no descontentamento obreiro foi a perda do controle sobre o trabalho, sobre o processo, sobre a jornada de trabalho. As crianças trabalhavam nas fazendas o que provava que o trabalho juvenil não era nenhuma novidade. O que era novo era a passagem à tutela dos mestres nas fábricas. Os maus tratamentos não eram novidade. No século XVIII, o costume de abandonar as crianças ou de botá-las nos rios era um problema seriíssimo em

alguns países Europeus.

Portanto mesmo se a vida material melhorava drasticamente (a nível de poder de aquisição e de esperança de vida) em poucos anos, é no próprio sentido da vida que se produz a degradação. O conceito de alienação desenvolvido por Marx tem o seu sentido aqui bem que, pesquisas recentes apontem para jornadas muito mais "relaxadas" que nós podemos acreditar. Basta ler os comentários de Taylor sobre os trabalhadores (qualificados estes) da Midvale para ver que nem todos os operários eram submetidos às cadências infernais das máquinas. Caso duvidarmos de Taylor<sup>60</sup> e da sua visão dos operários que tentou submeter à nova ordem industrial, podemos tomar conhecimento de um livro do século XIX, reeditado recentemente na França, onde um contramestre desesperado sobre a insubmissão dos operários procura classificá-los em várias categorias de insubmissão.<sup>61</sup>

Com a nova ordem industrial, nós herdámos, sem dúvida possível, de um nível de vida melhorado. O lado negativo, é a alienação sobre o trabalho, sobre o processo de trabalho e em relação ao sentido da vida. Como o salientou Polanyi, a generalização do mercado aviltou os homens à condição de meras engrenagens na máquina das leis da oferta e da procura.

Afinal de contas, o problema dos que tinham que aguentar a nova ordem, era

---

<sup>60</sup> Como alguns autores o fazem. Vide Kakar, S. *Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press, 1970 entre outros que atribui a Taylor traços maniácos e mitomaniacos. Acredita também que "arranjou" os fatos relatados na Comissão de inquerito do senado para embelezar o seu trabalho.

<sup>61</sup> Poulot, Denis. *Le sublime. Ou le travailleur comme il est en 1870 et ce qu'il peut être*. Paris, France: François Maspéro, 1980. 417 p. (Actes et mémoires du peuple). Nesta obra se encontram as categorias definidas pelos próprios operários e isto, em *argot*. Leitura indispensável para ter uma boa risada.

a falta de significado da vida destes e o sentimento de fazer um trabalho de que se sentiam alheios. Pode-se suspeitar que as doenças psíquicas são doenças da modernidade. Isto é a versão moderna da águia roendo o fígado da humanidade industrial. Por outro lado, a esperança de uma vida material melhor, a corrida frenética para o consumo constitui a melhor salvaguarda do novo sistema. Pois ao contrário do que esperavam os socialistas e os marxistas, a alienação do trabalhador não resultou em revoluções por um processo de tomada de consciência da condição "objetiva" destes últimos. Marcuse já desvendava os mecanismos do controle social nas economias de consumo.<sup>62</sup> Para Wallerstein, os principais críticos do sistema são os intelectuais, que desempenham assim a função de margem de segurança do sistema, numa nova divisão social do trabalho.<sup>63</sup> O conservatismo fundamental da classe trabalhadora já foi demonstrado amplamente para não termos mais dúvidas sobre o potencial revolucionária dos operários. O "*grande dia*" não será amanhã...

Finalmente, como ponto chave, nós temos uma certeza, a da desigualdade de toda sociedade, acrescentada esta, com o tamanho das sociedades. A desigualdade foi até apresentada como condição imprescindível ao desenvolvimento.<sup>64</sup> Retomando o esquema de Braudel, nós encontramos nas sociedades que examinámos a mesma condição: pouca gente em cima que controlam todas as regras fundamentais do jogo, uma camada inferior, a do mercado, da concorrência tal como observou Adam Smith e, finalmente, a camada que Braudel chama de vida material, a da troca, da subsistência e, poderíamos talvez acrescentar, da economia informal. Wallerstein acrescenta (na verdade o esquema de Braudel é um empréstimo a Wallerstein) que ele procurou ampliar a

---

<sup>62</sup> Marcuse, Herbert. *L'Homme unidimensionnel. Essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée*. Paris, France: Seuil, 1968 (1964). 316 p. (Points-Sciences humaines; 4)

<sup>63</sup> Wallerstein, Immanuel. *Historical Capitalism*. London, U. K.: Verso Editions, 1983. 110 p.

<sup>64</sup> "A desigualdade social é condição sine qua non do desenvolvimento." em Clark, Graham (1986), op. cit.

estruturação internacional do capitalismo a partir da ponta da nossa pirâmide. O sistema sempre teve uma organização piramidal, isto mesmo nos mais remotos tempos da História. Tipicamente tem um centro que anima as redes de trocas comerciais; os centros secundários estão ligados a uma Metrópole econômica e política. Em cada um dos países, a mesma hierarquização verifica-se: uma cidade central e vários centros regionais. A nível básico, uma divisão do trabalho entre cidade e campo. Aqui, a inserção dos países periféricos na modernidade industrial não trouxe uma melhoria do nível de vida material para as "massas". No caso da Índia e dos povos autóctones das Américas, foi um nítido retrocesso.

Uma observação final sobre o período atual: para Wallerstein, a idéia de progresso, herdada do século das luzes, é a ideologia que mantém coeso o sistema nas suas ligações internacionais hoje em dia. A idéia de progresso, fundamentada na Ciência, em oposição aos saberes ligados às crenças religiosas, é a vertente que unifica as burguesias locais ao sistema capitalista internacional e a corta das camadas inferiores na sua própria sociedade. Por outro lado, a Ciência tem um teor racista no sentido de desvalorização da cultura local, da qual, não obstante o seu idealismo modernizante, participa a burguesia. Isto explicaria os movimentos de renascimento culturais ou nacionais observados no mundo. Embora os efeitos agremiadores desta ideologia fossem potentes, eles não determinavam completamente o comportamento das elites locais.

## CAPÍTULO 2

### A FORMAÇÃO DO BRASIL

#### Introdução

Neste capítulo, faremos um resumo da formação histórica do país até aos anos oitenta. Procederemos em duas partes: na primeira parte, procuraremos retratar os principais acontecimentos do período colônial até aos dias de hoje, isto é, numa seqüência temporal. Na segunda parte, avaliaremos a herança histórica brasileira dos pontos de vista social, econômico, político e cultural.

Isto feito, teremos então os dois elementos necessários à comparação do país com o Ocidente, no intuito de salientar as características particulares do Brasil com este último.

Vale a pena lembrar mais uma vez a necessidade do roteiro histórico que estamos fazendo. A abordagem histórica participa na nossa preocupação relativista com o estudo da administração de empresas. Na chamada *École des Annales*, destacaram-se duas abordagens históricas: a chamada sincrônica e a diacrônica. A sincrônica empenha-se no estudo dos acontecimentos num período determinado, enquanto que a diacrônica trata das mudanças a longo prazo, tentando assim descobrir algum sentido na evolução dos acontecimentos de curto prazo.

Assim operaremos neste estudo. Por exemplo, a nossa comparação do Brasil

com o Ocidente tem ao mesmo tempo intuítos sincrônicos e diacrônicos. Sincrônicos porque faremos a comparação em determinadas épocas e em relação com determinados acontecimentos. E diacrônicos na medida em que tentaremos também comparar a trajetória histórica do país com a do Ocidente.

A aposta aqui é a descoberta de regularidades no desenrolar da História seja do país ou do Ocidente sobre as quais possam formular-se generalizações, que por seu lado, servirão de base para o nosso esforço de ensaio sobre as especificidades da administração estratégica no Brasil. Noutras palavras, estamos à busca de uma identificação dos parâmetros administrativos que terão que sofrer alguma adaptação para fazer justiça às condições especificamente brasileiras.

No terceiro capítulo então, concluiremos este esforço identificando a herança histórica do país, concluindo assim também a primeira parte deste estudo.

## **1 - Os períodos históricos**

Na maioria das obras consultadas, existe um certo consenso ao redor da periodização das épocas salientes da História Brasileira. Não inovaremos em relação aos trabalhos já desenvolvidos no campo da historiografia brasileira, embora que, para os nossos fins, não queiramos tão pouco mergulhar numa divisão fina das épocas estudadas. Lembramos que o nosso propósito é apenas de ter um material básico sobre o qual possamos apoiar o nosso esforço comparativo e, a última parte deste trabalho, que consiste num ensaio sobre a administração no Brasil.

Portanto, nós apresentaremos os resultados da nossa síntese em três seções

abrindo o período colônial, o intervalo imperial e, finalmente, o período contemporâneo, seja a era das Repúblicas. Ao percorrermos a longa caminhada em poucas páginas, veremos que um fato surgirá logo: o do Brasil não ter tido acesso à plena soberania nacional quase até antes do final do século XIX. Neste sentido, podemos falar de uma nação ainda em fase de amadurecimento político, sabendo que permanecem, ainda hoje em dia, as velhas estruturas herdadas do período colônial.

### O Brasil colônial

A História do país começa quase por acaso. A descoberta do país constituía com efeito um embaraço para Portugal que tinha interesses mais lucrativos noutras regiões do mundo.

Apenas alguns anos após a descoberta da América por Cristovão Colombo, o Vaticano propôs os seus bons ofícios para compartilhar os novos territórios entre as coroas lusitana e castelhana. É o Tratado de Tordesilhas (1494), pelos termos do qual procura-se compartilhar um Continente de massa desconhecida, entre os dois reinos.

Como era de se esperar, o reino lusitano plantará as sementes de uma organização suscetível de esposar os moldes metropolitanos. Ao contrário do que acontece na América espanhola, não haverá, logo no início, a febre do ouro ou das pedras preciosas. O primeiro recurso natural encontrado é uma madeira que servia para a fabricação de tintura, o pau-brasil (*Caesalpinia echinata*). A árvore já era conhecida na Índia. O novo país "achado" fica então com o nome da árvore.

Com o reinado de D. João III (1521-1557), as coisas mudam. Este voltará a

uma política de centralização, reafirmando a exclusividade real sobre o novo território, dando em concessão territórios a súbditos fiéis, as chamadas capitâneas. Os Governadores das capitâneas podem ficar com uma parcela das terras como propriedade própria. Eles povoam o território da sua responsabilidade, cedendo sesmarias a colônos. Estes, por sua vez, prestam serviço militar e pagam impostos ao Governador e dízimos ao rei de Portugal. Finalmente, o rei tem direito ao quinto, um imposto sobre a produção de metais e pedras preciosos da capitânia, e desfruta do monopólio sobre a produção do pau-brasil bem como das especiarias. Logo no início, tratar-se-ia de uma organização de natureza essencialmente capitalista, voltada para a exportação, com moldes mercantilistas.

Desanimado com os rendimentos das capitâneas, D. João III manda um Governador para a colônia (1548). À chegada de Tomé de Souza corresponde o surgimento de uma infraestrutura sumária de Estado local e também o início de uma ação social: escolas, saúde, evangelização e previdência social serão o domínio dos jesuítas. A chegada das Ordens religiosas será também ocasião de confronto com os colônos que não gostavam de perder, entre outras regalias próprias, a situação colonizadora, o privilégio de tomar os índios como escravos. A situação militar também justificava a ação real no Brasil. Outras nações européias tentaram ocupar o novo território. À vontade de ter um controle mais firme sobre os rendimentos da colônia, juntava-se o desejo de proteger o território novo contra as ambições dos Franceses em particular.

Em 1570, o açúcar é a principal fonte de renda do Brasil. Este passa logo a ser o principal produtor do mundo da época. Este quase monopólio não durará muito tempo. Com o açúcar, inicia-se a "importação" de escravos Africanos no Continente. Ao contrário das Antilhas Francesas onde a refinaria do açúcar era tida como contrária ao regimento do "exclusivo"<sup>65</sup>, a operação foi praticada no Brasil. As plantações de açúcar

---

<sup>65</sup> Noutas palavras, o "exclusivo" é a interdição às colônias de empreender atividades de transformação,

eram dirigidas pelo "senhor do engenho" e eram empresas integradas: desde a plantação até à produção do açúcar pronto para o consumo. Configuram-se assim duas características importantes: a plantação era uma empresa de natureza capitalista mas, ao mesmo tempo, uma unidade de tipo patriarcal, fechada sobre si, de fraca lucratividade. As operações, as mais lucrativas eram, conforme a índole geral da época, as da comercialização, monopolizadas por Portugueses metropolitanos. Lembramos, que por sinal, no capítulo anterior, já salientámos que as atividades comerciais eram, naquela época, a principal fonte de acumulação primitiva para o incipiente capitalismo europeu. Juntar-se-ão o cultivo da mandioca, do feijão, do algodão e, sobretudo, do tabaco cuja taxa de crescimento alcançará a do açúcar.

Mais ou menos na mesma época, as primeiras "bandeiras" saem à busca de índios para escravos, pedras preciosas e ouro. Esses grupos teriam como efeito secundário, o de ocupar um território que porventura poderia ser tomado pelos Espanhóis. A "bandeira" mais famosa, a de Raposo Tavares (1598-1658), irá até ao atual Rio Grande do Sul e pelas Amazonas, até Bélem.

Enquanto as "bandeiras" amplificam o território brasileiro pelo interior, os Holandeses ocuparão Pernambuco durante quarenta anos, aproveitando-se, pensam eles, da situação pouco ortodoxa criada pela agregação dos reinos português e espanhol (1580-1640). Quando da saída deles, em 1654, o quase monopólio brasileiro sobre a produção do açúcar aproxima-se do fim porque os Holandeses irão para as ilhas das Antilhas onde empreenderão o cultivo da cana, configurando assim uma concorrência desastrosa para a colônia brasileira. Em resumo, por causa da guerra contra os Holandeses na colônia e da guerra de D. João IV contra os Espanhóis em Portugal, a colônia está em crise até ao final estes do domínio exclusivo da metrópole.

do século XVII, quando se descobre ouro na atual Minas Gerais. Ao ciclo do açúcar, seguiu-se o do ouro.

O fenômeno terá um efeito importante sobre o desenvolvimento de uma "consciência nacional" na colônia. Além do ouro, as pedras preciosas contribuirão para a prosperidade local trazendo assim o desenvolvimento de um sentimento de interesses locais.

Para se dar uma idéia da importância do ciclo do ouro, podemos citar algumas cifras sobre a "safra" do século XVIII:

<u>Período</u>	<u>Quilogramas</u> <sup>66</sup>
1701-1720	2750
1721-1740	8850
1741-1760	14600
1761-1780	10350
1781-1800	5450
1801-1820	2750

Podemos ver então o progresso fulgurante da exploração do ouro ao mesmo tempo que a sua queda rápida. Esta trajetória seria a fonte de tumultos na colônia. Como a maior parte dos metais e pedras preciosas eram localizados em Minas Gerais, esta Província conhecerá um desenvolvimento espetacular no século XVIII.

Lembramos mais uma vez que ao estabelecer os regimentos administrativos para a sua colônia, o rei Português havia instituído um imposto, o chamado quinto. No início do ciclo, o antigo imposto é aplicado, seja o pagamento com o quinto da produção das atividades de mineração para o soberano lusitano. Após o intervalo da capitação<sup>67</sup>,

---

<sup>66</sup> Várias fontes: Braudel e Mauro, entre outros.

volta-se ao quinto mas com uma tributação mínima de 100 arrobas, por ano.<sup>68</sup> Com o declínio da produção do ouro, os impostos rendem menos e a população geral é chamada a contribuir na diferença entre o quinto percebido e o mínimo exigido pela Metrópole. Essa diferença chamar-se-á de derrama. A percepção dessa quantia abrirá a porta a abusos. Em 1788, chega um novo Governador a Minas com o mandato de levar 384 arrobas, ou seja, a diferença entre o quinto percebido entre 1774 e 1785 e o nível mínimo de 100 arrobas. Essa quantia de 5645 kg corresponde, em 1788, à produção cumulativa dos anos 1781-1800! As consequências eram previsíveis, foi a chamada Inconfidência Mineira ou, em termos Norte-americanos, uma versão local da *Boston Tea Party*. Mas a França, ao contrário do que vai acontecer na América do Norte, não chegará para amparar a revolta, não tendo contas a arrumar com Portugal, no Continente.

Neste período, a sociedade brasileira desenvolve-se ao compasso das novas riquezas trazidas pela mineração. As cidades crescem, a agricultura diversifica-se notavelmente nas atividades pecuárias, por causa das necessidades de transporte consequentes à mineração. Do mesmo modo, a urbanização crescente da colônia impõe pressões sobre o suprimento das cidades em gêneros alimentícios.

Mesmo se as colônias brasileiras não sofriam a restrição das atividades de transformação como se verifica nas colônias francesas e inglesas, as incipientes indústrias manufatureiras sofrem alguns interditos, entre estes, a supressão da fabricação têxtil no Rio de Janeiro em 1785 (salvo tecidos grossos para os escravos) e a interdição da ourivesaria. A atividade de transformação está organizada nos moldes corporatistas

---

<sup>67</sup> Um imposto de 17 gramas de ouro per cabeça de escravo possuído e por ano. Como esta base de imposição prejudiciava as regiões pobres, o ministro Pombal volta ao quinto em 1750.

<sup>68</sup> Uma arroba equivalia a aproximadamente 14,7 kg, ou seja uma tributação mínima de 1470 kg de ouro ao ano.

européus. Mas essas atividades não podem perpetuar-se e desenvolver-se como na Europa porque no lugar dos aprendizes estavam empregados os escravos, que não tinham cidadania para perpetuar essa tradição e, muito menos para defendê-la face aos demais setores da sociedade. Isto constituía uma fraqueza importante para o desenvolvimento ulterior do país se compararmos esta situação com a da Inglaterra que dispunha de uma mão-de-obra artesanal experimentada no auge da sua segunda Revolução Industrial, depois das guerras napoleônicas. Para além disso, a precariedade da situação do escravo não era uma condição própria para favorecer um desenvolvimento das Artes, como acontecia nos países europeus.

As atividades comerciais também estão estimuladas pela *corrida* ao ouro. As atividades ligadas ao suprimento das necessidades básicas dos novos povoamentos bem como o aumento do volume do transporte terrestre, devido ao povoamento do interior, são as bases sobre as quais o comércio se expandiu. Acrescenta-se o transporte de bens manufaturados europeus e da produção do interior para as cidades costeiras, onde eram escoados para a Europa.

O ciclo acaba-se com a crise econômica devida ao esgotamento da produção, baseada em técnicas primitivas. Mas o legado do período é importante: permitiu a consolidação da ocupação do território colônial, tendo no final do século raízes no interior; favoreceu a formação de uma espécie de consciência nacional especialmente com o episódio da Inconfidência; presenciou finalmente uma urbanização crescente, com o surgimento conseqüente de uma vida intelectual e artística "nacional", conforme ressaltaremos na segunda parte deste capítulo. O século seguinte seria marcado por um acidente histórico, as guerras napoleônicas na Europa.

## O Império

Na verdade, o século XIX, representa a chegada à Independência da colônia brasileira, graças às Invasões Francesas. Quando o Exército imperial ameaçará Lisboa, D. João VI embarcará com uma farta comitiva para a colônia Sul-Americana, sob a proteção da *Royal Navy*.

Logo na sua chegada, D. João VI abre o Brasil ao livre comércio e abandona as interdições industriais (salvo o monopólio sobre o comércio do pau-brasil, das pedras preciosas e do diamante). Além disso, funda-se uma Escola de Medicina e cirurgia na Baía, quebrando assim o monopólio da Metrópole em matéria de formação universitária. Na capital do Império, o Rio de Janeiro, organiza-se toda a infraestrutura administrativa, cultural e científica segundo os moldes europeus.

A abertura econômica da colônia trará conseqüências desastrosas para os negociantes locais, estes não podendo confrontar-se com os produtos britânicos, mais baratos e de melhor qualidade do que os dos Brasileiros. Estima-se que essa abertura foi um empecilho importante para a industrialização do país naquela época. O Brasil torna-se uma colônia econômica da Inglaterra, conforme os desejos de Lord Canning. Essas políticas econômicas trarão uma crise que desembocará na Revolução Portuguesa de 1820.

Além dos atritos com os negociantes Ingleses que ocupavam um lugar cada dia mais visível no Brasil, surge paulatinamente uma hostilidade dos Brasileiros contra os Portugueses instalados no país, que têm um comportamento colonizador, desprezando os "nativos". O movimento nativista (as pessoas nascidas no Brasil) terá por finalidade a afirmação dos interesses locais contra os "filhos do reino" (nascidos em Portugal). D. João VI reprimirá duramente esta rebelião nascida em Recife. Do mesmo modo, o rei

mandará uma expedição militar ao Sul do país para combater a Argentina e o seu projeto de Independência republicana. A Província de Uruguai permanecerá anexa ao Brasil até 1828, até à data da sua própria Independência.

A Independência Brasileira chega quase por acaso também com a Revolução Portuguesa. Os Portugueses liberais formaram as Cortes de Lisboa, impondo uma Constituição ao rei D. João VI, que aceita a nova ordem constitucionalista. O rei volta para Portugal, enquanto o seu filho, o príncipe D. Pedro, desempenhará a função de regente do reino no Brasil. Mas as Cortes têm o projeto de recolonizar o Brasil, o que provoca a ira dos 70 deputados Brasileiros que deixam Lisboa para a Inglaterra. Desconfiados do regente, as Cortes mandam uma esquadra para buscar D. Pedro e tomá-lo de volta para Portugal.

Apoiado pela população, D. Pedro resolve ficar no Rio de Janeiro. É o chamado dia do "Fico" (9 de janeiro de 1822). O mineralogista José Bonifácio de Andrade e Silva organiza um Ministério e o Amiral Inglês, Lord Cochrane, irá submeter as Províncias do Norte, ainda detidas por soldados Portugueses, com uma milícia e uma frota brasileiras. Como as notícias de Portugal lhe são francamente hostis, D. Pedro proclama a Independência do país em setembro do mesmo ano. No mês de dezembro, D. Pedro I torna-se Imperador do Brasil.

Mas as discordâncias não demoram a desenvolver-se principalmente sobre a interpretação a dar à nova Constituição e ao papel do Imperador e também na guerra civil que desflagra-se em Portugal quando a filha do Imperador, D. Maria II, perde a coroa do reino lusitano a favor do seu tio, D. Miguel, que ela esposara. Várias revoltas surgem no Império Brasileiro e a impopularidade do Imperador cresce com as suas manobras para

colocar nobres e aristocratas no Governo. Face à oposição popular (pelo menos a oposição daqueles segmentos sociais aptos a articular uma Oposição), D. Pedro I abdica e volta para Portugal em 1831. O filho dele, Pedro de Alcântara, com 5 anos de idade, sucede à coroa.

A regência (1831-1840) foi a ocasião para implantar o parlamentarismo no Brasil. Foi um período muito perturbado porém com muitas revoltas (as mais importantes no Pará, na Baía, no Maranhão e no Rio Grande do Sul), uma instabilidade do Governo junta à hostilidade geral da população, um sentimento antilusitano crescente (os negociantes Portugueses eram os bodes expiatórios) e as dificuldades econômicas que não contribuíram para apagar as dificuldades materiais.

Em 1840, o jovem Pedro II aceita assumir a liderança política do país que volta ao centralismo administrativo com a Lei interpretativa de 1840. Esta, marca o fim do malogrado federalismo da regência. A ação política do Imperador foi no sentido de reforçar o centralismo político no país ao mesmo tempo que conseguirá pacificar as Províncias revoltadas (São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Pernambuco). Aproveitando o seu "Poder Moderador" (outorgado ao soberano pela Constituição de 1824), D. Pedro II levou paulatinamente o sistema político rumo à representatividade, sem nunca cair, porém, naquilo que ele achava ser um tropeço ao seu poder.

Outro fato histórico que merece ser lembrado aqui é a guerra com o Paraguai. Seguindo uma trilha autonomista, fechado sobre si, o país com o maior Exército da América latina, sentiu-se ameaçado pela Argentina e pelo Brasil e, seguindo a ocupação brasileira do território uruguaio, fechou a navegação sobre o Rio Paraguai e invadiu o Mato Grosso. A guerra, que durou de 1865 até 1870, tornou o Exército uma instituição

de peso no Brasil e, a partir daí, nos assuntos internos do país.<sup>69</sup>

Os sucessos iniciais do Imperador eram talvez o fato do terceiro ciclo da economia brasileira, que inicia-se em 1840, e baseado este, sobre o café, cultura especulativa e concentrada no início, no atual Estado do Rio de Janeiro. Como foi o caso do ouro, a exploração de fazendas ou sítios de café não exige fartos investimentos e, por esse motivo, trata-se de uma atividade mais "democrática", como o escreve Frédéric Mauro<sup>70</sup>, mais acessível pelo menos que os engenhos de açúcar que eram, conforme já salientámos, explorações de lucratividade incerta por causa dos investimentos exigidos. Logo no início, também, um traço importante se firma com a concentração das propriedades nas mãos de poucas pessoas, graças aos casamentos e a um sistema de isenções fiscais<sup>71</sup>.

No início o café desfruta de uma conjuntura internacional favorável, com a prosperidade européia, apesar da crise trazida pelo encarecimento dos escravos com a extinção do tráfico em 1850.

Por causa da ação conjugada de muitos fatores, a prosperidade do primeiro ciclo do café (i.e. no Rio) extingue-se a partir de 1857-1860. O fator mais importante é a

---

<sup>69</sup> Ainda não se sabe muito sobre essa guerra. Algumas fontes falam no aniquilamento de quase 90% da população masculina da nação paraguaia. O país teria alcançado um estado de desenvolvimento excepcional no continente latino-americano e por isto, apresentava uma ameaça para os seus vizinhos. Estas são conjecturas porque não somos prontos de saber a verdade sobre este episódio se nos devemos julgar de acordo com uma declaração do então ministro das relações externas do Brasil, Abreu Sodré, que se negava a abrir os arquivos do Itamarati para pesquisadores conferir sobre esta guerra.

<sup>70</sup> Mauro, Frédéric. *Histoire du Brésil*. Paris: P. U. F., 1979 (2e éd.).

<sup>71</sup> Para Raymundo Faoro, essa concentração era também favorecida pela fraqueza do produtor, entregue ao comissário para os seus suprimentos bem como para o escoamento da sua produção. Skidmore, Thomas E. and Peter H. Smith. *Modern Latin America*. New York, Oxford: Oxford University Press, 1984. Vide *Os Donos do Poder*, I: 325-329.

longa crise que perdurará na Europa (1873-1896). Mas existem motivos também ligados às condições particulares do Brasil. Nós já vimos o papel dos comissários sobre a lucratividade dos produtores no caso do açúcar. Estima-se que "de dois terços a quatro quintos de uma saca de café fica nas mãos do comissário, que transfere os valores a outros fornecedores e credores."<sup>72</sup> Além do mais, o escravo rarefica-se e as terras perdem a sua produtividade por causa das técnicas predatórias de exploração bem como do envelhecimento dos pés de café. Além disso, surgem novos produtores em outros países, agravando assim a concorrência a que se confrontam as safras brasileiras. A procura do café declina a partir de 1857 na Europa tendo isto como resultado as dificuldades financeiras dos estabelecimentos bancários brasileiros ligados ao setor. Em três anos, a produção de café desce a metade no Rio de Janeiro.<sup>73</sup> Mas o fator determinante é certamente a Abolição da Escravatura em 1888 (Lei Aurea do 13 de maio) onde se tem que pagar a mão-de-obra, coisa impossível para um setor em crise financeira, como acabámos de ver.

Além do café, iniciar-se-á um esforço de modernização industrial e tecnológica. Para Mauro, foram os capitais libertados com a extinção do tráfico de escravos e um saldo positivo da balança comercial que favoreceram os primeiros investimentos em fábricas a partir de 1850. De cinquenta em 1850, o número de fábricas aumenta para 636 em 1889.<sup>74</sup> O setor têxtil é o mais desenvolvido com uma centena de estabelecimentos no fim do Império.

Os capitais estrangeiros, essencialmente britânicos, como foi o caso da quase totalidade da América latina, ocuparam os setores do transporte ferroviário, da

---

<sup>72</sup> Faoro, op. cit., I: 328.

<sup>73</sup> Do índice 100 em 1891-1892, desce para 51 em 1985-1896. Mauro (1979): 76.

<sup>74</sup> Mauro, p. 85.

eletricidade e do gás.

Período de prosperidade econômica, o primeiro ciclo do café viu o PIB multiplicar-se por 5 entre 1838 e 1858. Com isso, acentuava-se o movimento de urbanização e desenvolveu-se a prática para os fazendeiros de deslocarem-se para os centros urbanos, a favor do desenvolvimento dos transportes.

Em resumo, o segundo Reinado começou sobre auspícios favoráveis até ao declínio do café. Com a crise na Europa, a economia brasileira, cujo fôlego foi essencialmente baseado sobre essa produção, caiu paulatinamente num estado de letargia, agravado pela desorganização completa do setor agrícola devida à abolição da escravatura. Na historiografia brasileira, a Lei Aurea marca o fim do Império.

### A República

Com a República, inicia-se o segundo ciclo do café, criado em São Paulo desta vez, e organizado com base em mão-de-obra livre e assalariada, em boa parte constituída por imigrantes Europeus. Além do café, São Paulo torna-se o Estado dominante na política do país, com alianças esporádicas com Minas Gerais e Rio Grande do Sul. É o início da industrialização do Brasil, com base em São Paulo.

A República não teria, portanto, a vida fácil. As fortunas políticas eram ligadas aos dissabores econômicos e à destabilização gerida pela transformação do país. A chamada "Velha República" seria arrastada pela crise internacional de 1929 e as dificuldades internas. O projeto modernizante triunfará com a tomada do poder por Getúlio Vargas, que iniciou um primeiro esforço modernizante em "marcha forçada".

Este esforço seria levado a cabo, após um período de indeterminação no pós-guerra, pelo Presidente Juscelino Kubitschek. Finalmente, os militares, pela primeira vez na História do país, tomarão o poder, para estabilizar o clima político e continuar a modernização. Desmoralizado, o regime militar passará o poder para os civis em 1985, inaugurando o período contemporâneo neste estudo, chamado de "Nova República".

### A "Velha República"

Uma vez "abdicado" o Imperador, procura-se formar uma República nos moldes americanos. Logo conflitos surgem que põem em perigo o novo regime. O Presidente Deodoro tem que demitir-se e ceder o seu lugar ao vice, Floriano Peixoto. Apoiado pelo Exército, Floriano Peixoto restabelece a ordem de modo tal que merecerá o apelido de "Marechal de ferro".

Logo no início, a já "Velha República" é carregada pela nova prosperidade trazida pelo café de São Paulo. Mauro distingue duas frentes para o "pioneirismo" em São Paulo: a da elite e a das massas. A elite são as grandes famílias que procuram a terra roxa no interior, o coronel negociante que aproveita a alavanca de que dispõe com os pequenos credores, o grileiro, o falsificador de títulos de propriedade e os negociantes de terras e, finalmente, em alguns casos, as empresas capitalistas, tais como a *Parana Plantation* do Reino Unido que chegará a possuir uns 515.000 alqueires no Estado do Paraná. As massas são os três milhões de imigrantes que chegaram ao Estado entre 1827 e 1936 que, de modo geral, são colônos, sempre avançando mais à busca de salários maiores, isto é, perto da frente pioneira. Logo o caminho de ferro chega ao interior do Estado, contribuindo à consolidação da abertura das terras e à exploração destas. Dispomos de um quadro que pode dar uma idéia da rapidez com que se deslocou o

centro da produção do café entre os dois ciclos:

<u>Período</u>	<u>São Paulo</u>	<u>Rio de Janeiro</u>	
1881	1.200.000 sacas	4.400.000 sacas	
1892	3.700.000 sacas	3.700.000 sacas	
1906	15.400.000 sacas	4.900.000 sacas	(resto do Brasil)

Como já o apontámos, outras atividades começaram a ver a luz do dia. A economia do país torna-se mais complexa, embora permaneça ainda naquela época, predominantemente ligada à exploração dos recursos naturais ou seja, atrelada às atividades do setor primário. Assim o cacau, a borracha e a agricultura dos Estados do Sul do país, povoados pelos imigrantes Europeus, se destacam pelas mudanças ocorridas na época da "Velha República".

Isto não impede o Governo de tomar medidas suscetíveis de favorecer a industrialização tais como um aumento das tarifas alfandegárias de mais de 60%. Mas o aumento do capital disponível pelas exportações de café e a abolição da escravatura dá lugar a especulações financeiras que desembocarão na derrota da eleição do primeiro Presidente civil do país, Prudente de Moraes, e o início da hegemonia de São Paulo nos assuntos políticos e econômicos. A plataforma dele era liberal e ligada aos interesses da oligarquia latifundiária e, portanto, oposta aos partidários do protecionismo, tido este, como condição essencial para a industrialização do Brasil.

De modo geral, se o período é um de prosperidade, nota-se que as condições de vida dos operários nas cidades degradam-se, o poder aquisitivo dos salários sendo arrojado. A violência já era um problema, o problema de países onde existe uma miséria muito grande, quer no campo, quer nas cidades.

Com a guerra, o Brasil conhece um surto de industrialização, talvez o primeiro esforço de substituição de importações. Torna-se também fornecedor dos beligerantes até à sua própria participação no conflito, um ano antes do fim. Com a paragem das importações no período da guerra, o balanço comercial torna-se a favor do país, que aproveitou das divisas para importar máquinas industriais uma vez a guerra acabada. Este período marca o início dos investimentos diretos dos estrangeiros para contornar as tarifas alfandegárias.

Mas seguindo a crise induzida pela reconversão da economia de guerra, surgem novos focos de conflito político, tal como o afastamento dos militares das pastas do Exército e da Marinha<sup>75</sup> e o Movimento Tenentista, cuja primeira manifestação, a revolta de Copacabana, é reprimida pelo sangue. O projeto dos jovens oficiais era de constituir um país forte, livre de políticos corruptos. Essa temática voltará alguns decénios mais tarde...

Essa revolta desencadearia um movimento de protestos e de contestações do poder da República ao serviço de uma velha ordem. Nasce o Partido Comunista do Brasil e vários movimentos operários. Dois anos mais tarde, é a vez de São Paulo e o início da Coluna Prestes que percorrerá uns 20.000 quilómetros tentando obter o apoio dos camponeses que não aderiram, com medo dos seus coronéis.

Em 1926, um novo Presidente, Washington Luís, toma posse num país próspero. Apesar disso, a Oposição ganha força e o tenentismo desenvolve o projeto de modernizar o Brasil, sob a tutela militar, antes de voltar à ordem constitucionalista. A falta de habilidade política dele, ao designar um outro paulista como sucessor seu no

---

<sup>75</sup> Pelo presidente Artur da Silva Bernardes que resistirá aos oficiais superiores.

Partido Republicano para as eleições de 1930, precipitará o fim da primeira República.

Os demais Estados, afastados dos jogos do poder, apresentaram uma lista constituída por Getúlio Vargas como Presidente e João Pessoa como vice. O paulista Prestes eleito, o candidato da Oposição, João Pessoa foi assassinado no mês de julho seguinte, fato que precipitou os eventos. A Oposição, junta com os Tenentistas, marchava para o Rio enquanto os militares formavam uma Junta para assegurar a transição do Governo.

Enquanto esses eventos aconteciam, desencadeia-se a crise de 1929. O café não se vende mais e as divisas não entram mais causando assim uma queda importante de importações de bens manufaturados europeus. Isto traz como consequência uma utilização maior da capacidade de produção local, agora voltada para um mercado onde a concorrência dos produtos estrangeiros se retraiu.

### *O Getúlio*

Logo no poder, Vargas põe em marcha um programa de modernização baseado sobre a industrialização. Existe uma plataforma social e a obra legislativa dele, que alguns chamarão de "populismo", tange à melhoria das condições das camadas mais humildes. Mas acima de tudo, o projeto modernizador do Presidente apoia-se sobre a afirmação do papel primordial do Estado Nacional, à custa dos Estados.

Não é de estranhar a revolta armada de São Paulo, em 1932, essencialmente o fato de uma congregação de elementos conservadores, apoiados pela oligarquia local, para derrubar o novo "Presidente". Sem o apoio do povo que não os seguiu, a guerra "constitucionalista" durará apenas quatro meses. Mas ironicamente, a sua contribuição

será de reforçar a legitimidade dos esforços de centralização do Presidente Vargas.

Após a adoção de uma nova Constituição (1934), Vargas eleito pela Assembleia Constituinte, é Presidente do país até às próximas eleições onde o seu candidato não tinha chances de obter a vitória. Alegando um "plano Cohen" cujo objetivo foi o de derrubar o Governo, Vargas suspende as eleições de 1937 e assume a direção totalitária do país, marcando assim o início do chamado "Estado Novo".

O Governo foi exercido de maneira totalitária. Uma polícia política foi montada. Uma máquina de propaganda (o DIP, Departamento de Imprensa e Propaganda) tomou o lugar da imprensa, agora censurada. Os partidos políticos foram interditos. O regime procurava manter uma política do chamado "pragmatismo responsável" especialmente na Europa<sup>76</sup> e colaborou com os países do Eixo até 1942 quando se juntou aos Estados Unidos para a guerra.

O esforço de modernização não parará com a industrialização. O Governo encorajava a formação de Sindicatos (que ele controlava) de operários e de empresários, em moldes remanescentes das experiências corporatistas europeias. Esse modo de organização constituía uma poderosa alavanca a seu dispôr para controlar a economia do país. Pôs a ordem no interior dos Estados, sendo responsável pela nomeação e o controle das polícias locais e dos prefeitos, o monitoramento dos orçamentos municipais e a submissão dos coronéis que lhe eram opostos. Patrocinou a criação de vários estabelecimentos universitários e a vinda de académicos do exterior para ajudar ao seu funcionamento inicial.

---

<sup>76</sup> Vide por exemplo o incidente Olga em Moraes, R. de. Olga. São Paulo: LP & M, 1986.

O investimento no setor educacional foi o fundamento do projeto mais amplo de modernizar o Estado. Isto passava pela formação de uma camada de tecnocratas. O Governo Vargas pode ser considerado como o primeiro a sistematizar um pensamento sobre o lugar do Brasil no mundo capitalista que esteja marcado pelo nacionalismo político e econômico. Nacionalismo político no sentido de extrair o maior número possível de vantagens dos países centrais. Ao exemplo do Afeganistão, o Governo Vargas terá êxito em jogar as potências do Eixo e os Estados Unidos umas contra as outras para obter as concessões mais vantajosas. Nacionalismo econômico na medida em que esse Governo desenvolverá um projeto de substituição das importações, rejeitando assim a visão difundida pela "Velha República" de um Brasil agrícola, aproveitando de vantagens comparativas reduzidas no sistema do comércio internacional.

No plano industrial, a crise trouxe conseqüências para a produção brasileira como nós já o assinalámos. Em 1935, a capacidade de produção até se amplificou e o setor do aço se desenvolvia com pequenas empresas ligadas às grandes da mineração. Mas o Governo queria uma base industrial sobre a qual o país se pudesse desenvolver. Em 1943, a construção de Volta Redonda dá bases para o desenvolvimento da indústria pesada no país. Esse projeto será financiado pelos Estados Unidos em troca do esforço de guerra do Brasil com os países aliados. Volta Redonda marca também o aval dos Estados Unidos para um desenvolvimento local na América Latina.<sup>77</sup> Por isso, a missão americana de 1943 estabelecerá planos setoriais para essa finalidade, em troca da participação brasileira no conflito armado. Para firmar a vontade de Independência política, o Brasil aproveitará a ocasião para ter uma rede de bases militares financiadas pelos Estados Unidos, na costa marítima. Portanto, a missão militar americana iniciará a modernização das Forças Armadas Brasileiras, rompendo assim com os "flertes"

---

<sup>77</sup> Conforme a interpretação de Skidmore, Thomas E. and Peter H. Smith. *Modern Latin America*. New York, Oxford: Oxford University Press, 1984.

européus, antes da Guerra. A Segunda Guerra Mundial teve em resumo o mesmo efeito que a primeira: as importações pararam enquanto a capacidade de produção doméstica foi utilizada à sua máxima potência.

O esforço governamental rumo à modernização econômica materializou-se através da criação (ou ainda do reforço daqueles já existentes) de monopólios de comercialização dos bens produzidos pelo setor primário da economia (tais como café, açúcar, cacau, chá), a implantação de empresas estatais nos setores industriais considerados como sendo estratégicos no desenvolvimento do país (aço, transportes como a Fábrica Nacional de Motores) e a constituição de um funcionalismo público profissionalizado para tentar pôr em xeque o empreguismo herdado dos períodos anteriores.

Ao mesmo tempo, procura-se fontes de energia locais. É o início das grandes obras hidroelétricas e as descobertas de jazidas de petróleo na Bahia. Na mineração os desenvolvimentos mais interessantes estão por conta dos metais raros. As bases do esforço modernizante são expostas após o conflito mundial.

A postura cada vez mais nacionalista do Presidente contribuía para o descontentamento de fracções crescentes no país. As restrições ao investimento estrangeiro por exemplo e as aproximações com a esquerda foram, entre outros fatores, razões que motivaram os militares a depôr Vargas em 1945.

Com o intermédio da presidência do General Eurico Dutra (1945-1950), o país voltou a regularizar a situação do após-guerra. Este período foi marcado pela volta à uma espécie de liberalismo econômico, no qual o Estado retrai-se dos projetos de

desenvolvimento nacional para retomar ao seu lugar na especialização internacional do comércio. Apesar da abertura nos primeiros meses do regime Dutra, o Governo voltará a reprimir os avanços da esquerda, cujos avanços eram percebidos como ameaçadores pelas elites conservadoras e o *State Department*.

Vargas voltou à presidência democraticamente em 1950 até à sua morte em 1954. Revertendo para uma ação modernizadora, Vargas rodeou-se de uma equipa de técnicos nas áreas de economia e de engenharia, cuja meta era de planejar o desenvolvimento dos pontos fracos que haviam sido identificados pela Comissão conjunta sobre os obstáculos ao desenvolvimento nacional. Para atender às recomendações do relatório da Comissão Cooke, o Governo criou agências de desenvolvimento nas áreas do transporte e da energia. Assim nasceu a Petrobras, por exemplo, uma entidade de capital misto para a exploração de jazidas e a produção de produtos derivados do petróleo.

No entanto, as dificuldades econômicas derivadas de uma balança comercial deficitária e da aceleração inflacionária obrigavam o Governo a adotar medidas "ortodoxas" de desvalorização cambial e congelamento dos salários, para honrar o compromisso de uma política centrista, compromisso cuja execução foi ferreamente fiscalizada pelo Congresso. Mas o Governo ficará na mira dos seus detratores o que desembocou no atentado à vida de Carlos Lacerda, um jornalista criticíssimo de Vargas. Como uma das vítimas do atentado era militar, estes queriam depôr Vargas. O Presidente inverteu os dados do jogo político pelo seu suicídio. Mas as bases da modernização do país tinham sido postas pela ação administrativa do Presidente Vargas.

*O esforço modernista*

Político hábil, o novo Presidente, Juscélio Kubitschek não apenas seguiu uma aliança política que contribuiu para a estabilidade do seu mandato como também beneficiou-se do apoio de um militar altamente conceituado pelos seus pares, o General Henrique Teixeira Lott.

As suas bases políticas asseguradas, Kubitschek pôde tranquilamente mobilizar a opinião pública e os demais setores no país a redor do seu "Plano de Metas" e da obra grandiosa que foi a construção da nova capital, Brasília. Acredita-se também que este programa contribuiu para apaziguar as brigas entre partidos e facções políticas.

Mas a realização das metas do Governo conduziam paulatinamente o país a problemas financeiros importantíssimos com a comunidade financeira internacional, com pressões inflacionárias crescentes e dificuldades com a balança de pagamentos. Além do mais, a base de sustentação política do Presidente, no Congresso e nos quartéis, ia-se correndo. Para não comprometer a realização do seu Plano de Metas, Kubitschek recusou-se a tomar as medidas necessárias para sanear a economia nacional. Isto criaria problemas insuperáveis para os seus sucessores.

O primeiro deles, Jânio Quadros, permaneceu apenas sete meses no Planalto. Não se sabe por certo as circunstâncias que levaram à sua renúncia. Acredita-se que ele queria ter poderes ampliados pelo Congresso. Isto levou à posse do vice, João Goulart, o fator que levava ao golpe de 1964.

Os problemas econômicos herdados da presidência anterior, os esforços de Goulart para retomar os plenos poderes de Presidente que lhe foram negados pelo compromisso parlamentarista de 1961 (até o plebiscito de Janeiro de 1963), as suas

inabilidades políticas e o Estado. De acordo com Skidmore e Smith, a evolução da "conspiração" foi manipulada de perto, mais precisamente, pelo Embaixador dos EUA, Lincoln Gordon, e uma figura sempre atrás dos acontecimentos políticos do Brasil, o General Vernon Walters, que conheceu oficiais do Corpo expedicionário brasileiro na Campanha da Itália. Os Estados Unidos tinham um plano de contingência para dar apoio militar aos conspiradores, o que não foi necessário. Quando Goulart exilou-se, o líder do Congresso declarou o posto do Presidente vago. Foi o suficiente para que a coalizão de direita ocupasse o poder.

### *Os militares*

Surpreendidos com a facilidade com que tomaram o poder, até foi um alívio para a própria esquerda<sup>78</sup>, os conspiradores não eram apenas militares. Trata-se na verdade de uma coalizão de interesses variados no grupo de conspiradores e dentro do próprio grupo de militares.

Os conspiradores eram oficiais de alta patente apoiados por empresários e donos de latifúndios. Ambos estavam inconformados com a ameaça, real ou imaginária, de uma ampla frente de trabalhadores rurais e industriais. Enquanto os oficiais, eram perturbados com as desordens que ganhavam as fileiras da tropa desembocando em atos de indisciplina. O fio condutor da conspiração em resumo era a ameaça à ordem estabelecida pelo que aparecia estar um movimento organizado entre vários setores das camadas mais humildes da sociedade de então.

A conspiração ganhou força com o apoio de vários grupos, que nós

---

<sup>78</sup> Vide os comentários sobre esta época de José Wilker na Veja

poderíamos chamar de "neutros". Na sociedade civil, a classe média entregou-se ao pavor da ameaça comunista agitada pela elite. Nas Forças Armadas, a camada de oficiais neutros finalmente apoiou os oficiais conspiradores, sob o ímpeto do caos iminente, pensaram estes, devido à situação econômica (o Brasil estava à beira de quebrar em relação aos credores internacionais em março de 1964), à inépcia do Governo de gerar os conflitos políticos e ao número crescente de atos de insubordinação na tropa.<sup>79</sup>

Falar em oficiais neutros implica os dois extremos entre os quais se encontravam. Para Skidmore e Smith, esses dois grupos eram compostos por moderados, afetados à ordem legalista que eles tinham que proteger contra a irresponsabilidade de políticos e os militares de linha dura que se definiam contra os nacionalistas radicais e os populistas.<sup>80</sup> Na verdade, os sucessivos Governos militares oscilarão entre esses dois extremos.

O primeiro Governo foi posto sob a presidência do General Castello Branco por um Congresso "expurgado" dos seus elementos "irresponsáveis". Este primeiro Presidente militar foi o mesmo que atuou de maneira destacada num contra-golpe para manter a ordem constitucional na eleição do Presidente Kubitschek. A prioridade deste primeiro Governo foi a estabilização econômica e as necessárias medidas inspiradas pelo Ministro do Planejamento e Coordenação Econômica, Roberto Campos. Este estabeleceu um Banco Central, institucionalizou os mercados de valores (bolsa de valores e mercados de títulos governamentais), estabilizou parcialmente a economia nos seus grandes agregados e afrouxou as leis trabalhistas conforme o seu credo liberal. Mas os resultados foram decepcionantes para os membros desse primeiro Governo.

---

<sup>79</sup> Vide pp. 327-339 em Domingues, Joelza Ester e Layla Paranhos Leite. *Brasil: uma perspectiva histórica*. Vol. 2: 2º Reinado e República. São Paulo, Brasil: FTD, 1985 (?). 432 p.

<sup>80</sup> Skidmore e Smith, op. cit., p. 182.

Com o segundo Governo, o do General Artur Costa e Silva (1967-1969), a relativa tolerância para os movimentos de oposição precipitou uma reação repressiva conseqüente ao cume das demonstrações estudantis e sindicais. Esse Presidente, que queria ser aquele da liberalização teve que reprimir as greves e foi compelido a adotar a "linha dura" e uma política econômica de cunho fortemente liberal, abrindo as portas do país para os investimentos estrangeiros e garantindo de modo autoritário a paz social para assegurar os lucros da elite econômica, nacional e estrangeira. Em 1968, a legislação do Governo consagra a orientação ditatorial do regime com o Ato Institucional no. 5 (o AI-5 que vigorará até 1979). Os dois principais organismos onde se concentrarão o poder político e executivo são o Conselho de Segurança Nacional e o Serviço Nacional de Informação.

Após um período de transição devido ao acidente cerebral de Costa e Silva, a linha dura triunfou com o acesso à presidência do General Medici, marcando assim o auge da repressão e do crescimento econômico. Este período marca o fim dos movimentos de guerrilha no Brasil e o início do chamado "milagre econômico". O país recolhia o fruto das decisões econômicas tomadas pelos Governos precedentes. Entre 1968 e 1974, a taxa de crescimento do PIB foi de 10% por ano em média e nesse período, a pauta de exportações do país sofre uma mudança importante, os bens manufaturados passando na frente do café como principal fonte de renda externa. A acentuação da repressão naquela época deu à luz a um acréscimo embaraçoso no aparato governamental, o das forças de repressão, que vão passar a gozar de um quase direito de veto no processo de liberalização.

Findo o primeiro mandato presidencial completo do regime militar, o General Geisel toma posse com uma herança brilhante no plano econômico mas um

constrangimento político incómodo para um militar legalista, como o era o General Castello Branco. Nas eleições para o Congresso, a chapa da Oposição (o MDB) venceu a do Governo (a ARENA, um partido que poderíamos chamar de carimbador das decisões do poder executivo). Para conter estes avanços, duas leis limitarão o debate político em público: a Lei Falcão (Junho de 1976) e o "Pacote de Abril" (1977). Em paralelo (ou até talvez por causa desses avanços), entidades terroristas de extrema direita lançam atentados à bomba contra grupos considerados como sendo "comunistas", culminando com o atentado fracassado do Riocentro. Este incidente contribuiu para a neutralização da "linha dura", oposta à abertura política.

No final do decênio porém, o "milagre" esgotara-se. Para fazer frente ao descontentamento das suas bases de apoio, o regime procurou a chamada "distensão política", abrindo as portas para a formação de partidos políticos e extinguindo as "leis" autoritárias, entre estas o AI-5.

O General Figueiredo (1979-1985) toma posse com promessas de eleições diretas para os Estados em 1982. Mas a inflação estava novamente alta, o balanço de pagamentos deficitário com uma dívida externa crescente e uma produção industrial em declínio. O Ministro Delfim Neto adota medidas recessivas para corrigir os rumos da economia. Um período perturbado por greves e tumultos segue-se. Mas 1981 é o ano da política monetária férrea do Banco Central dos Estados Unidos com reflexos imediatos para o Brasil, em particular no preço obtido para as suas exportações que caem em virtude da recessão internacional ao mesmo tempo que os pagamentos da dívida externa explodem.

Para obter financiamento de ponte (*bridging loans*) para pagar as obrigações

de curtíssimo prazo, o Governo tem que adotar o programa imposto pelo FMI: redução das importações, cortes drásticos nas despesas públicas e incentivos às exportações. Pela primeira vez desde os anos trinta, as taxas de crescimento do PIB são negativas. Mas em 1984, as medidas econômicas do chamado "segundo delphinato" parecem estar dando certo, a economia retomando as trilhas do crescimento. Mas na verdade, trata-se apenas de recuperação econômica, tão grande foi o recuo gerido pelas políticas recessivas.

Na frente política, a criação de numerosos partidos políticos parecia servir os propósitos do Executivo que iam no sentido de conter os avanços da Oposição, favorecendo uma fragmentação do MDB a favor do novo partido governamental, o PDS. Com o "pacote eleitoral" de novembro de 1981, as medidas do Governo asseguraram a metade dos Estados para o PDS, nas eleições estaduais de 1982. O PMDB (uma agremiação dos vários partidos da Oposição) e o PDT (no Rio de Janeiro), concentravam-se nos Estados mais desenvolvidos enquanto o PDS ainda afirmara-se nos Estados mais tradicionais, contando com o apoio dos chefes locais, estrutura herdada dos tempos do coronelismo. Mas no Congresso, o PMDB tinha maioria enquanto o PDS dominava o Colégio eleitoral.

Apesar das oposições entre as alas dura e legalista do regime, o espaço político ampliou-se para a abertura talvez até por causa do compromisso a que chegaram os dois grupos na ocasião da renúncia do General Golbery do Couto e Silva, inconformado com os resultados do inquérito para apurar as responsabilidades do atentado do Riocentro. Em troca de um arquivamento do processo de inquérito, os militares de linha dura aceitavam a abertura do regime.

A partir daí, o rumo à democratização do regime parecia irreversível. Em

1984, o Governo conseguiu com uma fraca maioria de votos no Congresso deter a emenda Dante de Oliveira visando o restabelecimento das eleições diretas para Presidente em 1984. Em janeiro de 1985, as eleições indiretas apontavam Tancredo Neves, do PMDB, como Presidente da República. Era o fim do regime militar e nisso, o Brasil juntava-se a um movimento já iniciado noutros países do Continente Latino-Americano.

## 2 - Conclusões

Após a nossa caminhada na História do país, nós tentaremos extrair os fatos decisivos dos acontecimentos aqui relatados nas áreas social, econômica, política e cultural. Mais uma vez, trata-se de entender o sentido que pode ser extraído da formação do Brasil.

### A formação social

Para Raymundo Faoro, o fato determinante na evolução subsequente da colônia brasileira foi a herança quase integral da estrutura estamental que foi desenvolvida em Portugal.

Ao contrário dos demais países do Continente Europeu, Portugal não conheceu o feudalismo. O poder logo ficou centralizado pelo rei que rodeou-se de burocratas encarregados de pôr as suas decisões em prática. Logo também na História do reino lusitano, a realeza conseguiu neutralizar a aristocracia, afirmando assim o papel central do rei na pirâmide social portuguesa.

Este Estado patrocina o comércio, atividade que ele concede à burguesia que, esta por sua vez, financia a "mercancia". O rei guarda as operações mais lucrativas sob e para o seu controle. Não existe camada social que possa alegar uma Independência qualquer frente à obrigação de obediência absoluta ao rei, como era o caso nos países de regime feudal.

Essa organização capitalista, conforme a análise de Faoro<sup>81</sup> se transpôs na colônia brasileira com centralização do poder cada vez que as circunstâncias eram favoráveis a fazê-lo.

Como isto acontecia em Portugal, as capitanias eram terras outorgadas pelo rei. As distâncias porém contribuirão a dar às plantações uma feição feudal<sup>82</sup>, isto é do senhor de engenho reinando "todo poderoso", entre os representantes da coroa e os seus súditos, os escravos índios em primeiro lugar e, depois, os de origem africana, uma vez que o Clero admitira a escravatura para os vencidos nas guerras.

Aí, uma nova camada social acrescenta-se aos representantes do rei, os senhores de engenho e aos militares com a implantação das grandes lavouras, logo no início da colônia.

Com a escravatura, nasce a questão racial no Brasil. A versão "oficial" nega a existência de qualquer racismo. Na verdade, a estrutura social modela-se desde o início da colônia sobre os resultados da miscigenação: no topo, os brancos, em baixo, os negros. Os mulatos desempenharão o papel de intermediários entre o senhor de engenho

---

<sup>81</sup> Vide pp. 20-22 em Faoro, op. cit., Tomo I.

<sup>82</sup> Conforme a tese de Gilberto Freyre em *Casa grande e senzala*. Raymundo Faoro, sem nomeá-lo explicitamente, faz discreta referência a estes "erros" de interpretação política quando trata-se de generalizar as conclusões próprias da fazenda para o Brasil inteiro.

e os escravos, e tomarão as atividades artesanais.

Logo também existe outra forma de estruturação social, herdada na verdade da índole geral do mundo luso-ibérico como o lembra Sérgio Buarque de Holanda.<sup>83</sup> Para ele, a ética de trabalho nunca imperou no Brasil dos Portugueses e os seus descendentes por que a honra era o trabalho mental e as "grandes façanhas", os "grandes golpes", próprios às camadas mais elevadas na hierarquia social do reino, seja a dos membros do estamento e dos militares. Portanto, à herança histórica da formação do reino português acrescentam-se outras divisões sociais baseadas sobre a cor e a ocupação.

Caracterizando ainda melhor o conjunto social da colônia até hoje, é com certeza o caráter patriarcal da sociedade brasileira. Isto implica na importância capital da família na conduta de todos os negócios, sejam estes quer particulares, quer de natureza pública. A figura do chefe da família é a figura do "todo poderoso" com direito até de vida ou de morte. Figura dominante, a questão racial tem que ser entendida também através dos moldes patriarcais.

Escreveu-se muito sobre o "branqueamento" da população brasileira e a ausência de separação sobre questões de cor para concluir um pouco rapidamente na ausência de racismo no Brasil. Na verdade, quando se examina um pouco mais seriamente o assunto, existe um dado que deveria despertar a atenção, no século XVIII, havia muitos escravos livres, devido à decadência da lavoura da cana, fato retido pela

---

<sup>83</sup> Holanda, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil (Prefácio de Antônio Cândido)*. 17ª ed. Rio de Janeiro, Brasil: José Olympio Editora, 1984. 159 p. (Documentos brasileiros; 1); tese retomada por Vianna Moog no seu clássico *Bandeirantes e Pioneiros. Paralelo entre duas culturas*. (15ª ed.). Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1985 (1955). 320 p.

historiografia. Mas havia também muitos deles que eram mulheres concubinas. Isto implica que, ao contrário das idéias populares, não foi um movimento espontâneo de brancos e negros miscigenando-se para criar uma nova raça, autenticamente brasileira, mas sim os senhores gozando de alguns "privilégios". Assim a miscigenação no Brasil seria mais o resultado do tipo de estrutura social e das relações de dominação que daí derivavam. Não havia separação física das raças conforme a observação de Buarque de Holanda mas o aproveitamento dos escravos pelos seus senhores. Noutras palavras, pode se supôr que era raríssimo os acontecimentos de mulheres brancas tendo relações sexuais com negros, e, portanto, escravos ou descendentes de escravos. Os resultados de pesquisas recentes parecem apontar para essa conclusão.<sup>84</sup> Portanto, o surgimento de uma nova raça, símbolo do entendimento entre povos diferentes, fórmula original da terra brasileira seria apenas e meramente o resultado das relações de dominação, absoluta neste caso, dos senhores sobre os seus bens que, neste caso, eram seres humanos.<sup>85</sup> Portanto, a ordem social foi marcada pelo racismo puro, os escravos podendo ser objetos de satisfação sexual dos seus donos ou dos brancos em posição de dominação, fosse qual fosse.

Com o ciclo do café e a urbanização incipiente, podemos identificar a hierarquia social das "influências locais", como escreve Faoro, que se constroi a redor da

---

<sup>84</sup> Vide Vainfas, Ronaldo. *O sexo nefando e a Inquisição. Negros Brasileiros. Encarte especial Ciência Hoje*, 8, 48 (Nov. 88): 16-19. No demais artigos deste encarte, tem amplas ilustrações de que as relações sexuais interraciais eram de brancos com pretas e mulatas.

<sup>85</sup> Outro mito sexual que tem a vida dura é o da homossexualidade na Grécia antiga, especialmente no exército, prática celebrada porque alegava Socrates, "um exército de amantes é um exército invulnerável". Obras recentes abalaram este mito também. Vide Griffin, Jasper. *Love and Sex in Greece. The New York Review of Books*, XXXVII, 5 (March 29, 1990): 6-12. Numa das obras comentadas naquele artigo, é estabelecido claramente que aquilo que importava nas relações sexuais não era o sexo do parterário, mas a relação de submissão em que implicava a relação. O artigo de Vainfas (vide em cima) retoma a mesma problemática quando trata dos inqueritos da Inquisição portuguesa no Brasil sobre as práticas sexuais. Os poderosos eram excluidos da Inquisição.

nova atividade: no topo, o fazendeiro; os doutores, ou a classe média, constituída por médicos, advogados, professores e o funcionalismo público e por serem doutores, respeitados pelo fazendeiro. Um pouco mais baixo, os negociantes e artesões Portugueses. Finalmente, uma dupla camada baixa, a dos pobres livres e a dos escravos.

No topo, a estrutura das "influências gerais" caracterizada pelo poder centralizado da autoridade quer colônial, imperial ou republicana. Ao redor dessa autoridade, uma espécie de aristocracia que fundamenta o seu poder na burocracia do Estado que atinge todas as localidades.

Entre as duas estruturas, um jogo de equilíbrio que na maioria dos casos está a favor do poder central. Mas com o advento do coronelismo, desenvolveu-se uma relação baseada sobre a troca de favores, os potentados locais garantindo os resultados eleitorais enquanto o poder central suprirá as localidades com os recursos necessários para as obras públicas.

Essa estrutura básica sofrerá um acréscimo com um novo grupo, o dos imigrantes e seus descendentes enriquecidos com a industrialização do país que integrarão os quadros da elite, embora que parcialmente e não sem dificuldades e confrontados com a antiga oligarquia. A estes, acrescentar-se-á a nova camada formada pelos tecnocratas do Estado, surgida a partir do Estado Novo e fortalecida pelo regime militar.

### A formação econômica

Conforme salientámos, tratando da formação social do país, as atividades na colônia eram no início outorgadas pelo rei que guardará para si as mais lucrativas. Até o Império, a economia brasileira estava voltada para a Metrópole, como foi o caso da

maioria das colônias de então. A economia marcada por ciclos, assim chamados por causa da concentração das atividades ao sabor de descobertas e da aclimação de lavouras, a economia colônial permanecia vulnerável aos ciclos econômicos da Europa.

Com o Império, abriram-se as portas ao liberalismo econômico, quebrando a produção local, concentrada quase que exclusivamente no setor têxtil. A ideologia liberal imperaria até à posse do Governo Vargas em 1930.

Mas foi com o Império que se iniciaram as primeiras ondas de imigração européia por motivos raciais (temia-se a extinção dos brancos), políticos (com a Independência, acaba-se o monopólio português neste setor) e econômicos (a rareficação dos escravos criara pressões rumo ao trabalho seja assalariado ou de pequenos produtores). A vinda dos Europeus foi motivo de desconforto para os latifundiários que temiam pelos seus privilégios com a doação de terras aos estrangeiros. Eles conseguiram dificultar a posse de terras no país para aproveitar de uma mão-de-obra trabalhando quase em condições servis.

Não há-de se estranhar que, como um feixe de valores alheios ao trabalho manual e o gosto dos grandes golpes gloriosos que não houve condições favoráveis ao surgimento de um capitalismo indígena, baseado, conforme o lembra Buarque de Holanda, sobre o trabalho paciente e sobre a cooperação. A hipertrofia da grande lavoura escravocrata impediu o desenvolvimento de outras formas de produção econômica até a vinda dos imigrantes, (com a exceção de episódio Maúá, impresso pela industrialização britânica, onde havia viajado) estes últimos sendo os verdadeiros iniciadores da fase de industrialização do Brasil nos finais do século XIX.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Vide Monbeig, Pierre. *Pionniers et planteurs de São Paulo*. Paris: Fondation nationale des

Mas os interesses latifundiários quebraram esse "primeiro surto industrial" no Brasil até à primeira guerra mundial. Com o advento da República, eles segurariam a sua visão de um Brasil com vocação essencialmente agrícola com a aliança política que foi chamada de "café com leite", conforme veremos mais adiante. Até ao advento do Estado Novo, a industrialização do país era a consequência de acidentes históricos, tais como a Primeira Guerra Mundial e o contexto do desenvolvimento industrial estavam longe de serem favoráveis.

Para a maioria dos estudiosos, a industrialização do Brasil conhecerá o seu *take off* apenas no decénio do após-guerra (i.e. anos cinqüenta).

Para Sérgio Silva, foi a crise da cafeicultura que deu um primeiro impulso ao financiamento das primeiras indústrias. Os capitais liberados foram aplicados pela burguesia ligada ao café neste novo setor. Portanto trata-se apenas de uma busca "oportunista" de novos rendimentos na mais pura tradição capitalista tal como a identificou Fernand Braudel. Mas o importante aqui são as condições históricas que vão permitir o surgimento das primeiras indústrias no Brasil. Elas estão ligadas à economia da cafeicultura, baseada sobre o trabalho livre, condição imprescindível para o aparecimento de capitalismo, num esquema marxista ortodoxo.

Com a economia da cafeicultura desenvolve-se a urbanização, favorecida pelas atividades comerciais necessárias ao escoamento da produção. A urbanização traz consigo uma procura de bens de consumo que serão importados e, pouco a pouco, substituídos pela produção local. Haverá então uma industrialização incipiente no início do século XX como já apontámos antes.<sup>87</sup> Werner Baer esclareceu os acontecimentos

---

sciences politiques, 1952 e *Le Brésil* (5e éd.). Paris: Presses Universitaires de France, 1983: 99.

ligados à crise do café. Como o café não se vendia mais nos mercados externos, houve uma queda das receitas em divisas que permitiam a importação de bens manufaturados. Com o mecanismo das caixas de conversão, havia uma facilidade para a importação de equipamentos próprios ao desenvolvimento da base industrial, o que resultou num crescimento industrial antes da Primeira Guerra Mundial.<sup>88</sup>

Para João Manoel Cardoso de Mello, o capitalismo industrial no Brasil existirá apenas nos anos cinquentas (enquanto capitalismo plenamente constituído), com o aparecimento do Estado e do capital estrangeiro como atores básicos permitindo a uma burguesia local uma acumulação endogênea.<sup>89</sup>

Antes deste período, nós apenas poderíamos falar de capitalismo restrito (entre 1933 e 1955) porque a industrialização fica atrelada à economia da cafeicultura (desenvolve-se nos espaços deixados pelo café) e limita-se a atividades que não são grandes consumidoras de capital em razão de fatores externos: o primeiro é a crise de 1929 e o segundo a guerra e as suas conseqüências, entre outras a mobilização dos capitais para a reconstrução dos países devastados pelo conflito. Só a partir de 1956 é que a restrição do capital desaparecerá na fase da chamada "industrialização pesada" com a importação de capital estrangeiro, configurando assim a entrada do Brasil no sistema do capitalismo financeiro que caracteriza os países centrais.

Além das interpretações e dos esquemas teóricos para orientá-las, podemos

---

<sup>87</sup> Silva, Sérgio. *Expansão cafeeira e orgens da industria no Brasil*. São Paulo: Alfa Omega, 1976.

<sup>88</sup> Baer, Werner. *A industrialização e o desenvolvimento econômico do Brasil*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1985.

<sup>89</sup> Cardoso de Mello, João Manoel. *O capitalismo tardio*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

ver a evolução da estrutura econômica brasileira no quadro seguinte.

DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO ATIVA  
POR SETOR DE ATIVIDADE<sup>90</sup>

	1920	1939	1940	1947	1950	1956	1960	1960	1968	
Setor primário	69.7	33.9	67.0	28.2	60.0	27.0	53.0	22.6	17.9	14.8
Setor secundário	13.8	17.4	14.8	21.7	14.0	24.0	13.0	25.2	28.0	28.2
Setor terciário	16.5	48.7	18.2	50.1	26.0	49.0	34.0	52.2	54.1	57.0

Para concluir sobre a formação econômica do Brasil, podemos afirmar que a industrialização malograda na época do Império foi incipiente no século XX a favor de uma corrente de imigração e de políticas alfandegárias cujo objetivo era apenas de procurar receitas para as caixas governamentais. Além do mais, a crise do café também contribuiu para o deslocamento de uma parte dos capitais acumulados no setor agrícola para o industrial. Ainda fraca na época, a mentalidade industrial e modernizadora já havia firmado um apoio no Brasil.

Porém foi preciso a ditadura de Vargas para tomar medidas concretas para não apenas proteger mas também favorecer a industrialização do país e neutralizar interesses contrários à modernização industrial, baseados estes, na oligarquia da "Velha República". As medidas governamentais bem como as consequências da crise mundial de 1929 (cortando as fontes de dinheiro para comprar produtos estrangeiros), tiveram

<sup>90</sup> Fonte: Baer, Werner, op. cit. Para os números *itálicos*, páginas 15, 23, 299. Para os demais, páginas 22, 60, 185. As séries não são as mesmas e os números eram espalhados através do texto. Portanto tivemos que construir esta tabela. Apesar de termos duas séries, o movimento de industrialização sai claramente nas duas séries bem como a terciarização da economia brasileira.

outro efeito impulsionador. O Estado Novo iniciou o apoio estatal à industrialização, apoio que se firmou com a ação da maioria dos Governos que lhe sucederam até hoje.

### A formação política

Na época da colônia, estabeleceu-se uma estrutura cuja finalidade é de assegurar a exploração eficaz dos produtos do Brasil. Um Governador geral, assistido por um núcleo de funcionários públicos (a Justiça e a Fazenda) e uma estrutura local, mais ou menos equivalente ao sistema de capitânias gerais (Governadores com funcionários para a Justiça e a Fazenda locais) são os primeiros quadros políticos na nova terra portuguesa. À nível de previdência e saúde, os jesuítas serão uma potência a levar em conta, sendo estes bem sucedidos em repelir os abusos contra os índios, agrupando-os em aldeias que serão destruídas no século XVIII com a queda da influência dos jesuítas na Europa. As demais Ordens religiosas, menos incômodas para o poder real, ocuparam o vazio deixado pela queda da Ordem de Jesús, em 1759. A base da estrutura política é o senhor de engenho que reina sobre o seu domínio, a lavoura de cana, com os seus escravos. Unidade capitalista (ao contrário das outras colônias, o açúcar é fabricado no Brasil mesmo), a grande lavoura é dirigida de maneira patriarcal e tinha traços de feudalismo, portanto apresentando ameaças de "aristocratização" no Brasil, porque funciona quase fechada sobre si mesma, em Estado de quase autarquia.

A favor do ciclo do ouro, aparecem os primeiros trabalhadores livres com a queda da cana, ampliam-se as cidades que abrigam os negociantes e empregados do terciário, ambos favorecidos pela nova produção e a diversificação da economia de base. O século XVIII marca também as primeiras manifestações de oposição à ação real na colônia brasileira com as revoltas entre negociantes Portugueses e Brasileiros, incoformados estes últimos com os privilégios dos primeiros. Mas o fato mais

determinante é a aparição de uma consciência nacional com a Inconfidência mineira e a Revolução dos alfaiates na Baía no final do século.

Com o Império, o país ganha uma infraestrutura completa. É o fim dos intermediários entre a coroa e o Governo local até a Revolução Portuguesa onde os laços são definitivamente cortados entre os dois países porque os Cortes de Lisboa tentaram mais uma vez restabelecer a dominação colonial no Brasil. No Império, os arranjos políticos irão do lado da acomodação em relação aos poderes locais, refletindo assim a formação social herdada da colônia. Mas subsistirá uma tensão entre o poder local e o poder central até à vinda do Estado Novo.

Com o ciclo do café, aparecem os fazendeiros (ver em cima) que formarão uma camada enobrecida por D. Pedro II (14% dos títulos de nobreza outorgados pelo Imperador o foram a fazendeiros). Mas com a urbanização crescente do país, as idéias republicanas desenvolvem-se para vencer com o fim do Império. Na verdade a velha oligarquia agrícola era monarquista. Mas com a guerra do Paraguai, o Exército tinha-se tornado um ator político importante e foi com a sua iniciativa que se instaurou a República no Brasil.

Em relação ao segundo ciclo do café em São Paulo, à influência deste Estado acrescenta-se no final do século XIX. Será o início da política do café com leite onde os interesses agrícolas são preservados em detrimento das atividades industriais, um momento favorecido em parte pelo Império. A esta oligarquia dos barões do café a nível nacional, correspondia a autoridade local dos coronéis. A aliança de São Paulo com Minas Gerais e, em menor grau, com o Rio Grande do Sul, garantiram a estabilidade política necessária à preservação dos interesses ligados ao café.

## CAFÉ COM LEITE: ALIANÇAS POLITICAS NA 1ª REPUBLICA

<u>Período</u>	<u>São Paulo</u> (café)	<u>Minas Gerais</u> (leite)	<u>Outros Estados</u> <sup>91</sup>
1889-1891 1891-1894			Deodoro da Fonseca Floriano Peixoto
1894-1898 1898-1902 1902-1906	Prudente de Moraes Campos Sales Rodrigues Alves		
1906-1909		Afonso Pena	
1909-1910 1910-1914			Nilo Peçanha Hermes da Fonseca
1914-1918		Venceslão Brás	
1918-1919	Rodrigues Alves		
1919-1919		Delfim Moreira	
1919-1922			Epitácio Pessoa
1922-1926		Artur Bernardes	
1926-1930 1930-1930	Washington Luís Júlio Prestes		

Mas enquanto isso, a industrialização do país progredia com o aparecimento de uma classe média que não se conformava com as práticas políticas fechadas da "Velha República". Vários movimentos se desenvolveram para tentar derrubar a velha ordem. O

<sup>91</sup> Fonte: Skidmore, Thomas E. and Peter H. Smith. *Modern Latin America*. New York, Oxford: Oxford University Press, 1984: 163.

Exército não fugia dessa evolução política. Os ideais positivistas materializaram-se com o movimento dos Tenentes como já tínhamos salientado.

A tomada do poder por Getúlio Vargas, desencadeada pelo Exército, apresenta uma etapa importante na evolução política do país, derrubando a velha ordem herdada da História colonial do Brasil. Conforme o lembra Bresser Pereira, os fazendeiros ficariam poderosos mas não exerceriam mais sozinhos o poder.<sup>92</sup> A partir deste período, vão cumprir um papel crescente as novas classes sociais fortalecendo-se com a industrialização nascente: a classe industrial, a proletária e a média. Este período, marcado pela instabilidade decorrendo da mudança da estrutura do poder, conseqüência ela mesma das transformações econômicas em curso, será marcada por políticas de compromissos por parte de um Governo populista. O Governo Vargas tomará então medidas favoráveis à consolidação da sua posição frente à antiga oligarquia derrotada e favorecendo a industrialização do país.<sup>93</sup>

Isto implica que com a industrialização nascente (ver em cima), o prestígio dos industriais cresce com o seu poder econômico, podendo assim estes "tomar o seu lugar ao lado dos grandes fazendeiros, comerciantes e banqueiros."<sup>94</sup> Da mesma forma o poder de reivindicação dos operários cresce com a sua organização. Finalmente, surge uma nova classe média formada por técnicos, engenheiros, administradores, necessitados pela modernização econômica do país. E ao contrário do que aconteceu nos países desenvolvidos, o poder da classe média brasileira só atuará pelo setor público, este fato levando Bresser Pereira a chamar este grupo de

tecnocratas das grandes organizações burocráticas

<sup>92</sup> Bresser Pereira, Luiz Carlos. *Desenvolvimento e crise no Brasil 1930-1982* (14ª ed. atualizada). São Paulo: Brasiliense, 1983.

<sup>93</sup> Bresser Pereira, op. cit. p. 34.

<sup>94</sup> *Ibidem*, p. 76.

de caráter estatal ou semi estatal. E nessas organizações vão surgir com um imenso poder os tecnocratas que depois da Revolução de 1964, passariam a partilhar o controle global da sociedade brasileira com os militares.<sup>95</sup>

Assim definem-se as novas classes ou grupos que construíram o poder deles com o início da industrialização e do Estado Novo.<sup>96</sup>

O desenvolvimento do capitalismo industrial iniciado pelo Estado Novo iria desembocar numa violenta concentração de renda, do mesmo modo que a terra tinha sido concentrada nas mãos da oligarquia do café, na época do Império. Podemos ter uma aproximação da concentração da renda no setor industrial com a seguinte tabela:

PRODUTIVIDADE E SALARIOS REAIS NO SETOR  
DA INDUSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO (1955 = 100)<sup>97</sup>

	1956	1958	1962	1963	1964	1965	1966
Produtividade	107	132	173	170	175	173	178
Salário real	108	113	112	131	129	123	119

Não são de estranhar os movimentos de reivindicação dos anos sessenta. O modelo de desenvolvimento baseado sobre a concentração da renda esgotou-se com a

<sup>95</sup> Ibid., p. 93.

<sup>96</sup> Essa visão do início da industrialização do país discorda com as interpretações de Warren Dean. A *Industrialização de São Paulo 1880-1945*. São Paulo: DIFEL, 1971 e as de Sérgio Silva (em parte apenas), op. cit. e de João Manoel Cardoso de Mello. Por exemplo, Dean escreve sobre a crescente intervenção econômica na década dos anos 30: "Mas essa intervenção não se propunha acelerar o processo da industrialização" — p. 219 com exceção do fim da década porém, onde esse atitude tornava-se mais deliberada (Vide capítulo X em Dean, op. cit.).

<sup>97</sup> Fonte: Baer, Werner, op. cit., quadro 9-10, p. 214.

ação corrosiva da inflação sobre os salários, o que teve reflexos sobre os níveis da procura de consumo com o resultado final que não se podia mais manter o patamar do crescimento econômico. À incerteza devida ao vazio político da época, da renúncia de Jânio Quadros e do mandato de João Goulart, acrescentava-se a ação política dos trabalhadores, o que levou à intervenção militar.

O regime militar consagra a aliança da burguesia local com o capital internacional e a tecnoburocracia estatal que nasceu, esta, com o Estado Novo. Os militares e a tecnoburocracia desenvolveram-se no regime militar de um modo estanque em relação aos demais grupos sociais, entre os quais, os empresários.<sup>98</sup> Mas a tutela dos militares sobre a burguesia levou a uma crise em 1974, marcando o princípio do processo da abertura e, depois, da democratização. Em 1977, segundo Bresser Pereira, houve "uma ruptura da aliança entre a burguesia industrial e a tecnoburocracia militar."<sup>99</sup> A burguesia queria desenvolver um projeto de hegemonia política que só podia ser alcançado pelos mecanismos democráticos, porque uma vez assegurada a democracia, não tinha muita importância que o poder transitasse entre uma ou outra das facções da burguesia.

Colocado em termos mais prosaicos, o debate entre a burguesia e os militares era a impossibilidade para a primeira de reivindicar aos militares os seus pontos de vista que tinham que ser expostos aos burocratas das agências governamentais. Iniciava-se

<sup>98</sup> Vide Faucher, Philippe. *La crise de croissance du régime autoritaire brésilien*. *Revue Nord-Sud*, VI, 12 (1981): 27-51. Para Faucher, a tecnoburocracia favoreceu investimentos estrangeiros e implicou-se no financiamento da produção, movida por uma lógica de auto-expansão, dando-lhe assim uma base ampliada de poder. "C'est ainsi que la technobureaucratie a fortement centralisé le pouvoir, allant jusqu'à exclure la bourgeoisie des appareils de décision" — p. 30. A mesma coisa aconteceu com os militares que, por causa da ausência de coesão na burguesia, estão independentes da sociedade civil.

<sup>99</sup> Bresser Pereira, *op. cit.*, p. 258.

assim o processo da transição democrática, por causa dessa incompreensão.

Em resumo, a evolução política levou à afirmação de dois atores principais: a burguesia industrial e financeira e a tecnoburocracia estatal, depositária do projeto de modernização do país.

### A formação cultural

As primeiras manifestações de uma vida intelectual própria à colônia surgiram com os esforços dos jesuítas na área da Educação. Eles organizaram Colégios, no século XVI, com os mesmos programas que eram usados na Europa. Nos séculos XVII e XVIII aparecem os primeiros livros escritos por padres de origem italiana. Nunca conseguirão estabelecer uma Universidade porque o reino considerava este tipo de estabelecimento monopólio da Metrópole. Quando os jesuítas desaparecem em 1759, o Estado retoma os estabelecimentos dos padres para implantar um sistema de educação leigo.

No domínio das Artes, desde o século XVI desenvolve-se no Brasil formas de expressão indígenas. Na Arte religiosa, o barroco é uma forma exclusivamente mineira, não sendo usado nas outras Províncias da colônia nem nas demais colônias do Continente. No final do século XVIII, surge o rococó, vindo da França. Mas é o barroco mesmo que marcará a herança artística da colônia especialmente com as esculturas do Aleijadinho, em Minas. Na pintura a produção destaca-se com menos brilho que os conjuntos arquitetônicos. A Arte dos azulejos parece ter cumprido o papel de "substituição" à pintura, provavelmente com a vinda de artistas Portugueses, onde esta forma de expressão era bastante difundida. A música também florescerá em Minas Gerais, especialmente sob as formas religiosas e barrocas. A figura mais importante da

época parece ter sido Lobo de Mesquita, um mulato.

A produção literária já é mais variada no século XVIII, podendo afirmar-se que ela é marcada pelas idéias do progresso vindas da Europa. Os jesuítas são um fator importante das "luzes" na colônia até à sua extinção.

Então findo o século XVIII, pode-se concluir que a colônia já tinha uma elite intelectual, ligada às correntes européias em relação às idéias e já mais "localizada" nas Artes aplicadas.

Com a vinda da família e da Corte real ao Rio de Janeiro, o Brasil gozaria de uma farta infraestrutura para o desenvolvimento das Artes e da Ciência, para a época. No setor educacional, D. João VI estabelecerá, logo após a sua chegada em terra brasileira, Escolas de Medicina e de Cirurgia, um Liceu das Artes, uma Biblioteca Real, um Observatório Astronômico, uma Academia Militar, etc. Com as produções teatrais e musicais no Rio de Janeiro, esta cidade toma feições de uma capital legítima, nos moldes europeus.

Mas a vida segue os moldes portugueses. Com a Independência, a produção local toma outras feições. Na Literatura, o Romantismo florescerá até quase ao fim do século. O índio é uma personagem que passa a voltar frequentemente. O livro clássico de José de Alencar, *O Guarani*, é uma idealização do encontro do índio com o branco. Este mito também afetará a música, *O Guarani* sendo também uma obra lírica de Carlos Gomes. Para Paul Teyssier, trata-se de uma primeira afirmação de um sentimento de "brasilianidade" contraposto ao desconforto trazido pela imitação dos costumes europeus. Indo além disso, o "movimento índio" é a afirmação da grandeza das origens do

Brasileiro que sofre da sua condição de mestiço.<sup>100</sup> Na Filosofia as correntes européias continuam tendo influência maior. Nessa área vale a pena destacar as influências mais importantes. O positivismo de Auguste Comte marcará o Brasil bem como outros países Latino-Americanos. Existem reflexos em obras literárias tais como *A escravatura no Brasil* de Francisco Brandão Júnior e *As três filosofias* de Luís Pereira Barreto. Se destaca o advogado Benjamin Constant de Magalhães, republicano, em favor da separação da Igreja e do Estado abolicionista. As influências positivistas também originaram da Alemanha com o materialismo, da Inglaterra com Darwin e Spencer. Essa corrente dará luz a trabalhos acadêmicos nas áreas do Direito (Visconde de Cairú, Cândido Mendes, Tobias Barreto), na Filosofia (Sílvio Romero) e na História (João Capistrano de Abreu). Ela tinha também reflexos sobre a Literatura que desenvolve um realismo com *O mulato* e *O Cortiço* de Aluísio Azevedo, no *O Ateneu* de Raúl de Avila Pompeia e nas obras do mulato Joaquim Maria Machado de Assis, um ser atormentado, cuja produção refletia o seu mal estar mas ao mesmo tempo acharam ecos não apenas no Brasil mas também na Inglaterra. O nacionalismo favorece o interesse pelos trabalhos históricos, a primeira História do país é publicada por Francisco Adolfo de Varnhagen. No Teatro, o brilho do Rio como centro cultural afirma-se com, por exemplo, as peças de Luís Carlos Martins Pena. Os jornais estão preocupados com a Literatura, publicando por exemplo textos franceses junto com os brasileiros. Na Arquitetura a influência inglesa era patente e encorajada pelo Governo. Ainda sobrevivem muitos exemplos dessa influência no Brasil de hoje, especialmente nas cidades do Sul do país.

Apesar do brilho trazido pelo fato do Rio de Janeiro ter sido transformado em

---

<sup>100</sup> Teyssier, Paul. *Le mythe indianiste dans la littérature brésilienne*. *Annales de la Faculté de Lettres de Toulouse*, VII, 1-2 (1958); *Littérature*, VI: 107-109 citado em Mauro, op. cit., pp. 78-79.

capital para uma Corte fugitiva, no fim do Império estima-se que 85% da população era ainda analfabeta. A vida intelectual era usufruto de uma minoria, reforçando assim os traços aristocráticos do novo país.

Com a República, a vida cultural também floresce em São Paulo. Um esnobismo confirma-se com a procura dos produtos franceses e ingleses. São publicados **Os Sertões** de Euclides da Cunha, o **Dom Casmurro** de Machado de Assis e **Canãa** de Graça Aranha. As idéias racistas têm uma difusão ampla nos círculos intelectuais da época. Livros tais como o **Essai sur l'inégalité des races humaines** de Gobineau e os ensaios de Gustave Le Bon sobre a inferioridade das raças misturadas tiveram uma repercussão bastante forte no Brasil. Tiveram também reflexo na produção local tais como no **Populações meridionais do Brasil** de Oliveira Viana. Mas contrapuseram-se teses contrárias, tais como as de Sílvio Romero e Afonso Celso e o seu **Porquê me ufano do meu país**.

As Artes florescem também fora do país. A pintora Anita Malfatti (uma expressionista), o escultor Victor Brecheret, os escritores Mario de Andrade, Manuel Bandeira, Ronald de Carvalho, Di Cavalcanti e Menotti del Picchia são nomes em destaque. Na semana da Arte moderna (fevereiro de 1922) no Teatro Municipal de São Paulo, toda essa atividade afirma-se com Oswald de Andrade e a música de Heitor Villa-Lobos. Gilberto Freyre já expôs as suas teses sobre a originalidade da cultura brasileira e Mário de Andrade publicara o seu **Macunaíma** em 1928. Logo depois chegariam o **Retrato do Brasil** de Paulo Prado, e as **Raízes do Brasil** de Buarque de Holanda em 1936.

Com o Estado Novo, a questão das raças continua a ter uma presença

importante na produção literária, com o *Casa grande e senzala* de Gilberto Freyre e as obras do Professor Artur Ramos sobre a cultura negra no Brasil. Com a missão universitária francesa na Universidade de São Paulo (antes da guerra), chegará uma leva de intelectuais que gozavam de reputação internacional após o conflito tais como Florestan Fernandes, Maria Isaura Pereira de Queiroz, Fernando Henrique Cardoso e Otávio Ianni. Os acadêmicos franceses também contribuirão ao desenvolvimento da Geografia e da historiografia brasileira. Entre eles, temos Roger Bastide, Pierre Monbeig e Fernand Braudel.

Com o Estado Novo, a Educação conhece progressos sensíveis mas o acesso aos estudos de nível superior permanecem ainda muito restritos.

Nas Artes, a Arquitetura acede à fama internacional com Oscar Niemeyer, Lúcio Costa e outros. Na pintura, Portinari atinge o estatuto de mestre e na música, Villa-Lobos chega a fazer parte do repertório de grandes Orquestras.

Mas desenvolveu-se também uma cultura menos erudita mas não menos importante a nível mais popular tais como a música que se difundiu na América do Norte e na Europa. As Artes populares são também muito desenvolvidas e criativas enquanto a poesia pratica-se mesmo no campo analfabeto.

Na Literatura podemos destacar escritores importantes como Jorge Amado, muito ligado ao mundo baiano, Erico Veríssimo com o seu *O tempo e o vento*. O Cinema brasileiro ultrapassou as primeiras experiências no final dos anos quarenta para destacar-se no cenário internacional, como por exemplo *O pagador de promessas* de Anselmo Duarte (premiado no Festival de Cannes), as obras de Glauber Rocha e, mais recentemente, os filmes do Argentino radicado no Brasil, Hector Babenco.

## CAPITULO III

### BRASIL-OCIDENTE: UMA PERSPECTIVA COMPARATIVA

#### Introdução

No final desta primeira parte, temos que fazer o ponto sobre a evolução do Ocidente e do Brasil em particular. Este processo será inspirado pela abordagem comparativa de modo tal que possamos salientar as particularidades de cada um desses conjuntos para, no final da tese, tirar conclusões diferenciadas sobre as premissas e a prática da direção estratégica de empresas no Brasil.

Para tal, abordaremos a formação do capitalismo no Ocidente. Em seguida, apresentaremos algumas considerações sobre a estrutura social do Brasil, sempre numa perspectiva comparativa com o Ocidente industrializado. Em terceiro, o enfoque está sobre o aparecimento do capitalismo no Brasil.

Lembramos que o nosso propósito é a elaboração de hipóteses sobre uma prática administrativa que levasse em conta as particularidades deste país, numa postura de diferenciação para com a importação indiscriminada de ferramentas administrativas da América do Norte em particular. Portanto, teremos que estudar a evolução do pensamento administrativo nos países centrais antes de chegarmos a conclusões sobre as práticas brasileiras. Isto chamará a nossa atenção na parte que segue, a primeira.

## 1. O surgimento do capitalismo no Ocidente industrializado.

### A Relação prometéica com o mundo

Conforme salientámos no primeiro capítulo, o fato histórico que parece apresentar uma ruptura significativa para o Ocidente foi a paulatina hegemonia daquilo que nós chamamos de relação prometéica para com a Natureza, noutras palavras, a ruptura com o pensamento mágico ou divino. Essa evolução fez com que os homens tivessem a vontade de chegar a ser iguais aos deuses e empreenderem o rumo para entender os segredos da "ordem divina" para poder depois, manipular os fenômenos naturais e também sociais. Essa vontade de dominar o mundo conhecido levou ao desenvolvimento das Ciências logo no período clássico da Grécia antiga. Após um período de retração especialmente ligado às invasões bárbaras e à Idade Média, a Renascença representou a retomada dessa caminhada prometéica e a recusa da posição transcendentalista, pelo menos nos países da Europa Ocidental tais como as cidades-Repúblicas da Península italiana, a França, alguns principados da Alemanha, as Províncias Unidas e, sobretudo, a Inglaterra e a Escócia. Embora não exclusiva a estes conjuntos nacionais, a atitude prometéica parece ter recebido sustento maior naqueles lugares. O desfecho final para o Ocidente será então o Movimento das Luzes, a contestação das velhas ordens e os seus privilégios, o desenvolvimento do positivismo e das Ciências e as revoluções que abalariam a velha ordem até ao presente século.

Em Portugal, as tentativas de um Marquês de Pombal foram frustradas embora as idéias modernistas tenham viajado através da elite portuguesa para este país, o Brasil, a favor das guerras napoleônicas. Noutras palavras, essa ideologia não era

condição suficiente para assegurar um desenvolvimento industrial que pudesse ter sustento próprio. No Brasil, parece que o isolamento da colônia da Europa e o seu contato com a modernidade através da elite foram fatores de atraso. Além do mais, a presença de numerosos Africanos no país e o contato cotidiano com os seus senhores brancos contribuíram para o desenvolvimento de uma cultura hedonista, marcada pela magia e o prazer, o que salvou o país da "tristeza" do Português, conforme já opinou Jorge Amado. Em relação a estas duas observações, vale a pena lembrar em primeiro lugar, que o fato da "mentalidade prometéica" não ter pegado no Brasil assegurou uma certa permanência da velha ordem herdada de Portugal, marcada pelo transcendentalismo. Noutras palavras, usando os esquemas weberianos, dir-se-ia que a ordem social é dominada pela tradição em vez do mérito ou da técnica como é o caso no Ocidente.

Em segundo lugar, o isolamento da colônia e, dentro desta, dos núcleos de povoamento, impõem-se a conclusão de uma "feudalização" que poderíamos chamar de colonial, sabendo que os engenhos de açúcar e as fazendas estavam fechados sobre si mesmos. Apesar das afirmações contrárias de um Raymundo Faoro<sup>101</sup> e de várias matizes da esquerda brasileira<sup>102</sup>, além das tentativas do poder central de reafirmar a sua preeminência, a História deste país parece configurar uma série de laços de feições nitidamente feudais em razão deste isolamento e do poder dos senhores de engenho, dos fazendeiros, reinando incólumes nos seus domínios, bem como da intensidade das relações pessoais que se desenvolveram dentro dos primeiros núcleos de povoamento.

### A convergência de condições

<sup>101</sup> Vide *Os donos do poder. Formação do patronato político brasileiro* (6ª ed.). 2 vol. Porto Alegre: Globo, 1984. 750 p.

<sup>102</sup> Vide Mantega, Guido. *A economia política brasileira*. (3ª ed.). Petrópolis, Vozes, 1985 (1984). 208 p.

Na verdade, porém, seria abusivo pretender que a industrialização estava atrelada a uma só condição. As conclusões sobre a aparição, e sobretudo a consolidação e a eventual hegemonia, da cultura industrial, apontam para uma convergência de desenvolvimentos pequenos, de rupturas nem sempre revolucionárias em relação à ordem antiga.

Entre outros fatos identificados por Braudel e outros estudiosos da modernização industrial do Ocidente, a adversidade da natureza, a abertura intelectual e política, a urbanização, o comércio de longo curso, a sofisticação dos instrumentos financeiros, o desenvolvimento das comunicações e as mudanças nas técnicas agrícolas são traços invocados para dar conta da industrialização.

Por exemplo, as condições adversas parecem ter tido um papel favorável ao desempenho econômico excepcional como aconteceu no caso de Amestardão, cidade localizada num país pobre em recursos naturais e cuja resposta foi de desenvolver uma agricultura engenhosa para atender às necessidades da sua população. Por outro lado, é claro que no Brasil, a adversidade não foi de tamanha dimensão. A abundância geral de recursos propiciou logo uma prática predatória de exploração do território, os povoamentos deslocando-se a favor dos ciclos que se encerravam com o esgotamento do potencial das sucessivas explorações. O que não providenciou esforços nem na melhoria das técnicas nem na produtividade.

Na mesma região, as guerras de religião foram uma ocasião suplementar para ilustrar a importância da diversidade das contribuições. A diversidade da população das Províncias Unidas foi identificada como tendo sido outro fator impulsionador, este país sendo uma terra de refúgio para os perseguidos. Muitos dos judeus Portugueses

buscaram asilo neste lugar. Como estes eram muito ativos no comércio, as suas ligações com os seus correligionários em outros centros financeiros e comerciais da Europa contribuíram para a prosperidade da Holanda do século XVII. Isto representou uma perda para Portugal. Essa rigidez das crenças foi transposta na colônia com a Inquisição Portuguesa. Apenas no Segundo Reinado teremos um afrouxamento com a vinda dos primeiros imigrantes Europeus. Portanto, o Brasil permaneceria "português" no seu perfil social e econômico até ao Segundo Reinado, por causa dessa intolerância.

### A urbanização

A urbanização é uma das condições tidas como sendo básica para a modernização de qualquer sociedade. A urbanização é fonte de crescimento econômico, de desenvolvimento das Artes, de abertura ao mundo (como no caso da Itália): as cidades, de fato, podem pôr em xeque o poder político, contribuindo assim para a diversificação das Instituições. As concentrações de população implicam que as cidades precisam de mercados. Por sua vez, essas atividades intermediárias são a fonte da classe média, tida como sendo a origem do capitalismo e da modernização política do Ocidente. No Brasil, a urbanização é um fenômeno muito recente cujas consequências ainda não são bem entendidas. A classe média está em fase de constituição e a sua posição ainda é muito fraca, sendo esta muito dependente das políticas governamentais para o seu sustento. Portanto, a sua posição não é uma de independência para com o poder central, como foi o caso verificado nos países europeus na ocasião da modernização política nos séculos XVI e XVII. No Brasil, muito pelo contrário, a classe que sempre permaneceu independente nos seus desejos face ao poder central foi a dos senhores das terras, um fator histórico que não desempenhou um papel modernizador no Brasil, salvo no Estado de São Paulo, com os primeiros surtos de industrialização. A classe média brasileira

encontra as suas origens numa dependência estreita com essa oligarquia. Somente com a industrialização do Estado Novo é que uma classe média, no sentido moderno, vai começar a surgir. Trata-se, então, de um desenvolvimento recente, ainda não consolidado e, portanto fraco.

### As trocas comerciais

Quanto ao papel do comércio, vimos que este foi importante para a acumulação primitiva como diria Marx. A mais-valia era ainda mais interessante nos circuitos de longo curso, um negócio que as potências europeias entenderam logo no início, Portugal incluído. O segredo então era de assegurar essas redes contra as ambições das potências rivais. Isto Portugal não conseguiu fazer, especialmente face à Inglaterra que iniciou as suas manobras de dominação do mundo econômico com este reino em particular, logo nos primeiros anos do século XVIII. Como o desenvolvimento econômico do Brasil ficara atrelado às sentenças do reino Português, o Brasil passou também a girar ao redor do Império britânico, especialmente a favor das guerras napoleônicas e não participou no processo de acumulação de capital numa escala que lhe permitisse um desenvolvimento autônomo. Foi, muito pelo contrário, logo inserido numa posição de subordinação naquele circuito econômico.

Um dos desenvolvimentos contribuindo para a modernização capitalista foi o dos instrumentos para a circulação monetária, trazida da Europa a favor dos contatos com os Arabes. Bases do comércio de longo curso, esses instrumentos escaparam a Portugal que sempre ficou subordinado aos centros italianos e depois, dos holandeses e dos ingleses. Como as Bolsas e os circuitos de câmbio eram de suma importância para a acumulação capitalista, Portugal apenas desfrutou das trocas comerciais sem nunca

mandar no jogo financeiro. Para os historiadores Portugueses, este fato inviabilizou logo a prosperidade lusitana, herdada do comércio com as colônias. O Brasil herdou da fragilidade de um sistema financeiro subordinado aos centros hegemônicos, tais como Londres, até aos dias de hoje. Mesmo com o respaldo do Estado, as Instituições financeiras brasileiras ficam altamente vulneráveis com os acontecimentos nos países centrais, conforme expusemos no capítulo 2, isto é recentemente.

### As comunicações

Outro fator esquecido mas de primeira importância no desenvolvimento capitalista foram as redes de Comunicações, principalmente as rodovias, os canais e o Correio. A Inglaterra e a França investiram pesadamente nas suas redes de Comunicação, agilizando as trocas comerciais e financeiras, procurando-lhes a segurança, a regularidade e, sobretudo, a viabilidade econômica. A modernização das Comunicações foi um fator impulsionador para a constituição de Estados centrais fortes, tendo por consequência o desenvolvimento de meios mais poderosos para a proteção e a promoção dos interesses dos seus negociantes dentro e fora dos limites do território nacional. Em comparação, as comunicações rodoviárias no Brasil eram precárias entre os principais centros industriais de São Paulo e Rio de Janeiro, até à Segunda Guerra Mundial. Os caminhões ainda circulavam em estradas de terra entre essas duas cidades nos anos trinta. Hoje em dia, muitas das regiões têm ligações ainda precárias com as partes costeiras e desenvolvidas do país. O investimento maciço em rodovias em vez de caminhos de ferro contribui para o encarecimento das mercadorias produzidas nos centros desenvolvidos e não configura num quadro favorável para a abertura da economia do país no mundo.

### O papel da agricultura

Finalmente, a agricultura foi o fator mais frequentemente tido como sendo o impulso facilitador do aparecimento subsequente da indústria. Trabalhos recentes apontam para a importância do aumento da produtividade sobre a acumulação capitalista e a melhoria do nível de vida das populações. A viabilização econômica dessas melhorias (e não os saltos tecnológicos) foi possível pelo desenvolvimento concomitante dos transportes, especialmente as estradas e os canais, que permitiram a ampliação dos mercados o que, por sua vez, constituía um incentivo ainda maior ao desenvolvimento da produtividade, configurando assim uma espécie de "círculo virtuoso". No Brasil, essas melhorias decorrem sobretudo da vinda dos imigrantes no século XIX e do desenvolvimento das culturas intensivas em capital no século XX. O jogo econômico foi "embrulhado" pelo aspecto social do setor agrícola. Não há um diagnóstico definitivo para a questão da terra no Brasil. O assunto fica muito carregado ideologicamente. O que podemos observar porém é que a infraestrutura ainda é carente especialmente a nível de transportes baratos e confiáveis bem como da estocagem dos produtos como era o caso dos silos e das câmaras frigoríficas. Se a concentração das terras foi um fator positivo para a modernização da agricultura na Inglaterra, essa mesma concentração desempenhou um papel contrário no Brasil. A diferença entre os dois países poderia ser creditada pela densidade da população e a sua "qualidade". Enquanto a Inglaterra era povoada de cidadãos, o Brasil permaneceu povoado por escravos e os seus descendentes até recentemente. Além do mais, as terras inglesas não eram exploradas pelos seus donos mas sim pelos arrendatários que agiam como verdadeiros empreendedores. Por outro lado, os modos diversos de exploração da terra alheia no Brasil, davam apenas o necessário para a subsistência dos arrendados, colônos, etc., o dono retirando a maior parte do produto<sup>103</sup>, usando bem os moldes aristocráticos e feudais já apontados neste

---

<sup>103</sup> Vide discussão em Mantega, Guido, *op. cit.*, in fine.

país.

Essas considerações levam à tona para uma discussão sobre os aspectos sociais que possam distinguir o Ocidente do Brasil. Não há explicação técnica ou econômica que possa dar conta, por si só, de tamanhas transformações. Por enquanto, tentamos fazer a demonstração de que as explicações para a modernização industrial têm que levar em conta uma multiplicidade de fatores, que inter-agiam entre si para dar um resultado inesperado pelos atores que tomaram uma multidão de pequenas decisões, sem propósito de longo prazo indetectável, a não ser o de assegurar (ou melhorar) a sua posição na hierarquia social.

## 2. As estruturas sociais.

Não é apenas a relação com a Natureza que será afetada e transformada pela mentalidade prometéica da Modernidade industrial. As estruturas sociais são objeto de transformação ao mesmo nível que a matéria. As velhas ordens serão abaladas pelas Idéias das Luzes.

### A Ordem Feudal

Na Europa, a ordem feudal não resistirá aos avanços trazidos pela Renascença. O conceito do indivíduo afirmar-se-á face à aristocracia e concomitantemente aos avanços da burguesia. Ao transcendentalismo do nascimento, opor-se-á o ideal da virtude do trabalho e portanto da competência técnica. A escravatura será abolida por ser contrária à ideologia da valorização do trabalho trazida pela revolução burguesa, especialmente nos Estados Unidos. O surgimento da burguesia e da ideologia

individualista favorecerão a formação de Instituições políticas diversificadas, garantindo assim a cidadania e a legitimidade da mobilidade social bem como os projetos prometéicos de mudança das estruturas sociais antes tidas como sendo permanentes para os seres humanos. Finalmente, estes últimos poderão ser moldados de acordo com os idéias do "homem bom" elaborados na ocasião das revoluções burguesas, especialmente a francesa e, depois a russa.

No Brasil, há farta discussão para saber se existiu um feudalismo ou não, isto sendo de primeira importância para os epígonos de Marx que se baseiam nessa etapa para prever o advento do capitalismo e uma eventual revolução proletária no país. Parece assegurada a idéia de que não houve feudalismo em Portugal, o reino sendo logo centralizado a favor da libertação dos Mouros. Nos demais países da Europa, a ordem feudal foi destruída a favor da constituição dos poderes centrais fortes. A vantagem da feudalismo seria de ter favorecido a constituição de poderes locais, suscetíveis de resistirem à autoridade central dos reis. Foi na Idade Média que se constituíram as primeiras aglomerações urbanas importantes e com essas, a burguesia e a sua ideologia liberal. O surgimento dos Estados centrais foi então negociado entre um poder centralizador e poderes locais que foram assim associados às máquinas centralizadas dos primeiros reinos burocráticos. Segundo Raymundo Faoro, isto não aconteceu em Portugal porque a estrutura do Estado era logo de início subordinada às vontades do Rei. Não havia então este contra-poder que contribuiu para construir a ordem feudal nos demais países. Isto impediu o surgimento de uma burguesia industrial e de contrapesos ao estamento ligado ao Estado centralizado.

Porém, temos que lembrar aqui que a centralização do poder no Brasil nem sempre foi um êxito total. O fenômeno dos coronéis é com certeza uma boa ilustração das feições feudais encontradas no Brasil. Nesse sistema, o potentado local assegura a

ordem no seu domínio em troca de favores vindos do poder central, estes, na maioria dos casos, tomando a feição de verbas para as obras públicas. Trata-se então de um sistema de poderes compartilhados entre vários centros e não do estamento puro encontrado em Portugal. Se não houve Renascença, por assim dizer, em Portugal, podemos nos indagar se isto se deve ao centralismo estamental do poder neste reino. As tendências centrífugas do poder observadas no Brasil colônia e no Império seriam o resultado de um enquadramento fraco do poder central por causa da vastidão do território.

Apesar da obra getulista no sentido de constituir um Estado forte e centralizador, a latitude de que dispunham os poderosos isolados os assemelha claramente aos senhores feudais, especialmente no que diz respeito às relações pessoais com os vassallos. Talvez esta polémica se tenha originado numa fixação sobre uma definição jurídica ou ainda econômica do que era o feudalismo. Mesmo admitindo que não houve feudalismo jurídico ou econômico, é no plano mais importante, o das relações sociais, que acreditamos tenha sido definida a Sociedade Brasileira. Até aqui, não parece haver a menor dúvida: como acontecia na relação jurídica européia, a preferência estava nos laços de subordinação pessoais, em vez de subordinação às instituições, em troca de favores e assistência, sempre com base nessa relação pessoal<sup>104</sup>. Na França, isto implicava a obrigação de vestir e de dar de comer aos vassallos que permaneciam livres em troca dum compromisso de lealdade para com os seus senhores. O outro lado do sistema era a faculdade que tinham os senhores feudais de retirarem o seu apoio ao soberano, portanto a faculdade de contestar o poder central.

Os exemplos de contestação e de negação da legitimidade do poder central eram especificamente numerosos na História Brasileira, neste ponto teremos a

---

<sup>104</sup> Vide Calmette, J. *La société féodale* e Bloch, M. *La société féodale*.

necessidade de voltar a expô-los<sup>105</sup>. Basta reter que os levantes e os protestos têm uma dominante comum: que acontecem quando os interesses particulares são ameaçados pela ação dum poder central percebido não como apenas distante, mas também potencialmente hostil. Portanto, a legitimidade básica apoia-se na preservação da integridade do domínio. Essa posição é bem diferente da do Ocidente onde o interesse geral é que prima sobre o dos particulares<sup>106</sup>.

Portanto, temos aqui uma diferença fundamental com o Ocidente: Uma mentalidade senhorial onde a fonte primitiva de legitimidade é o domínio e o apego às relações pessoais num quadro de dominação. O mecanismo dos laços pessoais serviu inclusivamente às finalidades feudais de manutenção da integridade do domínio, especialmente face à ação do poder central.

Voltando à ordem feudal, podemos afirmar que o desenvolvimento de poderes locais frente às tendências centralizadoras dos Estados modernos nascentes foi também o fruto da ideologia individualista. O individualismo acompanhou o surgimento da classe média e a noção política de liberdades individuais. Ao espaço deixado pela centralização burocrática dos grandes Estados modernos, juntava-se um novo espaço para o indivíduo, cuja particularidade era o utilitarismo com a generalização dos raciocínios económicos. Paradoxalmente, isto favoreceu a rigidez social em Portugal em virtude da teoria das vantagens comparativas que foi aplicada em primeiro lugar neste país. Para tirar proveito ao máximo da sua economia tradicional, o Reino Português centralizava o controle sobre as relações de trocas comerciais entre as suas colónias e o Império britânico. Conforme escreve Faoro, este sistema contribuiu pesadamente para o desenvolvimento de uma "realeza dos negócios".

---

<sup>105</sup> Vide capítulo II a respeito.

<sup>106</sup> Vide Moog, Vianna, op. cit.

## As Instituições políticas

Se os negócios fortaceleram a classe burguesa dos países centrais ao mesmo tempo que a enfraqueceram em Portugal e no Brasil, as Instituições políticas diversificaram-se do mesmo modo no Ocidente enquanto permaneciam rígidas no Império Português e Brasileiro. Nós vimos que a visão prometéica libertou o Homem do transcendentalismo, favorecendo assim a autonomia das esferas econômica, científica, política e religiosa. Essa autonomia nada é mais que um acréscimo de variedade configurando assim um potencial inovador decuplado em relação com o monolitismo anterior. Para Rosenberg e Bridzell<sup>107</sup>, essa variedade é a verdadeira fonte da riqueza do Ocidente. Isto não aconteceu em Portugal e no Brasil até recentemente. Em termos de números, apenas uma pequena parcela da população brasileira participa da modernidade industrial, a estrutura social mantendo na inferioridade econômica "os demais". Na esfera política, ainda se aceita dificilmente a oposição, o que constitui um traço de centralismo do poder. A tradição de assassinato político permanece viva, mesmo hoje em dia. Basta lembrar o episódio de Lacerda no último Governo de Vargas. Recentemente, uma colega nossa, filha do deputado federal, esclarecia que o pai dela nunca viajava sozinho no interior do Estado de São Paulo, porque era vítima de atentados à bala. Este centralismo, a intolerância para os opositores, são marcas do apego ao poder e aos seus privilégios e faz com que os "donos do poder" recorram a tentativas de golpes (quando não conseguem fazê-los) quando se sentem ameaçados pelos adversários. Mas há mais, o apego ao poder não é mais do que um sintoma, de uma disposição mais profunda, quanto a mim, trata-se duma manifestação da visão feudal do poder que se tem no Brasil. Conforme já o dissemos, a característica fundamental do feudalismo é o

---

<sup>107</sup> Rosenberg, N. and L. E. Birdzell, Jr. *How the West Grew Rich*. op. cit.

caráter personalizado das relações de dominação que são encaradas pelo dono do poder como uma relação de troca de favores materiais de sua parte, e de lealdade pela parte do dominado. Não é de estranhar as reações à oposição política, que tenta provar uma visão alheia do mundo, a da democracia. No mundo e na cabeça feudal, a oposição é vivida como sendo rompimento de obrigação de lealdade e, conseqüentemente, justifica a violência para reprimi-la. Desde a guerra do Paraguai, este centralismo tem que compôr com os militares que passaram a desempenhar um papel nos assuntos políticos do país. Eles são os guardiões de uma tradição autoritária e centralizadora herdada do reino Português. Eles constituem quase uma casta, seguindo os moldes do feudalismo tradicional dos países europeus.

### Uma Modernidade Feudal

Não há que estranhar o fato do achatamento da pirâmida social neste país. A concentração e a centralização do poder logo estabeleceram uma hierarquia de feições aristocráticas. A urbanização brasileira não favoreceu o crescimento de uma classe média forte. Por exemplo, os artesões empregavam escravos no Brasil enquanto na Europa os aprendizes sempre tiveram a esperança de se tornar mestres, contribuindo assim para o fortalecimento numérico da categoria e qualitativo das suas Artes. Ao contrário do que aconteceu na Europa, a velha ordem social brasileira integrou os novos desenvolvimentos em matéria de produção industrial. Os defensores da industrialização brigaram para ter um lugar nessa ordem social e não lutaram para a sua destruição. Em vez de impôr a utopia dos mercados, vinda da ideologia individualista europeia, eles pleiteavam para a proteção do Estado, o liberalismo sendo defendido pelos senhores de fazenda que tinham interesses ligados aos dos comerciantes dos países centrais, notavelmente os da Inglaterra. Em ambos os campos, o Estado era tido como instrumento central para o trunfo dos interesses dos dois grupos. Fora deste clube fechado, as tentativas de mudar

as regras do jogo, seja a favor dos operários ou dos camponeses, eram tidas como tentativas de subversão e reprimidas. Ao contrário da evolução verificada nos países centrais, a inexistência do conceito de cidadania não favoreceu a evolução da ordem social. Podemos afirmar que a modernidade industrial foi absorvida no Brasil pela velha estrutura social e contribuiu para o seu fortalecimento.

### A Ética do trabalho

O desprezo do trabalho manual é suficientemente documentado no caso brasileiro para não precisarmos de retomar a demonstração. Isto constitui um traço suplementar das feições aristocráticas do capitalismo brasileiro atual. Os senhores "cogitam" os grandes lances enquanto os servos "executam" as tarefas vis e são mantidos no seu devido lugar pelo aparelho do Estado e da ideologia dominante. Essa ideologia é reforçada pelo racismo latente dessa formação social. Ao contrário do que se afirma corriqueiramente, a miscigenação racial no Brasil parece ser mais o resultado de uma relação de dominação dos senhores brancos sobre o povo de cor e não o resultado de um belo entendimento entre raças. Os trabalhos recentes apontam no sentido de uma nítida discriminação exercida em linhas de cor e até de sobrenomes, indicando as origens raciais dos seus donos. Mais uma vez, acreditamos que o racismo no Brasil é uma outra vertente da persistência da ordem social herdada da colônia, ordem social que conseguiu integrar atividades da modernidade industrial em vez de ser destruída por ela. Outra indicação neste sentido é a relação paternalista que se verifica ainda em muitas das situações de emprego neste país. Temos aqui outro traço de feudalidade e um cunho verdadeiramente aristocrático onde a responsabilidade do senhor vai além do contrato de trabalho. Seria interessante porém desenvolver uma comparação com os países chamados de "desenvolvidos" onde o contrato de trabalho estabelece relações apenas

econômicas entre a empresa e os seus operários e a consequente alienação dessas relações reduzidas apenas a uma troca econômica de um lado e a relação mais personalizada do emprego no Brasil com a sua miséria, mas também a maior abrangência a nível humano...

Retomando a nossa comparação das condições que favoreceram o aparecimento do capitalismo no Ocidente e as situações de raridade, não podemos afirmar que o caráter barato da mão-de-obra no Brasil constitui um fator estimulando a busca de produtividade maior. Não nos devemos esquecer de que as vantagens da mecanização são, essencialmente, um aumento de produtividade inalcançável pelas economias mais primitivas. Esses aumentos de produtividade dos fatores foram atingidos quando o custo da mão-de-obra se tornou tão alto que as máquinas se tornaram atraentes. Neste sentido, a velha estrutura social poderia condenar o Brasil à especialização em atividades intensivas em mão-de-obra, portanto, à subordinação econômica a centros mais desenvolvidos. Apesar da imigração, a mentalidade modernista foi adaptada aos moldes brasileiros, os imigrantes tendo apenas introduzido as técnicas industriais de produção, mantendo-se as estruturas aristocráticas no país. O exemplo quase prototípico foram os esforços de Francisco Matarazzo para integrar a nobreza local. Como aconteceu na descoberta do Brasil por Cabral, a industrialização realizou-se quase que por acaso, a favor das necessidades trazidas pelo isolamento das duas guerras mundiais. Mesmo com a imigração, a diversificação política foi um processo frustrado, os imigrantes melhor sucedidos integrando logo as fileiras da elite brasileira e, os mais humildes nunca conseguindo estabelecer contra-poderes credíveis.

Em poucas palavras ...

Concluindo sobre as estruturas sociais, podemos destacar uma sociedade com feições aristocráticas o que é confirmado pelo desenvolvimento cultural concentrado numa pequena camada com modos herdados principalmente das produções francesas e inglesas, conforme escrevemos no final do capítulo 2. Essa cultura "erudita" reforça o distanciamento cultural entre as camadas da população. No século XX porém, a produção tornou-se mais local em razão da afirmação do caráter distinto da nacionalidade brasileira. Da mesma forma, a produção em Ciências sociais foi prolífica no após-guerra mas esmagada porém pelo regime militar. O aviltamento das condições de trabalho nas Universidades, obrigou os universitários a buscarem outras fontes de renda, comprometendo a produção de conhecimentos propriamente adaptados à realidade e às particularidades do país.

Nos dias de hoje, temos uma estrutura de poder concentrado com novos fatores: uma elite econômica predominantemente oriunda da modernidade industrial, um grupo de militares tuteladores e os tecnocratas surgidos do Estado Novo e reforçados pelo regime militar recente.

### **3. Desenvolvimento do capitalismo no Brasil.**

A História do país permanece marcada pelo domínio dos Portugueses metropolitanos sobre a parte mais lucrativa das atividades econômicas da colônia. Com o Império, os Ingleses paulatinamente infiltrar-se-ão nos circuitos comerciais e industriais. Produzindo um leque reduzido de produtos, a economia brasileira permanecerá atrelada aos ciclos conjunturais internacionais. É só com o advento do Estado Novo que esforços sustentados serão feitos para quebrar essa dependência da economia internacional.

Houveram muitos esforços, até contorsionados, para dar conta do desenvolvimento do capitalismo brasileiro. Na maioria dos casos, trata-se de esforços que tomam as suas bases teóricas no marxismo ortodoxo e as suas heresias. Esses esforços têm um projeto comum pelo que parece: aceitando o determinismo histórico do desenvolvimento capitalista tal como foi exposto por Marx, trata-se de saber onde o país se encontra no caminho do desenvolvimento para poder depois, prever quando a formação social brasileira chegará ao ponto das condições pré-revolucionárias.

Nessa linha, as interpretações do Professor Bresser Pereira que acha que a industrialização do país foi iniciada no período do Estado Novo e a de Sérgio Silva e João Manoel Cardoso de Mello que opinam que o Brasil tem um capitalismo plenamente constituído, apenas por volta dos anos cinquenta, são uma perfeita ilustração dessa polémica sobre "o sexo dos anjos". Os analistas ortodoxos ou críticos trabalham com conceitos de classes nitidamente definidos e um esquema dinâmico que é a dialética entre os interesses econômicos antagônicos opostos dessas classes, que têm um papel histórico.

Achamos infrutífero participar nesta polémica. Ao determinismo histórico dos esquemas marxistas, preferimos as regularidades da História, como Braudel as apresenta. A diferença é importante, no caso marxista, o homem é determinado pelas forças históricas e tem que tomar consciência das leis do desenrolar da História para se livrar dos seus determinismos.

Na visão de Fernand Braudel, a História constitui apenas o peso, decerto importante, mas não determinante, no destino humano.

Uma dessas regularidades é a organização piramidal das actividades

econômicas na maioria das sociedades históricas. Não se trata aqui de qualificar os atores como sendo sujeitos históricos mas apenas de assinalar uma estruturação perene em todas as formações históricas.

Vejamos do que se trata mais uma vez.

### As Estruturas Econômicas

Os trabalhos de Braudel trazem à luz um grupo reduzido de privilegiados que, em qualquer formação histórica, sempre se encontram nas sociedades que dominaram a História escrita. Este grupo, não especializado nas suas funções, estava sempre à procura dos rendimentos mais altos possíveis. A apropriação da renda de uma classe ou de um grupo por outro é um comportamento que existia muito antes da conceituação marxista e da industrialização. É um traço do capitalismo comercial que muito provavelmente começou com os Fenícios e até antes deles.

Há apropriação de renda, no sentido marxista, quando um intermediário insere-se no processo de produção e de troca, o que começou bem antes da aparição da burguesia. Isto é o cume da discussão entre Baran e Sweezy que trata de saber se Marx queria dizer que o capitalismo nasceu com os artesões ou com os negociantes. Os acontecimentos subsequentes na Europa e na América do Norte deveriam ser suficientes para permitir-nos chegar à conclusão que não há determinismo histórico no sentido que se encontra nas Ciências exatas.

Mas essas considerações não inviabilizam a análise marxista no seu todo. Podemos aceitar a tese de um capitalismo tardio no Brasil e até dependente dos países

desenvolvidos. O caminho a percorrer para ter uma evolução mais ou menos independente não é porém o mesmo que o dos países desenvolvidos. Surgiram novos atores no processo da modernização industrial, entre outros os gestores, processo analisado por João Bernardo. Já Marx entrevia a passagem do capitalismo privado ao socialismo com estes administradores ou gestores. Para Schumpeter, a profissionalização da gestão das empresas era tida como nada menos que uma forma de socialismo e, portanto, de contradição interna do capitalismo, que o levaria à ruína com o desaparecimento dos empreendedores.

Nada disso aconteceu como qualquer um pode constatar. Nos países adiantados, o capitalismo fica de fato mais concentrado nas mãos de uma pequena elite, confirmando as observações de Braudel sobre formações históricas mais antigas. Por outro lado, ainda havia muito espaço para as iniciativas individuais. Os dois setores coexistem e nutrem-se mutuamente. O perigo para tais países, como o Brasil, é de ver uma verdade científica nas "leis" do desenvolvimento capitalista e de acelerar a evolução da História, saltando as etapas, favorecendo a concentração do capital em pequenos grupos, em detrimento das pequenas empresas. A França voltou para trás no início dos anos setenta com essa posição, os planejadores dando-se conta do dinamismo das pequenas empresas sobre a economia no seu conjunto. Muitas das políticas econômicas recentes (até no segundo delphinato) parecem ser inspiradas por esquemas deterministas sobre o desenvolvimento capitalista, ignorando a lei da variedade exposta por Ashby. Lembremos que para Ashby, que trabalhou sobre o cérebro, a um meio ambiente complexo, só podem corresponder estruturas complexas e variadas de tal modo que possa existir um potencial variado de elaboração de respostas.

Para as classes, o desenvolvimento do capitalismo não produz

automaticamente uma consciência de classe mais aguda desembocando na destruição deste sistema. No Ocidente, por exemplo, os grupos operários foram recuperados pela lógica do sistema e entenderam que os seus interesses estavam estreitamente ligados à prosperidade das empresas onde trabalham. O declínio dramático dos Sindicatos obriga a perguntar sobre as orientações militantes, inspiradas pelos esquemas marxistas de luta de classes. No Brasil, a mesma evolução parece acontecer com os sindicatos de esquerda que perderam a credibilidade com o advento da democracia. Por outro lado, o caráter aristocrático da elite econômica brasileira poderia provocar confrontos para compartilhar o bolo. A postura aristocrática não é inapta para o capitalismo conforme escreve Stanley L. Engerman<sup>108</sup> sobre o caso do Sul dos Estados Unidos onde, no início da Guerra de Secessão, a escravatura ainda era um negócio rentável.

Portanto são tantos os exemplos que inviabilizam a tese do determinismo histórico para o desenvolvimento capitalista que podemos apenas chegar à conclusão de que a reprodução do "modelo" de desenvolvimento dos países adiantados não deve ser a única via a ser seguida pelos poderes públicos.

Concluindo sobre essas observações, podemos afirmar que o desenvolvimento recente a favor das políticas tomadas nos últimos anos do regime militar esgotaram o potencial do mercado interno pelo achatamento salarial a favor das exportações, configurando uma economia cada vez mais orientada para a satisfação dos espaços deixados vazios nos mercados internacionais.

## Conclusões

Em resumo, não era a ausência de espírito capitalista que foi o defeito da elite

---

<sup>108</sup> Em *A economia da escravidão*. *Ciência Hoje (Encarte especial)*, 8, 48 (Nov. 88): 4-9.

portuguesa ou brasileira, e que parou o desenvolvimento do país. O estamento não existia apenas em Portugal. Temos exemplos documentados de casos de capitalistas britânicos que, uma vez a fortuna feita nas colônias ou na América do Norte, retornavam à Inglaterra para integrar a nobreza não como produto secundário da sua fortuna mas sim porque a fortuna era apenas um meio para eles de alcançar o objetivo básico das suas atividades comerciais ou industriais que era o enobrecimento...

Talvez a razão mais fundamental do bloqueio português e mais tarde, Brasileiro, foi destes dois países terem deixado ir, cedo na História Portuguesa, o controle dos seus circuitos financeiros e, sobretudo bancários, para a Itália, as Flandres, as Províncias Unidas e finalmente a Inglaterra. Hoje em dia, o país ainda se encontra subordinado aos circuitos estrangeiros, o setor bancário brasileiro tendo um papel meramente subordinado para os centros norte americanos, europeus e, agora, asiáticos. Portanto, é difícil imaginar que o Brasil possa num futuro próximo, ter um papel que seja outro que um de subordinação na divisão atual do trabalho à escala planetária.

Mesmo assim, a posição brasileira, nessa rede, encontrar-se-á ameaçada seriamente num futuro não tão distante assim, por causa da abertura dos países do Leste europeu, que contam com uma mão-de-obra muito mais qualificada que a brasileira, ao mesmo tempo que muito mais barata que a dos países da América do Norte e da Europa do Oeste.

Portanto, o papel de especialização industrial que está sendo desempenhado pelo Brasil poderá ser posto em xeque, tendo em vista estes novos acontecimentos. O Brasil e a sua base industrial encontrar-se-iam, então, face a uma alternativa pouco gloriosa: ou descer na escala da complexidade tecnológica das fabricações ou, então,

investir maciçamente na formação da sua mão-de-obra, em algumas tecnologias suscetíveis de altos coeficientes de emprego de pessoas<sup>109</sup>, abrir o país às trocas internacionais, o que implica o ter que equiparar a qualidade dos produtos com os da concorrência estrangeira e, portanto, para alguns setores, de renunciar à renda implícita que procura a reserva de mercado para os empresários Brasileiros.

O segundo termo da alternativa implica também uma acrescentada mobilidade social, a médio prazo, o que não deixa de apresentar uma ameaça para os privilegiados da sociedade brasileira. Ter uma mão-de-obra mais competente implica também ter empregados mais exigentes, e tendo em vista a reversão recente nos fluxos migratórios (o Brasil passou de terra de imigração para terra de emigração), o risco de perder parte da mão-de-obra especializada, pedra de mole dessa reconversão da economia, não é desprezível dada a rigidez da estrutura social aristocrática do país. Outro risco importante é o do acréscimo das tensões sociais pelo aumento das expectativas de trabalhadores mais conscientes da sua condição.

Portanto, parece difícil imaginar que este país possa escapar de uma evolução que não encaixa a economia numa divisão internacional do trabalho o que seria, para a elite, uma forma também de manter intocável a ordem social baseada sobre o desprezo do trabalho braçal.

Afinal de contas, não temos apenas um país aristocrático, mas sim de natureza feudal onde as relações de dominação-submissão pessoal são o traço básico. No Ocidente, por outro lado, o individualismo, como valor, superou e até destruiu as Instituições sociais que o feudalismo "à brasileira" procura perpetuar.

---

<sup>109</sup> Uma sugestão do Professor Bresser Pereira, numa conversa.

Resta saber se a importação de técnicas e ferramentas de gestão são uma abordagem conveniente para a natureza do país, foi o que procurámos entender mediante uma perspectiva comparativa.

## **CAPITULO IV**

### **EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

Neste capítulo, procuraremos fazer uma revisão dos principais autores que fundamentaram o campo de Administração de empresas. As primeiras reflexões sobre a modernidade industrial e a busca da eficiência nas atividades econômicas saiu dos chamados economistas políticos. Já no final do século XIX, o pensamento administrativo adquiriu uma vida própria com as reflexões de Henri Fayol e Frederick Winslow Taylor. No século XX, a orientação da produção "teórica" foi no sentido de uma especialização cada vez mais crescente até chegarmos aos anos sessenta com a emergência da corrente preocupada com a estratégia de empresas e suas diversas orientações, configurando assim uma fragmentação do campo de conhecimento específico ao planejamento.

O nosso propósito, neste capítulo, é apenas relatar a evolução da teoria "ortodoxa" falando-se de Administração. A avaliação crítica dessa produção e as vias alternativas fica por conta do capítulo seguinte.

#### **1. Economia política**

As primeiras reflexões teóricas sobre a "nova" forma de organização do trabalho chegaram de economistas políticos, na época pessoas que interligaram os aspectos morais, políticos e econômicos da atividade humana. Ainda não havia a separação entre aquelas esferas, que chegaria mais tarde. O mais representativo, e o mais

influyente daqueles economistas políticos foi sem dúvida Adam Smith<sup>110</sup>, que testemunhou a Revolução industrial na Inglaterra do século XVIII.

Observando o conjunto das modificações que aconteciam na sua sociedade, Smith procurou entender as forças que pulavam a sociedade britânica nesse sentido. Ele popularizou a metáfora da "mão invisível" que guiava os seres humanos, em busca do seu interesse pessoal e egoísta, a alcançar, pelas suas ações individuais, o equilíbrio geral e a harmonia do conjunto social.

O exemplo, agora clássico, que tomou Smith para erguer o seu edifício teórico, foi o exemplo da fábrica de alfinetes na sua cidade. Estudando a organização do trabalho naquela fábrica, ele chegou a conclusão de que a divisão das tarefas era o fator determinante do desempenho superior dessa forma de produção sobre a anterior, baseada sobre o "Artesanato", onde os trabalhadores desempenhavam todas as tarefas, sem distinção. Smith chegou até a fazer cálculos sobre a produtividade e os custos entre duas fábricas de alfinetes, uma funcionando de acordo com a tradicional organização artesanal e a outra com a divisão de tarefas.<sup>111</sup> As vantagens da divisão das tarefas para Smith são: uma aceleração da produção e ganho de tempo (e, portanto, um aumento tremendo de produtividade), um aumento das habilidades dos operários em virtude da sua

---

<sup>110</sup> Estudo baseado em Smith, Adam. *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: Encyclopædia Britannica Inc., 1952. viii, 468 p. (Great Books of the Western World; 39)

<sup>111</sup> Porém não é explícito se os seus cálculos se referiam a uma fábrica artesanal de verdade, neste exemplo comparativo. As nossas dúvidas são reforçadas pela crítica de Harry Braverman em *Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XX<sup>e</sup> siècle* (Avant-propos de Paul M. Sweezy. Traduit par Dominique Letellier et Serge Niémetz). Paris: François Maspéro, 1976 (1974). 361 p. *Économie et socialisme*; 32). Nesse estudo, Braverman, um antigo operário em estaleiros, apresenta a possibilidade que a divisão das tarefas a nível técnico possa ser assumida pelo mesmo operário sem danos para a produtividade. O exemplo apresentado é o da concepção e da fabricação de um fúnil.

especialização e uma criatividade maior porque o seu pensamento está focalizado sobre uma tarefa específica. Apesar daquelas vantagens, Smith via que a divisão das tarefas trazia perigos para os indivíduos. Com efeito, Smith escreve que nas sociedades primitivas, onde não impera a divisão das tarefas, as condições gerais favorecem a inteligência pela variedade das solicitações que apresentam para cada um dos seus membros. O que nos faz lembrar a discussão que acabámos de ter sobre os trabalhos de Ashby e o seu paradigma da variedade requerida que nós aplicámos à Instituições sociais.

O aumento da produtividade (isto é, a criação de riquezas maiores com a mesma quantidade de fatores de produção) propiciava a redução dos custos de produção. Como os empresários estão movidos pela busca do seu interesse, eles ficariam com o lucro maior nos seus bolsos a não ser da existência da concorrência e do mercado onde se confrontam os seus interesses individuais com os interesses dos compradores. Quando se sabe que um determinado setor, pelos ganhos de produtividade ou por outros motivos, rende mais em termos de possibilidades de lucros, a existência da livre iniciativa (ao contrário das economias reguladas pelas antigas corporações) faz com que outros empresários ingressem nessa atividade para tirarem, também, proveito das novas oportunidades. Agindo assim, cada um tentará vender o respectiva produção, reduzindo para essa finalidade os seus preços em relação com os dos seus concorrentes, de modo tal que o efeito total será o abaixamento do nível geral dos preços para o determinado artigo. Ao final da corrente, o consumidor aproveitará em todos os sentidos, não somente na aquisição de um artigo mais barato mas também de uma qualidade superior à do setor artesanal, porque nós vimos que uma das vantagens da divisão das tarefas era a melhoria das habilidades dos operários na execução da sua tarefa específica. Esse modo de organização do trabalho acaba enriquecendo a sociedade materialmente, pelo menos,

democratizando o consumo e, pela virtude da concorrência ou dos mecanismos do mercado, propiciando maior quantidade de mercadorias. Daí a riqueza das nações que se convertem para a economia baseada sobre o mecanismo do mercado, sem empecilhos das corporações ou do Governo. Como todos saem ganhando deste esquema mas com uma premissa de comportamento Norteado pelo egoísmo, Adam Smith resolve o paradoxo escrevendo que a ordem geral que ele testemunha, ao contrário do caos a que poderia induzir a busca exacerbada do interesse individual, parece resultar da ação de uma "mão invisível".

Os mesmos mecanismos aplicar-se-iam para o mercado de trabalho, a renda do empreendedor e, em consequência disso, teriam efeitos sobre a demografia. Por exemplo, quando há uma imensa procura de mão-de-obra, o desequilíbrio da procura e da oferta é compensado pelos aumentos salariais, trazendo ainda mais gente no mercado de trabalho. Como as condições gerais de vida melhoram em função da subida dos salários, a taxa demográfica tende a crescer porque as famílias têm mais recursos para ter filhos. Mas a redução concomitante dos lucros dos empresários tem como consequência o afastamento desses últimos das atividades de produção onde tem pressões altistas para os salários. Este afastamento traz consigo uma redução da procura para mão-de-obra e, portanto, induz pressões baixistas sobre os salários com o resultado final que as famílias, tendo menos recursos para os seus filhos, tenderão a ter menos. Embora muito coerente conceitualmente, este edifício teórico não previu a evolução da realidade dos mercados e da demografia. Neste último caso, já sabemos que a relação é inversa. Como nós apontámos no primeiro capítulo, a demografia tende a perder folego com o aumento do nível de vida que trouxe a industrialização. Num outro plano, a logica ferrea da busca dos interesses pessoais não segue apenas um caminho para a sua realização. A nível dos empresários, o comportamento observado desde os inícios da industrialização foi sempre

de se resguardarem dos efeitos da concorrência, seja comprando concorrentes, seja formando alianças com os concorrentes, mais conhecidas sobre os apelidos de oligopólios e monopólios, quando isto era praticável. A importância de Smith para os empresários foi mais no sentido de lhes fornecer um discurso legitimador para opor os seus interesses à intervenção do Estado como o salientou Heilbroner<sup>112</sup>. Retomando as observações de Fernand Braudel,<sup>113</sup> essa visão do papel do empreendedor e do ganho como fontes do capitalismo é exagerada. Mas tem a vantagem de fornecer os elementos fundamentais da ideologia neo-liberal atual e uma coerência no discurso anti-Estatal dos dias de hoje.

Em conclusão, podemos afirmar que a visão de Adam Smith ajuda a entender os mecanismos da concorrência, mecanismo este, que ainda impera na gestão das relações de troca comercial. Por outro lado, a realidade logo se encarregou de demonstrar os seus limites no sentido da adaptação das empresas, na sua conduta, aos contrangimentos da concorrência, procurando essas, limitar os seus efeitos. Noutras palavras, a estratégia nasceu logo que apareceu a concorrência, em busca de uma redução ou, pelo menos, uma atenuação dos seus efeitos.

As idéias de Adam Smith foram também importantes para o surgimento de uma nova corrente na economia política. As vontades dos indivíduos passavam a imperar na conduta dos negócios da nação, os mecanismos de mercado desempenhando um papel harmonizador. Muitos outros autores seguirão essa trilha, aberta por Smith. Toda a área de micro-economia se empenhou no entendimento da ação dos empresários nos moldes da concorrência e as suas limitações. David Ricardo, por exemplo, estudou os mecanismos de determinação do valor e dos preços. John Stuart Mill salientou o papel do

---

<sup>112</sup> Vide Heilbroner, Robert Louis. *Les grands économistes* (Traduit de l'américain par Pierre Antonmattei). Paris: Ed. du Seuil, 1971 (1970). 341 p. (Points-Economie; E7)

<sup>113</sup> Vide Braudel, F. op. cit., tomo II

utilitarismo nesse tipo novo de economia, como fonte determinante da determinação do valor. Com Marx, o primeiro cisma surgiu na Igreja da economia clássica. A vertente ortodoxa evoluiu em cima das idéias fundamentais dos mecanismos do mercado até hoje, com a corrente das *managerial economics*.<sup>114</sup> De modo fundamental, podemos afirmar que o desenvolvimento da "teoria" administrativa se deu com os fundamentos esclarecidos por Adam Smith e a economia política, hoje chamada de clássica e neo-clássica. Por outro lado, finalmente, a exarcebação da busca dos interesses individuais teve um efeito devastador: o da demolição das antigas instituições sociais, baseadas na solidariedade, abrindo a porta para uma intervenção maior do Estado, que passou a desempenhar um papel supletivo.

## 2. Administração de empresas

### Charles Babbage

Os primeiros esforços de aplicação dos moldes do pensamento desenvolvido por Adam Smith à situação específica das empresas, veio de Charles Babbage<sup>115</sup>. Para ele, os custos de produção podem ser reduzidos ainda mais, subdividindo as tarefas. Fazendo isto, o empresário pode determinar a quantia exata dos determinados fatores necessários para a execução de cada tarefa subdivida, sejam esses fatores a força física, a destreza, a habilidade, a precisão, etc. Com cada subtarefa assim caracterizada, fica possível o emprego de apenas as pessoas com a determinadas habilidades, tornando

---

<sup>114</sup> Para ter uma idéia da evolução das idéias em economia política, cf. tabela "A genese da economia política" em Anexo I.

<sup>115</sup> A obra em questão é *On the Economy of Machinery and Manufactures*. 1832. Os nossos comentários são baseados em fragmentos publicados em e na discussão de Harry Braverman (1976): op. cit.

possível uma remuneração diferenciada em função da existência das habilidades no mercado de trabalho. Essa operação do planejamento das atividades de produção traz vantagens evidentes a nível dos custos de produção que são diminuídos porque:

"... si tout le travail est exécuté par un seul ouvrier, cette personne devra posséder assez d'adresse pour l'opération la plus difficile et assez de force pour la plus dure de celles qui composent l'ensemble du travail ainsi divisé."<sup>116</sup>

Com Babbage, demos mais um passo em frente, no sentido de chegarmos à existência da Administração como profissão. Com efeito, a diferença maior entre Smith, que refletia sobre a sociedade no seu conjunto, e Babbage é a passagem dos mecanismos de mercado à ação refletida do empresário dentro da sua fábrica, no sentido de ir mais além no caminho da divisão das tarefas em função das aptidões diferenciadas dos seres humanos. Fazendo essa reflexão, temos porém que ressaltar que as práticas já pre-existem a esses esforços de teorização. De fato, quando Smith escreve sobre essa fábrica de alfinetes, ela já existe bem como outros exemplos de divisão das tarefas são hoje em dia documentadas na historiografia da modernidade industrial, conforme nós vimos no primeiro capítulo ao relatar, por exemplo, o caso daquela mina de ferro na Alemanha do século XVI. Sem poder, portanto, identificar as origens deste pensamento, podemos pelo menos afirmar que a maximização dos lucros através de ações deliberadas por parte dos donos das empresas não surgiu com os escritos dos economistas clássicos. Mas esses escritos reforçaram e divulgaram práticas que já pre-existiam a eles e contribuíram para a sua generalização.

Frederick Winslow Taylor

---

<sup>116</sup> em Braverman, Harry. op. cit., p. 72.

Tido como o pai da Administração científica, o menos que se pode dizer de Taylor é que ele carrega muitas cruzes, mesmo hoje em dia. Mesmo assim, ele é considerado como sendo o principal inspirador das práticas administrativas ortodoxas, o que é um exagero porque, como nós acabamos de lembrar, as práticas já existiam antes dele e outros autores já tinham iniciado reflexões sobre este modo particular de produção.

As obras mais freqüentemente citadas de Taylor são, na verdade, trabalhos especializados para oficinas de manutenção e de fabricação sob especificações de peças metálicas. Outra fonte muito usada nos trabalhos acadêmicos são um compêndio dos seus depoimentos perante a Câmara dos representantes dos Estados Unidos sobre os métodos de organização do trabalho que geraram tantos problemas que acabaram sendo associados à desordens na Indústria Norte Americana, chamando assim a atenção dos representantes sobre este engenheiro.<sup>117</sup>

A relação das experiências de Taylor para tentar impor o seu sistema nas *machine shops* da Bethlehem Steel informa o bastante sobre os avanços da divisão do

---

<sup>117</sup> As fontes primárias são: Taylor, Frederick W. *What Is Scientific Management?* pp. 3-6, Chap. 1 in Matteson, Michael T., and John M. Ivancevich (Eds.). *Management Classics* (3rd. Ed.). Plano, TX: Business Publications, Inc., 1986. xvi, 430 p. que é uma transcrição do *Testimony of Frederick W. Taylor at hearings before the Special Committee of the House of Representatives to Investigate Taylor and Other Systems of Shop Management*, January 25, 1912, pp. 1387-89; Taylor, Frederick Winslow. *La direction scientifique des entreprises* (Trad. par Luc Maury; préface de Louis Danty-Lafrance). Paris: Dunod, 1965. xxv, 309 p.; Taylor, Frederick Winslow. *Principes d'organisation scientifique des usines*, pp. 79-94 in Séguin-Bernard, Francine et Jean-François Chanlat (Ed.). *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome I: Les théories de l'organisation*. St-Jean-sur-Richelieu, Canada: Éditions Préfontaine Inc., 1983. 482 p. Os trabalhos de Taylor foram traduzidos para o português. Vide por exemplo Taylor, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica* (Trad. Arlindo Vieira Ramos) (7ª ed.). São Paulo: Atlas, 1971. 138 p. (Biblioteca de ciências econômicas e administrativas: Série administração; v. 13).

trabalho no final do século XIX e no início do presente. Taylor documenta a resistência dos maquinistas às suas tentativas de introduzir uma divisão do trabalho no seu domínio de perícia. Isto também informa das mentalidades ainda dominantes naquela época, não apenas com os operários mas também na sociedade em geral, incluindo o patronato (os donos das empresas) e o Governo, esses dois elementos tendo, incompreensivelmente, reações de hostilidade aos seus projetos.

O sistema de "direção científica" de Taylor era bastante simples. Trata-se de separar a concepção e a execução das tarefas, coisa não ainda consumida no caso dos maquinistas com quem fez as suas primeiras experiências. A concepção, é claro, fica por conta da direção das empresas enquanto a execução cabe aos operários. A tarefa da direção é o desenvolvimento da maneira certa (a *one best way*) para fazer as tarefas. O princípio básico que deve Nortear o desenvolvimento dessa nova "Ciência" é a eficiência, ou a economia dos esforços para o cumprimento do trabalho. O presuposto da *one best way* tem como consequência que se tem um tempo padrão para a realização das tarefas. No sistema de Taylor, a unidade de tempo padrão (o *TMU*) é de 0,3696 segundo. Uma vez estabelecida a sequência da realização das tarefas e o tempo médio para a sua realização, a direção tem que escolher os operários em função das tarefas a serem executadas. Para tanto, tem que se desenvolver uma outra Ciência, a Ergonomia, isto é uma Ciência das características humanas em função das do trabalho. Nesse contexto, o papel da direção é de ajudar os operários a atingirem o seu desempenho normal em função de uma adequação ótima entre as características da tarefa e do operário em particular. O resultado global é uma divisão do trabalho em função das qualificações respectivas da direção da empresa e dos operários. Esse sistema apresenta uma mudança, conforme o testemunho de Taylor, em relação com o Estado de coisas da época, caracterizado com a responsabilidade total caindo sobre o operário para a concepção e a execução das tarefas.

Qual era a filosofia de Taylor que o puxou a desenvolver este sistema? Taylor partia de um pressuposto básico sobre a natureza humana: o homem é naturalmente preguiçoso e movido pela busca dos seus interesses pessoais, retomando assim um elemento do esquema de Adam Smith. Essa dupla faz com que os operários desenvolvem a "vadiagem sistemática" em situações de trabalho porque eles querem, na busca do seu interesse, ter os seus salários fazendo o menos possível, protegendo assim os seus empregos. Esse comportamento induz uma guerra entre o patronato e os operários. Os empresários querem pagar o menos possível para o trabalho enquanto a posição dos empregados é, claro, oposta. Para superar essas dificuldades, faz-se necessário o desenvolvimento de conhecimentos que permitirão estabelecer fora de qualquer dúvida qual é uma "jornada leal" de trabalho, isto é, uma jornada onde não tem preguiça, nem exploração indevida do operário. Daí a necessidade de conhecer no mais mínimo detalhe as operações e de estabelecer o seu tempo de execução normal na seqüência a mais eficiente possível, poupando os esforços e os movimentos do operário, escolhido em função da adequação das suas características pessoais com as da tarefa a ser realizada. Esse sistema, pretendia Taylor, poderia restaurar a paz nas fábricas, propiciando salários decentes para jornadas normais de trabalho no lado dos operários e ganhos de produtividade, portanto lucros maiores, no lado dos empresários. Além dessa consequência imediatista, os interesses dos dois lados seriam servidos pelos ganhos da posição competitiva da empresa que, com os seus ganhos de produtividade, poderia desfrutar-se com maior êxito que os seus concorrentes e; assim, com um volume maior de negócios, garantir o emprego para os seus operários que, não tendo mais motivos para temer o desemprego, poderiam trabalhar sem reduzir o sua produtividade de modo a proteger a respectiva remuneração.

Existem muitos aspectos ligados aos trabalhos de Taylor e às suas conseqüências que ficam ainda na sombra. Assim, quando este sistema foi implantado na Bethlehem Steel, os ganhos de produtividade foram da ordem de 800% (redução dos custos) e, numa fábrica de 600 operários, apenas 150 eram necessários para a realização das tarefas após a implementação do sistema. Os ganhos salariais concedidos eram da ordem de 30%. Na comissão de inquérito da Câmara dos representantes, fica evidenciada a insatisfação do patronato consequente a essas demissões em massa porque as casas da empresa e as suas lojas se esvaziaram, apesar dos resultados aparentemente positivos sobre a lucratividade da "Administração científica" de Taylor. Este faz queixas sobre o comportamento de ambas as partes. O patronato usa as tabelas de tempos padrões para elevar os níveis de desempenho dos operários para evitar o pagamento dos prêmios de produtividade, inseridos no sistema Taylor, e os operários revoltavam-se contra o este sistema, desencadeando greves violentas para protestar contra a sua implementação.

A maior contradição, aqui encontrada, a nosso ver, é aquela que se percebe entre a insatisfação do patronato com um sistema de que tirou proveito para aumentar as suas margens de lucratividade. É muito fácil, porém, imaginar a reação dos operários a este sistema, quando sabemos do desvio que ele sofreu ao ser implantado nas empresas. Mas, de qualquer forma, os trabalhos de Taylor estabeleceram o padrão de organização das fábricas. A nível conceitual, a "direção científica" era um propósito pelo menos ingênuo em função das suas metas de restauração da paz industrial, sendo em contradição com o presuposto filosófico de Taylor sobre a busca do interesse pessoal embutido nos fundamentos da natureza humana. O menos que se possa dizer é que dando para o patronato os instrumentos para controlar a execução e, sobretudo, a concepção do trabalho, os operários não tinham mais instrumentos para defender a sua autonomia profissional frente às exigências das direções de empresas. Dando esse passo, era difícil

conciliar de um lado, as exigências de cordialidade entre o patronato e os operários com, do outro, uma premissa de busca dos seus interesses pessoais, que formulara Taylor ao descrever o funcionamento do seu sistema. Se o efeito imediato do sistema foi um embrutecimento mais aprofundado do operário, consequência já temida por Smith, não podemos deixar de assinalar que o desenvolvimento do campo de engenharia industrial a que deram luz os seus trabalhos permitem, hoje em dia, alcançar a automatização quase integral de muitas das operações industriais antes executadas por operários não qualificados. A herança de Taylor portanto é positiva no sentido de abrir caminhos novos para a renovação dos modos de produção industrial (com a robotização, por exemplo) mas haviam lados negativos que contribuíram para reforçar o domínio patronal sobre os operários, dificultando assim a transição para novas formas de organização do trabalho, hoje necessitadas pela inversão dos fluxos da concorrência internacional a nível dos manufaturados. Seguindo a corrente iniciada por Babbage (sem que haja para tanto referência explícita aos estudos dele), os trabalhos e as experimentações de Taylor reforçaram o papel e o domínio da direção das empresas, dando nascimento, de acordo com Braverman, aos profissionais da Administração com o surgimento do engenheiro de produção.

### Henri Fayol

Praticamente ao mesmo tempo, na França, um engenheiro das minas, refletia sobre a sua experiência de saneamento de uma empresa que ele dirigia e resolveu escrever sobre isto. Para Henri Fayol, a Arte da Administração era apenas uma doutrina e não tinha pretensões científicas em se.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> Os primeiros escritos de Fayol a respeito foram publicados no *Bulletin de la Société de l'industrie minérale* em 1916, um periodico especializado do ramo. O livro foi publicado na França pela primeira vez também em 1916. A edição que nos usamos é mais recente: Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale*. (Édition présentée par Pierre Morin). Paris: Dunod,

Formado nas *grandes écoles*, não é de estranhar as idéias um tão pouco aristocráticas e paternalistas de Fayol, na mais pura tradição da "velha" Europa. Como propunha uma doutrina, Fayol a apoiava sobre princípios, que traem as origens da sua formação elitista:

- divisão do trabalho e especialização: *são fenômenos d'ordre naturel, et plus un être est parfait, plus il est doté d'organes chargés de fonctions différentes;*
- autoridade-responsabilidade: *le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir* porém, com uma ressalva; o direito de comando tem que ser acompanhado por sanções;
- disciplina e obediência: ... *l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect;*
- unidade de comando: *un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef* (senão) *l'autorité est atteinte, la discipline compromise, l'ordre troublé, la stabilité menacée;*
- unidade de direção: ... *un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but;*
- a hierarquia das comunicações é imposta pela necessidade de ter *une transmission assurée* e pelo princípio de unidade de comando;
- a ordem: em primeiro lugar *l'ordre matériel (...)* *une place pour chaque chose et chaque chose à sa place* e a ordem social (...) *une place pour chaque personne et chaque personne à sa place;*
- remuneração: satisfatória para os empregados e a direção da empresa;

---

1979. xiii, 156 p. Ainda mais interessante é saber que os americanos o "descobriram" apenas no final da década de 40.

- centralização: ... *comme dans la division du travail ... fait d'ordre naturel ... dans tout organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction ... du cerveau ou de la direction partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme;*
- equidade: ele faz uma distinção entre equidade e justiça que é *la réalisation des conventions établies* enquanto a equidade é ... *la combinaison de la bienveillance avec la justice;*
- subordinação dos interesses particulares aos interesses do conjunto;
- iniciativa que é um fator de motivação ... *la possibilité de concevoir et d'exécuter (...)* *de proposer (...)* *liberté d'exécuter;*
- estabilidade do emprego porque as mudanças trazem custos elevados;
- união do pessoal da empresa: a noção de dividir para reinar é desastrosa dentro da empresa; é melhor a união do que a concorrência, para dividi-la;
- comunicações: preferência para as comunicações diretas e verbais ao contrário das escritas.

Estabelecendo estes princípios, Fayol pretende fazer uma distinção entre os donos e os gestores da empresa, muito antes de Chester Barnard. Temos que lembrar, mais uma vez, que Fayol foi encarregado de salvar uma empresa da falência o que lhe confere uma certa legitimidade em desenvolver essas idéias. Ao apresentar um retrato global da empresa, Fayol pode ser considerado o primeiro a desenvolver um quadro que define a profissão de administrador de empresas. O seu esquema retrata com muita antecedência o desenvolvimento das especializações administrativas. Assim as funções são definidas por ele como sendo seis *groupes d'opérations*, sendo estas as operações técnicas (produção), comerciais (compra e venda), financeiras, de segurança, de contabilidade e o processo administrativo.

No processo administrativo, já temos uma definição incipiente da estratégia no sentido lato, quando Fayol escreve que o objeto da empresa consiste em *dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes*. Uma vez constituído o objeto da empresa, se desencadeia o esforço administrativo com as seguintes funções:

- previsão: ... *scruter l'avenir et dresser le programme d'action;*
- organização: ... *constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise;*
- comando: ... *faire fonctionner le personnel;*
- coordenar: ... *relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts;*
- controlar: ... *veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.*

Temos então uma definição da Administração de empresas como se ensina ainda oitenta anos mais tarde. Mas olhando para as funções administrativas, podemos ressaltar que para Fayol, a empresa não é apenas uma entidade com finalidades econômicas mas também um lugar onde se desenvolvem relacionamentos sociais e, para tanto, esse aspecto faz parte das tarefas do administrador. Sob esse aspecto, os escritos de Fayol têm mesmo hoje em dia, acentos atuais em função das discussões sobre a cultura das empresas.

Voltando agora para os princípios que ele estabelece como sendo imprescindíveis a uma gestão sadia, não podemos deixar de anotar os traços militares da sua concepção das relações de autoridade. O comando é único mas também é

acompanhado de responsabilidade. Os traços aristocráticos nos parecem ser evidentes quando Fayol fala da necessidade de sinais exteriores de deferência por parte dos subordinados, tido por socialmente inferior, o que é contrário aos ideais Norte Americanos de igualdade social. Outro traço de velhas idéias sociais é o conceito do lugar que cada um tem numa estrutura social quando expõe o seu princípio de ordem. Mais uma vez, voltamos ao nosso paralelo comparativo com o feudalismo. Além de uma abordagem lógica da solução do problema, Fayol propõe um modelo de relações interpessoais para o gestor, baseado não só sobre o modo militar, mas também e sobretudo feudal, a empresa reproduzindo a velha estrutura feudal. Além do mais, a sua denúncia de incapacidade de gestão pelos donos da empresa em que foi empregado, assemelha-se à sua prescrição para a predominância dos gestores na constituição da casta dos militares, como aconteceu no desenvolvimento deste sistema, na Europa, nos séculos XI e XII.

Globalmente, podemos dizer que o esquema de Taylor apresenta os fundamentos da moderna gestão das empresas. Em relação com os manuais Norte Americanos, ele fica mais completo na medida em que Fayol preocupa-se de integrar no seu esquema os aspectos sociais da sociedade em que vivia. Isto implica que na época dele, ainda não havia o separo entre as esferas sociais e econômicas, traço característico da velha ordem social e política da Europa onde os inferiores *savaient tenir leur rang* mas, ao mesmo tempo, os nobres tinham deveres para com os seus súditos (na lógica feudal). Os imperativos da lógica de mercado acabaram com essas preocupações dentro das empresas européias, especialmente a favor do pós-guerra, quando uma onda de Americanofilia imperara no Continente. É interessante ver hoje que os Norte Americanos descobriram a importância fundamental da cultura empresarial enquanto no caso dos Europeus, trata-se de uma redescoberta, ainda desfasada com a produção teórica da América do Norte.

## Max Weber

Outro teórico Europeu descoberto no após-guerra pelos acadêmicos Norte Americanos, Max Weber, desenvolveu uma ampla obra tentando apresentar uma visão ligada aos vários segmentos da atividade humana, numa perspectiva histórica.<sup>119</sup> No entanto, ao olharmos para os manuais de Administração clássica editados na América do Norte, Weber é apresentado como sendo um dos países da teoria de Administração das empresas com os seus trabalhos sobre os "tipos ideais" e, sobretudo, sobre as burocracias. Na verdade, Weber está apenas preocupado com a caracterização de várias épocas históricas com as organizações sociais típicas que as caracterizavam. Estudando a evolução recente do seu país natal, a Alemanha, Weber nota que temos, historicamente falando, três tipos de dominação social: a tradicional, baseada sobre a herança, tais como na realeza, os sistemas de castas (como na Índia) ou as classes sociais; a dominação carismática baseada sobre a figura de um herói, relação na qual as pessoas dominadas aceitam essa dominação espontaneamente em razão das qualidades excepcionais do dominante; e, finalmente, a dominação legalista, baseada sobre a lei, os regulamentos, elaborados de modo racional. Este último modo de dominação corresponde à modernidade industrial e capitalista. Às sociedades que deram este passo racional, quebrando a tradição, correspondem organizações semelhantemente racionais, cujas características se aproximam mais ou menos do tipo ideal burocrático. A noção de tipo ideal parece ser confundida com uma meta a alcançar enquanto que para Weber era apenas uma facilidade classificatória para ajudar na análise sociológica. Se a correspondência

---

<sup>119</sup> Os nossos comentários são baseados na edição francesa. Weber, Max. *Économie et société*. Tome premier (Trad. de l'allemand par Julien Freund, Pierre Kamnitzer, Pierre Bertrand, Eric de Dampierre, Jean Maillard et Jacques Chavy sous la direction de Jacques Chavy et de Éric Dampierre). Paris, France: Librairie Plon, 1971 (1956 et 1967). 650 p. (Recherches en sciences humaines - Série rouge; 27). Este livro é uma tradução de *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr, 1956 e *Rechtssoziologie*. Neuwied am Rhein: Luchterhand, 1967.

entre uma sociedade dominada pelo modo racional de dominação e as suas organizações constituintes fosse perfeito, teríamos burocracias cujas características corresponderiam perfeitamente àquelas definidas por Weber. Mas isto não é o caso, mesmo nas sociedades mais fortemente marcadas pelo racionalismo. Mas o tipo ideal permite avaliar a natureza de uma organização em função da sua aproximação mais ou menos perfeita com o tipo ideal burocrático. Quais as características do tipo do ideal burocrático?

Essa organização tem postos de trabalhos especializados em função dos domínios de perícia. Esses postos estão interligados por uma rede hierárquica precisa. Os postos são enquadrados por regras impessoais cuja finalidade é a orientação da ação dos titulares daqueles postos. Os postos são absolutamente independentes dos seus titulares que têm que prestar concursos para obter o cargo; impera então a competência antes da cooptação. Finalmente, as comunicações escritas prevalecem sobre as comunicações orais ou interpessoais diretas. Em poucas palavras, o modo de dominação nessas organizações é de natureza racional-legalista.

Mas se a burocracia tem algumas vantagens (ela é segura, previsível e eficaz), ela traz perigos e desvantagens: ela favorece o elitismo, observe-se uma tendência dentro dessas organizações à uma monopolização do poder, ela reprime a iniciativa e permite esconder as decisões discrecionárias. Socialmente falando, elas tragem um potencial opressor porque as burocracias são quase indestrutíveis.

"... on constate que la bureaucratie naît bien souvent, non pas de la réglementation, mais d'un excès de réglementation qui veut tout prévoir dans les moindres détails; non pas de l'existence d'un contrôle, mais de la pratique tâtonne du contrôle; non pas d'une normalisation, mais d'un

Concluindo sobre o alastramento dessas formas organizacionais, Weber dizia temer para a sobrevivência das sociedades onde elas proliferam porque as burocracias sufocam o desvio, o que reduz o potencial de sobrevivência, de inovação e de adaptação de tais sociedades. Mesmo aceitando que a postura de Weber era mais crítica que apologética, força é de reconhecer que o retrato que ele dá das organizações marcadas pela racionalidade (e a impessoalidade) é ainda muito valido mesmo se as suas obras foram deturpadas pelos teóricos Norte Americanos<sup>121</sup>.

Em vez de alcançar essas características organizacionais, as obras de Weber deveriam ter sido usadas como retrato do Estado de coisas a evitar nas grandes organizações. Quando os pesquisadores sobre o fenômeno nazista se deram conta recentemente de que o holocausto foi a obra de uma vasta máquina burocrática, sem responsável preciso e facilmente identificável, as advertências de Weber já tinham sido feitas há muito tempo, sem consequência sobre os desenvolvimentos seguintes na Alemanha. E esses desenvolvimentos não foram um caso particular deste país. Os documentos do Pentágono são outro tipo de ilustração da irresponsabilidade que induzem as grandes burocracias na conduta de guerras. Retomando exemplos mais próximos do nosso cotidiano, Mintzberg ilustra, numa obra recente,<sup>122</sup> desvios morais e éticos a que conduz a lógica racionalista,

---

<sup>120</sup> Gaultier, P. *La bureaucratie contagieuse, Direction et gestion des entreprises*, Janv.-Févr. 77: p. 9.

<sup>121</sup> Merton foi o primeiro a "descobrir" Weber. As apresentações que ele fez dos seus trabalhos induzem a pensar que a burocracia é um ideal organizacional a ser atingido. Não há de se estranhar portanto que muitas das consultas de modernização dos aparelhos administrativos públicos foram moldados de acordo com as características desenvolvidas por Weber, porém com um estado de espírito completamente oposto.

<sup>122</sup> Mintzberg, H. *Mintzberg on Management*, op. cit., vide especialmente o último capítulo que constitui um pamphlet sobre as consequências do management aplicado a todas as esferas da vida em sociedade.

marco forte das práticas contemporâneas do "management".

### Elton Mayo e as Relações Humanas

Mais uma corrente de pesquisas que foi deturpada pelos manuais em Administração de empresas, a chamada Escola das Relações Humanas nasceu da inquietação que surgiu da organização industrial nos moldes taylorianos. Essa pesquisa nasceu de um grupo de acadêmicos ligados à celebrada Escola de Chicago em Ciências sociais nos anos vinte. De um contrato para outro, este pequeno grupo de acadêmicos chegou na Western Electric, na fábrica de Hawthorne, um bairro da cidade de Chicago, em 1928.

Determinados a entender as condições que permitiam que a motivação dos empregados fosse melhorada<sup>123</sup>, os pesquisadores começaram a fazer experimentações com o ambiente do local e mudavam a intensidade da luz. Eles obtiveram resultados positivos com essas manipulações. Uma leitura um pouco rápida dos relatos das pesquisas levou uma "leva" de professores de Administração de empresas a concluir que as condições ambientais têm um efeito determinante na motivação no trabalho, o que, se não for completamente falso, constitui, pelo menos, um exagero e certamente uma leitura acomodativa dos resultados da pesquisa. Porque um certo dia, um dos pesquisadores se esqueceu de mudar a luz no local das experimentações e obteve no entanto resultados ainda positivos. Esse fato levou os pesquisadores a duvidar das suas conclusões e a suspeitar de que havia outros fatores em jogo na motivação das empregadas. Eles elaboraram a hipótese que, fundamentalmente, a motivação das

---

<sup>123</sup> Empregadas, na verdade, porque a unidade onde foi conduzida a pesquisa era uma montadora de aparelhos telefônicos onde trabalhavam mulheres imigrantes, provavelmente da Itália.

empregadas era devida muito mais às atenções de que eram objetos para as finalidades da experimentação de que às variações da iluminação do local. Essa hipótese constitui a verdadeira raiz da chamada "redescoberta" do fator humano com que foi rotulada essa Escola. Noutras palavras, as operárias reagem muito mais à relações afetivas e emocionais (às atenções, os pedidos de cooperação, etc.) de que às manipulações materiais. Para Mayo, a relação tayloriana era invertida com esses resultados: em vez de ter a satisfação (dos operários e dos donos de empresas) como resultado da eficácia, no esquema de Elton Mayo era a satisfação que trazia a eficácia. Noutras palavras, operários satisfeitos nas suas necessidades humanas (sociais e afetivas) são mais produtivos. Isto era nada menos que uma negação da organização científica, do trabalho, desenvolvida por Taylor em relação aos seres humanos.

Os outros resultados da pesquisa são bastante conhecidos. O estudo pôs a luz sobre a influência dos grupos e das normas informais desenvolvidas pelos grupos para proteger os operários contra o arbitrário da direção das empresas. Esses grupos informais, formados para talvez compensar a pobreza social e afetiva da vida nas fábricas, são liderados por líderes informais e têm um sistema de recompensas e punições para sancionar o comportamento dos operários.

A principal conclusão derivada dessas pesquisas que ia no sentido da participação dos empregados nas decisões, muito ao contrário do sistema de Taylor, não foi levantada em conta pela direção das empresas em razão do potencial revolucionário que ela carregava. As pesquisas foram postas de lado, em razão muito provavelmente da crise econômica de 1929. O desemprego desempenhou o papel de fator de motivação sem dúvida, dispensando para algum tempo com os engenheiros da motivação humana. Mas uma corrente manipuladora se desenvolveu acima dos trabalhos do grupo de Mayo. Uma nova especialização veio a luz do dia na forma dos psicólogos industriais. Num encontro

patricionado pela *Academy of Management* dos Estados Unidos no início dos anos 80 permite ver qual era a orientação do patronato que tomou Ciência dessas pesquisas. As solicitações iam no sentido de saber como "fazer acreditar" aos operários que eles participavam na vida da empresa. Um grupo dos pesquisadores, sistematicamente implicados em Hawthorne, recusou prestar consultas sobre essas bases. Nos anos cinqüenta, uma entidade industrial japonesa tomou conhecimento dos resultados das pesquisas do grupo de Mayo. Eles mandaram um deles seguir cursos nos Estados Unidos. O executivo em questão voltou para o Japão com farto material sobre os resultados e as conclusões das Relações Humanas. Essas práticas foram paulatinamente implementadas nas grandes empresas japonesas sob a alegação que era assim que as empresas Americanas, tidas na época, como sendo no auge do *state of the art* em matéria de Administração, geriam os seus recursos humanos, o que explicava portanto o seu êxito fantástico. Ao relatar este incidente, os pesquisadores, neste encontro, descobriram que os Japoneses organizaram as suas empresas na falácia que os Americanos praticavam tudo aquilo que se encontrava nos documentos trazidos de volta para o seu país. Grande gargalhada.<sup>124</sup> Infelizmente, muito do material derivado dessas pesquisas não foi ainda publicado e corre o risco do esquecimento definitivo a não ser de uma ação firme por parte da comunidade científica. As conclusões principais e as mais importantes da Escola das Relações Humanas caíam no esquecimento durante mais de cinqüenta anos até à crise de consciência gerida pela concorrência dos Japoneses que tomaram a liderança no Comércio internacional nos anos sessenta e setenta às custas das posições Norte Americanas, até então dominantes. Obras populares tais como as de Peters & Waterman "re-descobririam" as conclusões das Relações Humanas sobre o "fator humano".

---

<sup>124</sup> Esses detalhes e outros bastante reveladores sobre os bastidores dessa celebrada pesquisa podem ser descobertos em Muhs, William (Ed.). *Symposium on Committee on Human Relations in Industry at the University of Chicago*. New York: Management History Division, Academy of Management, Sept. 89. 37 p.

## Chester I. Barnard

A importância de Chester Barnard derive do fato de que ele foi um dos primeiros a destacar a relevância da intuição do executivo na sua tomada de decisão, quebrando assim a corrente racionalista desenvolvida com os primeiros teóricos, na verdade desde Adam Smith, cuja explicações eram altamente racionalistas, bem na linha do cientismo à moda com a modernização política e industrial da Europa das "luzes".<sup>125</sup> Executivo da New Jersey Bell Telephone Co., Barnard foi convidado a dar uma série de palestras sobre a sua experiência de executivo e as idéias que ele defendia eram tão bem articuladas que professores da Business School da Harvard University o convidaram a escrever um livro baseado sobre o conteúdo destas palestras.<sup>126</sup>

A visão abrangente e global de Barnard assemelha o seu esforço ao de Fayol e outros executivos e praticantes da Administração, trazendo para o campo acadêmico *insights* da prática e um esquema teórico sobre o qual se desenvolveram pesquisas, entre outras, as de Herbert Simon, que ficou impressionado pelas idéias de Barnard.

Barnard logo estabelece que as organizações são uma seqüência de erros e fracassos. As organizações que conseguiram manter-se na História são muito raras.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup> Comentários baseados no seu livro *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

<sup>126</sup> Para a pequena historia da obra, vide Chapuis, Philippe. *Chester I. Barnard: une vision de gestionnaire du rôle de dirigeant*. *Gestion*, 14, 2 (Mai 89): 66-71.

<sup>127</sup> Os exemplos documentados por Fernand Braudel (vide op. cit.) apresentam organizações comerciais e industriais cuja idade, no caso das mais antigas, não ultrapassa os dois séculos. No caso da Saint-Gobain por exemplo, essa empresa quase quebrou no século XVIII quando foi comprada por um grupo de comerciantes com o mesmo nome. No Canadá, a Hudson Bay's Co. tem nominalmente mais de trezentos anos de vida mas os seus donos mudaram com o fim do regime francês na América do Norte em 1760.

Na sua visão, os ingredientes do sucesso são a habilidade do executivo a trazer pessoas com motivos essencialmente individualistas a colaborarem para a realização de um projeto comum que é a empresa, ou a organização de modo geral. Portanto o fator estratégico básico no êxito da empresa são os seres humanos. A tarefa do manager então é de suscitar um clima de cooperação entre os indivíduos na organização de modo tal que os seus objetivos pessoais estejam satisfeitos dentro do quadro institucional. Com o crescimento da organização, alcançar essa meta fica cada vez mais difícil. Por outro lado, o êxito é também condicionado pela adequação da ação comercial da empresa de acordo com as condições do seu mercado. O clima de cooperação entre os indivíduos é estreitamente ligado com as aptidões do executivo para a comunicação. Os canais de comunicação são embutidos na estrutura formal da empresa mas também no tecido social da empresa, que é o lugar da estrutura informal, identificada com os trabalhos de Mayo, e, de acordo com as idéias de Barnard, a estrutura informal é imprescindível à sobrevivência da organização no seu todo. Com essa idéia, Barnard compartilha a mesma visão da empresa que Fayol que, bem que não o escrevia explicitamente, via as organizações como fazendo parte da sociedade geral, porque insistia na necessidade das aptidões sociais do administrador.

Para Barnard, a organização tem cinco elementos de natureza mais técnica: a especialização das tarefas, o sistema de motivação, a estrutura de autoridade, a decisão e o meio ambiente ou o contexto de tomada de decisão.

Postulato básico retomado por Barnard do mesmo modo que os teóricos precedentes, a divisão do trabalho interessa a Barnard por outros motivos. Ele salienta a tendência à Constituição de pequenos feudos dentro da empresa que essa organização do trabalho provoca. O problema portanto passa a fazer com que esses pequenos feudos

possam contribuir aos objetivos gerais da empresa. Mais uma vez, as aptidões comunicacionais são de primeira importância mas também o conceito de "crenças organizacionais", o que poderia ser equiparado ao conceito contemporâneo de cultura organizacional. Para Barnard, as crenças têm um efeito superior à compreensão intelectual sobre o desempenho. Isto demonstra não apenas a necessidade da cultura organizacional entendida no sentido de valores compartilhados mas também é uma pre-formulação do perigo da *paralysis by analysis* retomada por autores subsequentes, e desenvolvida notadamente por Mintzberg (1976) em sua crítica das abordagens tecnocráticas para a direção estratégica das empresas.

Com a sua discussão do sistema de incentivos, Barnard salienta o papel fundamental da intuição do executivo na percepção dos motivos que movem os indivíduos a trabalharem na organização. Certos indivíduos funcionam com a remuneração simbólica, isto é, títulos, reconhecimentos públicos das suas contribuições, etc. Para outros, as recompensas tangíveis são mais importantes. Não é suficiente a capacidade de perceber corretamente essas diferenças. Ainda mais importante é a capacidade criativa do "manager" para por em operação esquemas de incitação que estejam efetivos e modulados em função de uma mobilização de cada uma das pessoas que trabalham na organização. Temos aqui um reconhecimento explícito dos aspectos "artísticos" do trabalho do manager, o que apresenta um ponto de re-orientação da representação desse trabalho, em ruptura com as visões mais "científicas" até aí desenvolvidas.

Mas a organização é também o lugar do exercício de uma autoridade, de relações de poder de pessoas (os executivos) sobre outras (os subordinados). Mas, mais uma vez, Barnard apresenta idéias opostas aos correntes até então dominantes, isto é dos

modelos inspirados pela hierarquia militar. Para ele, e em isto é coerente com o seu pressuposto de cooperação entre os membros da organização para o êxito desta, as ordens são efetivamente seguidas se os subordinados aceitam essas ordens, o que nos aproxima da visão weberiana da dominação carismática.

Essa discussão das relações de autoridade e do comando dentro da empresa traz Barnard a considerações ainda muito atuais sobre a decisão nas organizações. No seu conjunto, o objeto do processo de decisão nas empresas tal como é apresentado nas *Functions of the Executive* constitui um resumo ainda válido da Administração estratégica das empresas. As duas faces da decisão têm a ver com a adequação da empresa com as condições do seu meio ambiente e, numa segunda fase, à mobilização e à coordenação dos componentes da organização para levar a cabo a decisão tomada em função das condições competitivas. Dentro da organização, a efetividade da mobilização dos esforços necessários para cumprir as metas estratégicas é, mais uma vez, função dos indivíduos que aceitarão essas ordens em função dos seus objetivos pessoais e, portanto, das aptidões do executivo para a comunicação e a fomentação da cooperação dentro da empresa.

Finalmente, o processo de decisão em se é descrito como uma iteração, uma reação a problemas em vez de ser a execução metódica de um grandioso plano desenvolvido ao topo da empresa. O leme de Barnard poderia ser resumido pelo ditado comum de *Don't rock the boat Johnson* ou, em outras palavras, de não tocar em que está dando certo. As características do contexto de trabalho do executivo faz com que a tomada de decisão é baseada sobre a intuição porque ele passa da percepção do problema à sua solução sem seguir etapas próprias à uma tomada de decisão baseada sobre uma abordagem sistemática.

Concluindo, o papel do executivo na empresa é uma mistura de uma visão abrangente da organização em relação com o seu meio ambiente e os necessários esforços para adequá-la às condições vigentes neste meio ambiente. Para tanto, o executivo tem que enxergar os fatores mais importantes (ou estratégicos) e suscetíveis de influenciar o êxito da empresa. A outra face do papel é então a mobilização dos esforços dos indivíduos e dos elementos organizacionais (ou dos feudos) da empresa. Isto configura o papel de liderança que ele pode desenvolver formando os seus subordinados e inculcando um conjunto de valores que possam mobilizá-los, bem na linha da atual cultura organizacional. Resumidas assim, as idéias de Barnard têm um relevo altamente contemporâneo, quando contrapostas à Literatura da excelência empresarial, por exemplo. vale a pena lembrar enfim que, como foi o caso da Escola das Relações Humanas, o papel central dos "recursos humanos" no êxito das organizações.

### Herbert Simon

Apresentar os trabalhos de Herbert Simon se equipara a escrever a seqüência do pensamento de Chester Barnard. Visão às vezes contraditória, o pensamento de Simon é nitidamente marcado pelo surgimento e a generalização dos meios eletrônicos de cálculo, possibilitando assim o uso das técnicas de pesquisa operacional que haviam sido desenvolvidas durante a guerra para a gestão da máquina de produção industrial Norte Americana. A conjunção das ferramentas matemáticas da pesquisa operacional e dos computadores permitia enxergar uma Administração que poderia ser altamente racionalista. Isso é a conclusão que mas bem caracteriza as pesquisas (e as crenças) de Simon e que lhe valeu o prêmio Nobel de economia em 1978.

Numa primeira obra, escrita no após-guerra, Simon atacava os "mitos" da

Administração científica à Taylor.<sup>128</sup> Nesse artigo, Simon denuncia os princípios tradicionais do management em virtude da sua "irracionalidade". Por exemplo, a divisão de trabalho não seria mais que um lugar comum e não acrescentaria muito para a Administração. No mesmo sentido, a idéia da unidade de comando equipararia-se a uma tautologia porque, por definição, uma pessoa não pode obedecer a duas e, logisticamente, seria difícil imaginar uma pessoa mandante que teria a polivalência necessária para dirigir subordinados especializados em campos diferenciados. Nesse artigo, ele defendia a limitação do *span of control* em virtude das limitações dos executivos.

Numa outra obra,<sup>129</sup> Simon mais uma vez, denuncia o caráter mecânico das visões tradicionais do management, onde os operários são considerados como componentes de uma gigante máquina. Nessa obra, é particularmente evidente a herança da visão de Barnard: para Simon, os operários têm que ser considerados como parceiros que fazem escolhas pessoais no sentido de cooperar (ou não) para a realização das metas organizacionais. Na base dessas escolhas, tem um ato fundamental na vida de qualquer vida organizacional: a decisão. Para Simon, a organização passa então a ser definida como um tecido decisional. O estudo da decisão torna-se portanto fundamental para Simon. A primeira observação de Simon, e nisso ele retoma uma idéia de Barnard, é a incapacidade do executivo a tomar decisões perfeitamente racionais (falta de tempo, de informações pertinentes, etc.) o que induz ele a concluir sobre o caráter apenas satisfatório (em vez de ótimo) das decisões tomadas. Definidos esses postulados, o estudo da Administração torna-se então o estudo do processo decisivo com ênfase particular para as motivações individuais num contexto mais amplo do equilíbrio dinâmico entre aquelas motivações e as metas e objetivos organizacionais. Este equilíbrio seria alcançado pelo sistema de remuneração no sentido lato (sistema de incitações).

---

<sup>128</sup> Vide *The Proverbs of Administration*, 1947.

<sup>129</sup> March, James G. and Herbert A. Simon. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1958.

Noutras palavras, os conceitos de Barnard sobre a contribuição dos indivíduos às metas organizacionais são retomados por Simon, só que em bases mais estreitas limitadas à um denominador comum da vida organizacional que seria a tomada de decisão.

Nesse contexto, os imperativos da vida empresarial, sendo a realização de lucros, tornaram prescriptivas as conclusões de Simon sobre a tomada de decisão. Essa, para a maximização dos lucros, terá que ser marcada pelo racionalismo, daí decorrendo o ênfase sobre o sistema de tratamento das informações e o desenvolvimento de algoritmos para a maximização do resultado, ou seja, a decisão a ser tomada, em função das informações coletadas e tratadas. Com este direcionamento das suas pesquisas, Simon permite entrever uma automatização da função de gestão bastante semelhante àquilo que aconteceu na área da produção dos bens físicos principalmente com os trabalhos de Taylor. A conjugação do sistema de decisão nas organizações com a informática permite vislumbrar uma rapidez, uma precisão e um aumento de produtividade dramáticos em relação com os dos sistemas manuais ainda dominantes. A implementação desse esquema implica numa estruturação das organizações a redor do nível dos problemas a serem resolvidos: os problemas técnicos, no primeiro escalão, seriam por exemplo o lugar da produção física; num segundo nível, teríamos as decisões programadas, como por exemplo no caso dos fluxos dos materiais e a sua otimização; no topo da hierarquia, os problemas seriam não programados, como no caso das estratégias por exemplo.

A nosso ver, os trabalhos de Simon sobre o processo decisivo e os seus esforços de modelização das atividades de nível intermediário e básico das organizações apresentam um caráter de inegável complementaridade com os de Taylor sobre as operações de produção. O fundamento das duas orientações é uma operação de entendimento e de modelização, o que torna possível dispensar com os seres humanos

que executam essas tarefas. Mas uma vez, a decomposição em fragmentos simples de processos complexos possibilita a sua automação e o desenvolvimento de organizações robotizadas, operando com pessoal reduzido e eficiência elevada. O lado negativo dessas orientações são, no caso de Taylor, um trabalho alienante e no caso de Simon, o "mal-estar" dos quadros das empresas.

A alienação do operário e a crescente burocratização do trabalho dos executivos intermediários são, para nós, uma fase de transição rumo a organizações mais automatizadas e robotizadas. Essas fábricas já existem em alguns países, como é do conhecimento geral hoje. As perspectivas para o trabalho humano dentro dessas organizações são animadoras no sentido da desalienação dos empregados que têm que ter conhecimentos técnicos extensos e uma visão muito menos compartimentada das funções da organização.<sup>130</sup> Numa visão de longo prazo, as contribuições no sentido da apropriação dos "saberes" dos artesões (a nível da produção dos bens materiais) e dos executivos (a nível da tomada de decisões), poderiam apresentar um fator de progresso considerável para a humanidade, uma vez encerrada essa fase transitória, pelo menos nos países centrais.

Por outro lado, os setores onde dificilmente hoje em dia pode se imaginar uma automatização das operações básicas (como na área de serviços bancários, nos supermercados, nas lojas, etc.), esses sistemas servem apenas para reforçar o controle sobre os operários, cujas tarefas são monitoradas diretamente com equipamentos eletrônicos. Por exemplo, nos supermercados, a automatização da gerência das lojas torna possível a atualização imediata do nível dos estoques com as caixas eletrônicas, a medida que os produtos com códigos eletrônicos estão registrados. O sistema integrado

---

<sup>130</sup> Este tipo de visão é desenvolvido em Hirschhorn, Larry. *Beyond Mechanization. Work and Technology in a Postindustrial Age*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1984. xii, 187 p.

permite as encomendas programadas em função de algoritmos de maximização do nível econômico dos estoques, em relação com o movimento das mercadorias. Por outro lado, este sistema permite também a monitoração do desempenho de cada caxeira, mas com bases mais estreitas, estas definidas apenas com o número de artigos processados num determinado espaço temporal. É fácil imaginar as conseqüências sobre a motivação dos empregados que terão que se conformar nesses moldes quantificados. Poderíamos então falar da gestão de empresas de Taylor, no sentido como Simon vislumbrava a autonomia das decisões até então tomadas na hierarquia empresarial, fato realizando-se concretamente hoje em dia. Paradoxalmente, a automatização, uma vez completa, poderia abrir as portas a empregos menos alienantes para os executores interme-diários, como acontece presentemente nas fábricas automatizadas.

### Conclusões

Num artigo publicado após o seu falecimento, uma das figuras mais destacadas do "management" ortodoxo, Harold Koontz, falava em "selva teórica" referindo-se ao Estado presente dos "conhecimentos" em Administração das empresas.<sup>131</sup> Escrevia ele

"The varying approaches, each with its own gurus, each with its own semantics, and each with a fierce pride to protect the concepts and techniques of the approach from attack or change, make the theory and science of management extremely difficult for the intelligent practitioner to understand and utilize. If the continuing jungle were only evidence of competing academic

---

<sup>131</sup> Vide Koontz, Harold. *Management Theory, Science, and Approaches*, pp. 506-518 in Bittel, Lester Robert, Jackson Eugene Ramsey and Muriel Albers Bittel (Eds.). *Handbook for Professional Managers*. New York: McGraw-Hill, 1985.

thought and research, it would not much matter.  
But when it retards the development of a useful  
theory and science and confuses practicing  
managers, the problem becomes serious."<sup>132</sup>

Não tendo feito uma avaliação completa do desenvolvimento dessas Escolas desde os últimos cinquenta anos, acreditamos ter apresentado um retrato geral representativo das principais contribuições que marcaram a evolução das Escolas às quais se referia Koontz. Pôdemos ver que essa evolução é fortemente marcada por uma visão cientista porém com o "acidente" que representa a Escola das Relações Humanas, ponto de apoio das críticas recentes à aludida evolução, a que voltaremos no capítulo seguinte, tratando das visões alternativas à ortodoxia em Administração das empresas. Além da proliferação das Escolas, podemos salientar também a multiplicação das especializações desde as contirubições de Taylor e Fayol. Surgiram as operações, a mercadologia, as finanças, as relações trabalhistas (e a gestão de recursos humanos de modo geral), a estratégia e a gestão da tecnologia (ou da pesquisa e do desenvolvimento) para apenas evocar a dispersão que caracteriza a evolução do campo desde o início do século. Por outro lado, fica também claro que essa especialização, essa fragmentação proficiou um aprofundamento dos conhecimentos tornando possível, por sua vez, o projeto de automatização das tarefas mais simples ou rotineiras. Contraditoriamente, essa evolução permite entrever uma atividade de gestão menos alienante, na medida em que, os sistemas electrónicos revezaram os humanos nas partes programáveis do trabalho de gestão. Do mesmo modo que acontecia com a organização científica do trabalho, a "Ciência" das organizações, que foi também um fator de alienação para os executivos, poderá vir a ser uma ferramenta poderosa para a realização de ambientes de trabalho emancipadores uma vez terminada a automatização das tarefas programáveis.

---

<sup>132</sup> Ibidem, pp. 514-515.

Continuamos a nossa caminhada, portanto, seguindo a trilha da especialização, com o retrato da evolução do pensamento estratégico na área de Administração de empresas.

### 3. Estratégia de empresas

Nessa última seção, apresentaremos uma visão succinta da evolução do pensamento estratégico no campo específico da Administração de empresas. Bem que os escritos de Barnard apresentam, no nosso ponto de vista, uma primeira tentativa séria de sistematização da realidade por trás da noção de estratégia, o nascimento da especialidade é tido por ter acontecido em 1965 com a chamada Escola de Harvard e a obra pioneira de Ansoff sobre planejamento estratégico.

Mas as origens do conceito de estratégia na verdade são militares. É costumeiro voltar à Grécia clássica para identificar as primeiras conceitualizações da palavra estratégia, definida em contraposição à tática.<sup>133</sup> Mas temos também escritos oriundos da China, anteriores aos dos Gregos, onde essas reflexões são semelhantes.<sup>134</sup> No campo militar, a estratégia é associada às manobras globais para estabelecer a supremacia sobre o adversário. Com o advento dos modernos Estados Europeus, o conceito de estratégia estará ampliado às atividades políticas, a guerra sendo o último recurso nas relações estratégicas com nações adversas ou concorrentes.<sup>135</sup> No campo da Administração, poderíamos identificar as origens da conceituação de estratégia com Chester Barnard que definia as variáveis estratégicas para o êxito da empresa como sendo

---

<sup>133</sup> Por exemplo, vide Xenophon. *L'Anabase*.

<sup>134</sup> Vide Sun Tzu. *L'art de la guerre*. Paris: Flammarion, 1972. (Champs)

<sup>135</sup> O principal expoente dessa visão é von Clausewitz. *Da guerra*. Brasília: Martin Fontes/Ed. da Universidade de Brasília, 1986.

os fatores ou problemas percebidos como sendo fatores de limitação ao sucesso das empresas e, portanto, aqueles sobre os quais o executivo tinha que trabalhar, seja no sentido de modificá-los ou de adaptar a ação da empresa a essas contingências. Barnard até acrescentava que essa visão dos fatores limitativos varia em função de cada executivo e dos seus projetos ou propósitos para a organização, não existindo neste sentido, uma realidade objetiva independente das pessoas.<sup>136</sup> Essa colocação aproxima-nos bastante do conceito atual de *re-enactment* aplicado à percepção seletiva e a re-presentação dos meios ambientes pelos executivos. Mas o campo, enquanto especialidade especificamente reconhecida, ganharia existência própria nos anos sessenta apenas, com algumas obras tidas como clássicas.

#### Alfred D. Chandler

Numa obra antes de mais de cunho histórico,<sup>137</sup> Chandler escreve a História do desenvolvimento das grandes empresas Americanas desde o fim da Guerra de Secessão e identifica quatro períodos que caracterizam a sua evolução: o primeiro período, no pós guerra (1880-1914) é, essencialmente, uma fase de expansão primitiva e acumulação de recursos. Entre 1900 e 1920, as empresas melhoraram a sua produtividade (pela integração das suas operações) enquanto até a crise de 1929, eles começaram a sua diversificação em setores conexos, pela abertura de filiais no estrangeiro e o desenvolvimento de produtos novos. Essa fase encerrada, a consolidação do movimento de diversificação se deu através do desenvolvimento de uma nova estrutura para superar os limites da estrutura até então dominante, a organização funcional, que foi

---

<sup>136</sup> Vide *The Functions of the Executive*, op. cit., pp. 201-203. Essa visão seria retomada depois e exposta por Gareth Morgan, entre outros, no seu *Images of the Organization*. Beverly Hills, CA: Sage Publ., 1986. 423 p.

<sup>137</sup> Chandler, Alfred. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962. xiv, 463 p.

deslocada pela organização por divisões. Tomando uma distância em relação com o livro de Chandler, parece que o caminho seguido pelas empresas seria sempre movido pela busca de oportunidades de lucros, através do crescimento. Quando o caminho de crescimento esgota o seu potencial, as empresas procuram consolidar a sua posição e o ciclo renova-se com uma nova busca de oportunidades de crescimento, esgotamento e nova consolidação. Chandler não ousa propor generalizações abusivas neste sentido <sup>138</sup>, mas não podemos deixar de enxergar este propósito "segredo" por trás da pesquisa. O seu estudo da evolução das grandes empresas Norte Americanas lhe inspirou no entanto algumas reflexões sobre as estratégias seguidas por estes grupos. Reagindo a modificações no seu meio ambiente, esses grandes grupos procuraram desenvolver respostas apropriadas para manter-se no mercado via as estratégias. A implementação concreta dessas estratégias exigia modificações estruturais das empresas, daí a conclusão geralmente associada a Chandler que é no sentido que "structure follows strategy". Noutras palavras, a organização constitui a estrutura de apoio à realização da estratégia corporativa, como escreveu Andrews. A organização tem como finalidade uma certa divisão das tarefas no seio da empresa e, por conseguinte, uma diferenciação dos seus elementos como o escreveriam Lawrence e Lorsch poucos anos depois.<sup>139</sup> A estrutura tem uma meta complementar que é a integração desses elementos dispares no sentido de apoiar a realização da estratégia do grupo. Mesmo sendo coerente, essa proposição teria que sofrer refutações alguns anos depois quando se deu conta do fato que na verdade, em muitos casos, a estrutura (ou a organização) podia determinar as escolhas estratégicas das empresas.

---

<sup>138</sup> Ele alega paucidade de observações para tais generalizações.

<sup>139</sup> Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch. *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Graduate School of Business, Harvard University, 1967.

Mais recentemente, Chandler publicou uma nova obra, que constitui quase a continuidade da primeira.<sup>140</sup> No primeiro livro, nos vimos empresas se adaptarem a modificações do seu meio ambiente mas também, para tanto, crescendo em tamanho e diversidade, procurando isolar-se assim das incertezas dos mecanismos do mercado, tais como foram descritos por Adam Smith e a sua "mão invisível", daí o título da obra. Chandler apresenta o esforço das empresas de proteger-se da concorrência como sendo consciente. Chandler defende a tese, nessa obra, que as empresas até deslocaram o mercado para a coordenação das atividades da economia em geral e a alocação dos recursos. O resultado dessa evolução é denominado de "capitalismo managerial" e é animado por uma nova classe de empresários (*businessmen*), a dos executivos de níveis intermediário e alto. Retomando a visão institucionalista, Chandler argumenta que a grande organização é mais produtiva e lucrativa que o conjunto de pequenas e médias empresas das quais ela toma o lugar, internalizando os mecanismos do mercado que passam a ser administrados. Essa internalização só podia ser alcançada com uma hierarquia na qual vários executivos de nível médio tomam o lugar dos antigos donos das empresas competindo no mercado. Essa evolução só foi possível quando o efeito combinado do tamanho dos mercados e da evolução tecnológica tornavam a internalização lucrativa. Uma vez consolidada essa evolução, a hierarquia em si passou a ser fonte de permanência, poder e crescimento. O desligamento da hierarquia e da pessoa do *chief executive*, nova figura tomando o lugar do antigo dono e da sua família, assegurou a permanência da organização. As relações familiares foram trocadas pelo profissionalismo, contribuindo assim para a separação entre propriedade e gestão da empresa. Isto contribuiu para o desenvolvimento de uma visão de longo prazo dos resultados em vez da maximização dos lucros a curto prazo, característica das empresas familiares. Essa preocupação era coerente com a preocupação dos executivos com a viabilidade a longo

---

<sup>140</sup> Chandler, Alfred D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1981 (1977).

prazo da sua carreira. Mas, recentemente, deu-se conta do fato de que essa visão de longo prazo era, na verdade, apenas teórica. A realidade da carreira dos executivos é uma concorrência irrefreada entre eles, à medida que se aproximam do topo da hierarquia. Concluindo, a estrutura concentrada das empresas é também administrada a curto prazo em razão dos imperativos da carreira dos gestores que são avaliados sobre os seus resultados para as nomeações para cargos de alto escalão. Se bem que Peters & Waterman puderam identificar essa mentalidade de curto prazo como sendo o fator principal da queda da competitividade das empresas Norte Americanas, face às japonesas e às européias nos anos setenta e oitenta.<sup>141</sup> O sistema competitivo sobre o qual se apoia o desenvolvimento das carreiras deturpou a finalidade dessa corrente de concentração dos grupos empresariais nos Estados Unidos.

No que diz respeito ao Brasil, já constatámos que as políticas governamentais tiveram como finalidade de acelerar essa evolução, nos grupos empresariais, especialmente com o advento do regime militar. O que se fez às custas das pequenas e médias empresas, ameaçando assim o potencial criativo e renovador do tecido industrial local.

Mesmo constituindo uma reflexão *ex post* sobre a evolução estratégica das empresas Americanas, as obras de Chandler abriram o campo para uma conceituação estratégica que inclui preocupações operacionais, no nosso caso, com a estruturação das empresas para apoiar a implementação dos desenhos estratégicos dos grandes grupos empresariais. Essa evolução também teve repercussões sobre a natureza das economias dos países industriais que passaram a ser dominadas por aqueles grupos. Isto deu luz a uma Literatura preocupada com o planejamento da economia no seu todo por um setor

---

<sup>141</sup> Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, 1982.

cada vez mais concentrado, mesmo sendo este privado. Os mecanismos do mercado deixaram de ser verdade para este setor que, por outro lado, passou a sofrer a monitoração de agências governamentais especializadas para impedir uma concentração ainda mais aguda. Neste sentido, as observações pereniais de Braudel sobre a estrutura das economias que ele estudou na Europa da Idade Média até a Revolução industrial se verificam mais uma vez no caso dos Estados Unidos. No topo da pirâmide, grandes grupos industriais que mandam as regras do jogo capitalista; no estrato médio, a economia de mercado que permanece o lote cotidiano de empresas pequenas e médias; na base uma economia ainda não monetarizada, na base de trocas. Porém no Brasil, o topo dessa pirâmide, o grupo ainda não é hegemônico. Os interesses defendidos nas repartições governamentais são os da tradição, por um lado, e da modernidade industrial por outro.

#### H. Igor Ansoff

A importância de Ansoff é ligada às atividades de planejamento que se fariam imprescindíveis para a gestão dessas empresas diversificadas, com atividades em setores variados. Ansoff escreveu esta obra fundamental com base na sua experiência na Lockheed Aircraft e desenvolveu assim uma sub-especialização do campo da estratégia de empresas com o planejamento estratégico.<sup>142</sup>

Apresentando a estratégia como a consequência de atividades de análises racionais a nível da alta cúpula da empresa, Ansoff desenvolve um roteiro para a avaliação dos aspectos pertinentes à definição de uma carteira de alternativas para o

---

<sup>142</sup> Ansoff, H. Igor. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill Inc., 1965. Tradução em português por Antonio Zoratto Sanvicente. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1977 (1965). 203 p.

desenvolvimento do grupo empresarial. Bem na linha de Simon, a empresa é apresentada como sendo uma rede de decisões que tem várias definições: as decisões correntes (ou operacionais), administrativas (que são a estruturação dos recursos da empresa no intuito de uma execução com melhores resultados) para apoiar as decisões estratégicas, no tocante aos conjuntos produtos-mercados. Mas Ansoff acredita em entropia e, portanto, não haverá reflexão estratégica na empresa se não houver um "fato gerador" que obriga os executivos a refletirem sobre a sua empresa e a sua razão de ser. A necessidade desses acidentes poderia ser aproximada da visão de Barnard que não acreditava em decisões a não ser da sua necessidade ("não toque aquilo que está dando certo").

O processo se inicia com uma busca adaptativa para a formulação dos objetivos da empresa. Essa definição feita, uma avaliação da posição corrente da empresa é conduzida para estabelecer o hiato entre essa posição e os objetivos a serem realizados. A redução do hiato é o domínio das estratégias possíveis para a empresa, o possível sendo ditado pelo nível de recursos disponíveis, o que implica numa avaliação dos recursos da empresa. A definição dos objetivos é conflituante: de fato, Ansoff retoma a discussão de Barnard sobre a coexistência de objetivos pessoais e organizacionais que têm que ser conciliados através uma definição realista dos objetivos corporativos. Esses últimos têm que conciliar prazos curtos (maximização dos lucros) com prazos longos (maximização da riqueza dos acionistas). Por conseguinte, os objetivos têm que levar em conta não apenas os interesses dos acionistas, mas também os dos empregados, dos clientes e do público (ou da sociedade em geral). Os objetivos são fundamentais no esquema de Ansoff: eles constituem uma regra de decisão para ajudar na orientação, na avaliação do desempenho e na consecução dos propósitos da empresa, ainda bem no esquema de Barnard. Dentro dos objetivos, permanece a necessária flexibilidade para a empresa que pode ser atingida pela liquidez (flexibilidade interna) e pela diversificação da

carteira dos produtos-mercados (flexibilidade externa).

As definições estratégicas têm que ser elaboradas com base numa avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e numa finalidade de sinergia entre os vários conjuntos produto-mercado considerados. A idéia de sinergia é para o campo da estratégia a mesma coisa que a alavanca é para a área financeira. A avaliação dos pontos fortes e fracos para a empresa no seu todo produz um "perfil das potencialidades" desta que tem que ser comparado com os das concorrentes. O resultado dessa comparação estabelece a "postura produto-mercado" da empresa em termos de pontos fortes e fracos e indica se a estratégia tem que ser modificada. Neste ponto, as estratégias serão agressivas, quando se trata de aproveitar os pontos fortes, e defensiva, se pelo contrário, se trata de compensar os pontos fracos. O outro uso do perfil de potencialidades da empresa é uma grilha para a busca de novas oportunidades nos demais setores da atividade econômica.

Quando se chegar à nível da definição da estratégia, temos que levar em conta os componentes da decisão estratégica: o conjunto de produto-mercado já assinalado, a escolha de um vetor de crescimento, a definição das vantagens competitivas e a sinergia à qual já aludimos. Poderíamos resumir as estratégias possíveis no quadro seguinte, desenvolvido com base numa definição do vetor de crescimento:

<b>Produtos</b> <b>Missões</b>	<b>Atuais</b>	<b>Novos</b>
<b>Atuais</b>	<b>Expansão Penetração</b> →	
<b>Novas</b>	↓	<b>Diversificação</b>

		<b>NOVOS PRODUTOS</b>	
	<b>Produto</b> <b>Cliente</b>	<b>Tecnologia semelhante</b>	<b>Tecnologia diferente</b>
<b>NOVAS MISSÕES</b>	<b>Mesmo tipo</b>	Motocicletas, automóveis	Aparelhos eletrodomésticos
	<b>DIVERSIFICAÇÃO HORIZONTAL</b>		
	<b>A empresa é o seu cliente</b>	Motores a turbina, rodas, transmissões	Tintas, vidros, pneus
	<b>INTEGRAÇÃO VERTICAL</b>		
	<b>Tipo semelhante</b>	Tratores e máquinas agrícolas (1)	Computadores para pequenas empresas (2)
	<b>Tipo novo</b>	Locomotivas, equipamento de lançamento de mísseis (3)	Petroquímica Produtos farmacêuticos
		<b>DIVERSIFICAÇÃO</b>	<b>CONCENTRICA</b> <b>FORMAÇÃO DE AGLOMERADOS</b>

- (1) Marketing e tecnologia semelhantes
- (2) Marketing semelhante
- (3) Tecnologia semelhante

## O esquema LCAG

No mesmo ano, seria publicada uma obra didática, tida como fundamental no desenvolvimento do pensamento estratégico pelos professores Learned, Christensen, Andrews e Guth, todos da Business School da Universidade de Harvard.<sup>143</sup> Evoluindo em direções provavelmente independentes, Ansoff e o grupo de Harvard chegaram portanto a visões semelhantes e complementares sobre a atividade do planejamento estratégico. Para o grupo de Harvard, o processo estratégico é marcado por duas fases: a formulação da estratégia e, numa segunda etapa, a sua implementação. O processo de formulação é composto por cinco operações:

- a análise do meio ambiente: identificação dos fatores chaves para o êxito, bem como das ameaças e oportunidades referentes à empresa em particular;
- o diagnóstico da empresa: identificação das competências distintivas da empresa, as suas forças e fraquezas;
- a avaliação das alternativas: em função dos resultados da análise do meio ambiente e do diagnóstico da empresa, os planejadores procuram identificar alternativas estratégicas abertas para a empresa, levando em conta a situação do meio ambiente e os recursos e a posição da empresa no seu mercado;
- definição de objetivos que sejam uma mistura dos valores dos executivos e do conjunto de valores da sociedade, o que introduz a noção de responsabilidade social da empresa.

---

<sup>143</sup> Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Andrews and W. D. Guth. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965. Dependendo dos autores, tem uma variação sobre a avaliação da importância relativa das obras que são consideradas determinantes no desenvolvimento do campo: alguns deles ignoram completamente Ansoff (1965) e outros não falam em LCAG como é referido muitas vezes o livro em referência.

Essa abordagem caracteriza uma atitude *top down* bem como a metodologia de Ansoff. Por conseguinte, a implementação das orientações estratégicas é apenas uma aplicação de diretivas, oriundas da cúpula da empresa, para as unidades operacionais da empresa. Mas os elementos novos aqui são certamente os valores dos executivos que têm que ser levados em consideração na definição das estratégias, o que nos faz voltar às considerações desenvolvidas por Barnard sobre o papel de liderança do executivo (i.e. os subordinados aceitam de obedecer e não o inverso). Esse aspecto seria mais desenvolvido por um dos quatro autores, Kenneth R. Andrews, a quem voltaremos na próxima seção.

No entanto, o pensamento de Ansoff ia evoluindo. Numa série de obras publicadas entre 1976 e 1982, Ansoff foi um estagio além na conceituação da estratégia que não era mais o resultado de uma atividade de planejamento mais uma atitude geral na gestão da empresa.<sup>144</sup> No entanto, a Administração estratégica permanece baseada sobre a junção da empresa com o seu meio ambiente, só que em bases de definições mais amplas: trata-se de encarar a empresa como sendo um sistema em relação com vários meios ambientes. Mesmo assim, a Administração estratégica seria baseada sobre um sistema de planejamento estratégico, cuja metodologia porém, tem ainda que ser desenvolvida. O que caracteriza melhor a diferença entre planejamento e Administração estratégica é a introdução de uma preocupação evolutiva e dinâmica no horizonte de

---

<sup>144</sup> Ansoff, H. Igor, Roger P. Declerck, Robert L. Hayes (Eds). **From Strategic Planning to Strategic Management**. New York: Wiley Interscience, 1976. Disponível em português sob o título: **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 271 p.

Ansoff, H. Igor. **Strategic Management**. The Macmillan Press, New York/ London, 1978. Disponível em português: **Administração estratégica** (Tradução de Mário Ribeiro da Cruz). São Paulo: Atlas, 1983 (1978). 214 p.

Ansoff, H. Igor, Aart Bosman, Peter H. Storm. **Understanding and Managing Strategic Change: Contributions to the Theory and Practice of General Management**. New York: North Holland, 1982.

reflexão e uma caracterização das atividades da empresa, melhor diferenciada.

Os objetivos da Administração estratégica são, como no planejamento, uma definição dos objetivos e das estratégias da empresa. Além disso, trata-se de gerir um conjunto de produtos-mercados-tecnologia, em meios ambientes diferenciados, como modos de gestão adaptados que são: o modo empreendedor e operacional. A esses modos de gestão correspondem atividades operacionais e projetos para a empresa. Por conseguinte, tem que haver decisões sobre o compartilhamento dos recursos entre essas duas áreas de atividades, de acordo com a estratégia decidida. Finalmente, o último objetivo é o mesmo que nas decisões estratégicas tradicionais, isto é a decisão de estruturação da empresa em função das suas atividades e da sua estratégia. O resultado final a ser alcançado em termos conceituais é apresentado como analogia com os seres vivos: uma função operacional, cuja finalidade é a eficácia nas ações repetitivas ou operacionais e uma ação de evolução adaptativa ao meio ambiente, sendo um conjunto de respostas a modificações oriundas seja dentro ou fora da empresa.

Resumindo essa nova contribuição de Ansoff e dos seus colaboradores, poderíamos dizer que a atividade de planejamento ora tida como a essência da estratégia nos anos sessenta está relegada ao papel de atividade técnica, para apoiar uma reflexão mais "nobre" dos dirigentes da empresa, que têm que suputar fatores menos tangíveis para configurar um sistema de ação sobre os meios ambientes mais especulativo. Noutras palavras, as preocupações da Administração estratégica são a tomada em conta dos aspectos ligados à incerteza e apresentam uma tentativa de organização do pensamento, do processo de reflexão nesse sentido. Por outro lado, o reconhecimento dos aspectos estratégicos mesmo nas áreas funcionais abre a porta para o desenvolvimento eventual de um pensamento estratégico a nível das funções da empresa. Ansoff, tendo em vista a

complexidade da gestão estratégica, fala na necessidade de ter organizações que sejam espécies de confederações de unidades menos centralmente coordenadas, com capacidade maior de resolver os problemas que acontecem aos seus níveis de decisão, porque são os executivos das unidades que conhecem melhor a configuração dos fatos pertinentes para a solução desses problemas. Nisso, ele se aproxima da corrente iniciada com o desenvolvimento das unidades estratégicas de negócios pela McKinsey no início dos anos setenta, ao pedido da General Electric.

### Kenneth R. Andrews

Para Andrews, as estratégias das empresas são um feixe (*pattern*) de decisões sobre as finalidades dessas<sup>145</sup>, dada uma mistura de condições externas e internas à empresa. Como acabamos de apontar, os valores dos tomadores de decisão são um fator chave no desenvolvimento e no êxito das estratégias. Para levar a cabo os seus propósitos estratégicos, o executivo tem que acreditar neles e essa condição só acontecerá se os planos estratégicos correspondem às crenças do tomador de decisão. Baseada no estudo da ação de executivos, a abordagem de Andrews torna preponderante a figura do executivo visto como líder da empresa.<sup>146</sup> Bastante na linha de Barnard, Andrews apresenta o executivo como sendo alguém que presta atenção aos comentários dos seus subordinados, levando os em conta a integração das lógicas particulares de cada setor e a especialização dentro da organização, em função da realização do seu propósito supremo que é a estratégia que ele arquitetou.

---

<sup>145</sup> Já em 1971, Andrews via as estratégias das empresas como uma coisa observável *ex post*, isto é, perceptível apenas observando as decisões já tomadas, que formavam um feixe (*pattern*) apontando para uma direção particular ou seja, uma estratégia.

<sup>146</sup> Andrews, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy* (Rev. Ed.). Homewood, IL.: Richard D. Irwin, Inc., 1980 (1971). xi, 180 p.

Mais uma vez, trata-se de uma visão *top down* da estratégia porque Andrews considera o alto executivo (o diretor geral ou o *chief executive*) o ponto de partida da formulação das estratégias. As duas primeiras etapas são altamente racionalistas, bem na linha do esquema LCAG a que contribuiu. É simplesmente a retomada de uma análise para a formulação de uma estratégia em função do meio ambiente e das características da empresa. À nível ético, a abordagem proposta por Andrews chama a atenção para a necessidade de uma indagação sobre o "projeto empresarial" e a sua inserção na sociedade, encarada como um conjunto de valores. O projeto empresarial tem que mobilizar, suscitar o entusiasmo, identificar a empresa no público, e Nortear o esforço de definição das estratégias que, sem projeto empresarial, acabam sendo um exercício esteril de "narrow and mechanical conceptions of strategic management and endless logic-chopping." Para Andrews, o estabelecimento de metas elevadas e abrangentes no sentido de dar cobertura às necessidades do ser humano têm mais chances de mobilizar os melhores elementos da empresa.

A adequação do projeto empresarial na sociedade tem que ser uma preocupação refletida o que não é sempre evidente. Andrews dá o exemplo de uma empresa que fabricava anfetaminas numa quantidade que ia além das necessidades médicas previsíveis e, ao mesmo tempo, puxava os seus vendedores ou que configurava um quadro perfeito para práticas de corrupção. O resultado final é um equilíbrio entre as diferentes componentes da estratégia (meio ambiente, empresa, ética e valores dos executivos). O processo não é fácil e chama a atenção para as relações de poder na empresa. O negócio não é apenas a reconciliação dos valores dos vários executivos implicados no processo mas também a adequação desses valores com estratégias que tenham sentido no plano econômico. Andrews chega mesmo a argumentar que existem muitos expoentes que são contra a tomada em conta dos valores pessoais dos executivos

no processo decisivo, este elemento tem que ser considerado, sabendo, por exemplo, do fato que as necessidades pessoais dos operários foram estabelecidas como variáveis pertinentes para a satisfação no trabalho. Não há razão para que isto seja diferente no caso dos executivos mesmo se o processo fica mais complicado portanto.

Esse entendimento é função da posição de cada um dos executivos no xadrez político da empresa. Admitindo isto, Andrews pode aceitar que em determinadas empresas, as estratégias não estejam formuladas explicitamente, os seus executivos preferindo o *muddling through* ou os ajustamentos incrementais para motivos de confidencialidade, de negociação política de modo tal que eles possam chegar a entendimentos com as coalizões políticas opostas ou ainda, por motivos práticos, como em situações empreendedorais, onde as formulações tornam-se obsoletas rapidamente pelo desenvolvimento dos negócios. Mesmo se ele fica preocupado com os aspectos mais "humanos" (a política, os valores, as coalizões, etc.) do processo de decisão estratégica, Andrews permanece marcado também pela preocupação prática da tradição que ele compartilha com os seus colegas da Harvard Business School. Por essas razões, ele propunha uma abordagem sistemática para o desenvolvimento das estratégias e a sua implementação.

Seguindo a trilha aberta por Ansoff em 1976, Andrews, na segunda edição do seu livro, estabelece a existência de dois tipos de estratégias: a corporativa (*corporate strategy*) cuja finalidade é a transformação das competências distintivas da empresa em vantagens competitivas: essa estratégia é o resultado de um processo contínuo de Administração estratégica; a estratégia de negócios (*business strategy*) que é a escolha dos mercados onde atuarão as unidades de negócios da empresa e o conjunto de produtos mercados. O objeto das estratégias é a definição dos termos da concorrência e do posicionamento da empresa em relação com as suas concorrentes. O processo de

formulação proposto é bastante semelhante ao do modelo LCAG. A nível de implementação, as etapas propostas seguem os moldes de Chandler: uma vez decidida a missão e as estratégias, a implementação tem reflexos sobre a estrutura (organização da divisão do trabalho, da coordenação dos grupos e do sistema de informação), o comportamento dos membros da organização (fixação de normas e implementação de um sistema de medidas para o desempenho, elaboração de um sistema de incentivos e motivação adequado, montagem de um sistema de controle apropriado às metas estratégicas e estabelecimento de políticas de pessoal no intuito de desenvolver e recrutar executivos), e, finalmente, sobre as práticas de liderança, um elemento de particular relevo na reflexão de Andrews. Mesmo apresentado como uma seqüência lógica de operações racionais, Andrews reconhece no entanto que "strategy also follows structure" e, para tanto, insiste sobre a ligação íntima dos aspectos de formulação e de implementação da estratégia, o que distingue a sua contribuição da de Chandler.

No total então, a contribuição de Andrews pode ser caracterizada como sendo um esforço para levar em conta as equações pessoais dos executivos que tomam as decisões estratégicas. Já apresenta um afastamento em relação com as pretensões racionalistas da primeira obra de Ansoff e do modelo LCAG e para tanto, pode ser aproximado muito mais com os escritos de Barnard, especialmente em relação com o papel determinante das aptidões à liderança do *chief executive* e do reconhecimento da existência de atividades políticas dentro das organizações, impondo um freio a planos perfeitamente racionais a nível micro-econômico. Além do mais, Andrews é um dos primeiros a salientar os aspectos éticos na tomada de decisões estratégicas (em 1971), refletindo assim uma preocupação crescente na sociedade Norte Americana com o comportamento das grandes corporações.

## As abordagens de gestão de portfólios de atividade

Com o crescimento das empresas que adotaram a estrutura por divisões, fica cada vez mais volumoso o fluxo de informações circulando no sistema o que conduz a uma certa burocratização desses conjuntos. A primeira empresa a reagir à essa situação foi a General Electric nos anos sessenta que procurou descentralizar ainda mais as suas divisões. Mas persistia a necessidade de uma forma de agregação das unidades da empresa. A diretoria da General Electric contratou então a consultoria McKinsey para desenvolver um esquema organizador que preservaria essa autonomia das unidades ao mesmo tempo que organizaria a sua agregação a nível da alta cúpula. A McKinsey desenvolveu o conceito de "unidade estratégica de negócios" (*Strategic Business Unit*) no intuito de resolver esse dilema. Essa ferramenta ia conhecer um desenvolvimento meteórico nos anos setenta e oitenta. Este conceito era perfeitamente adaptado a uma gestão estratégica, cada unidade estratégica de negócios podendo estar posicionada numa "carteira de negócios", permitindo assim a visão da empresa encarada como sendo uma assemblagem de negócios variados.

O presuposto básico dessas abordagens é a curva de experiência derivada da micro-economia. A curva de experiência se traduz por custos reduzidos a medida que a empresa fica experimentada na produção de determinados bens. Essa experiência está baseada sobre a aprendizagem, a especialização das tarefas, as melhorias nas técnicas de produção, a racionalização dos métodos e sistemas, as economias de escala e a "rodagem" da organização no seu todo.

*A matriz do Boston Consulting Group*

Na visão desenvolvida pelo Boston Consulting Group<sup>147</sup>, o fator fundamental para desfrutar dos efeitos da curva de experiência é a fatia de mercado. Maior for esta, maior estará o volume de produção, este contribuindo para a redução dos custos unitários e, portanto, para uma alta taxa de lucratividade. Por conseguinte, comparando o desempenho das firmas competindo no mesmo segmento de mercado, aquela que detem a maior fatia do mercado desfrutará de uma curva de experiência mais favorável que a dos seus concorrentes, contribuindo assim para a manutenção da sua posição dominante. Aceitando assim uma curva de experiência comum para todos os concorrentes, as decisões estratégicas terão que ser desenvolvidas para obter uma fatia de mercado maior que a dos concorrentes para conseguir então custos unitários mais baixos e, conseqüentemente, taxas de lucratividade maiores.

Isto não sendo o caso para todas as Indústrias, o BCG desenvolveu uma ferramenta, a análise do portfólio de negócios para avaliar a contribuição de cada unidade para o conjunto do negócio. Os dois eixos do sistema refletem a orientação do BCG: num primeiro eixo, a fatia relativa do mercado (porcentagem das vendas da empresa em relação com as do concorrente dominante no mercado) e, no segundo, a taxa de crescimento deste mercado no último período, taxa que pode ser equiparada ao grau de "atratividade" deste mercado no seu todo. Cada empresa está apresentada por círculos, cuja área representa o volume de faturamento. A apresentação gráfica ajuda a avaliar rapidamente o portfólio da empresa; a situação de cada negócio informa também rapidamente sobre as necessidades e as fontes possíveis de liquidez para o conjunto da

---

<sup>147</sup> Vide Henderson, Bruce D. *Perspective on Experience*. Boston, MA: Boston Consulting Group, 1970. e do mesmo autor: *Henderson on Corporate Strategy*. Cambridge, MA: ABT Associates Inc., 1979. Bem que amplamente citada em vários comentários, essa última obra tem discussões sobre aspectos mais flexíveis da estratégia tais como a intuição, uma visão das decisões estratégicas muito menos mecânica que induziriam a pensar as carteiras de negócios, visão inspirada por paralelos com as conceituações militares da estratégia. Não se salienta esses aspectos da visão de Henderson nos artigos e livros que comentam a abordagem da BCG, do qual é um dos fundadores.

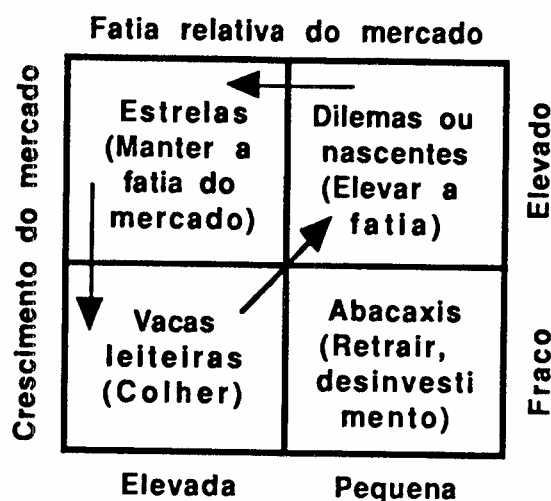
carteira; finalmente, este modo de representação dos negócios da empresa permite uma visualização de cada um deles, com as suas características próprias, o que possibilita o desenvolvimento de estratégias particularizadas para cada um deles.

Para o desenvolvimento de estratégias para o conjunto da carteira, o eixo de fatia relativa do mercado é assimilado à geração de liquidez, esta sendo mais importante a medida que cresce a fatia relativa do mercado. No segundo eixo, o da taxa de crescimento do mercado, podemos apresentar as necessidades de liquidez (ou caixa) crescentes a medida que as taxas de crescimento do mercado são elevadas. Obteremos então o conhecidíssimo quadro de dupla entrada onde os negócios são classificados em virtude da sua situação e potencial de crescimento ao mesmo tempo que a sua situação em relação com produção ou necessidade de liquidez. A evolução desejável é apresentada com as setas. Essa evolução desejável reflete simplesmente a hipótese do ciclo de vida do produto aplicada à Indústria no seu conjunto. Procura-se financiar as empresas nascentes de modo tal que possam tornar-se estrelas e, finalmente, na sua fase de maturidade, vacas leiteiras, cuja função será o financiamento das novas empresas nascentes, então, na carteira de negócios da empresa. Para cada situação particular, a estratégia apropriada é indicada. Alguns anos depois e respondendo a críticas numerosas da visão simplista do esquema BCG, Henderson publicaria um esquema diferenciado de acordo com as características estruturais de várias Indústrias Norte Americanas.<sup>148</sup> Retomando os mesmos eixos para cada tipo de Indústria (fatia relativa do mercado e taxa de crescimento), ele posicionaria os quatro tipos (Indústria fragmentada, especializada, de baixa lucratividade, e de volume) num novo sistema de eixos, tendo num eixo o tamanho da vantagem competitiva e no outro, o número de alternativas abertas para atingir essa

---

<sup>148</sup> Vide Hax, Arnaldo C. e Nicolas S. Majluf. *The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning*. Interfaces, 13, 1 (Febr. 82): 46-65; e Joffre, Patrick e Gérard Keonig. *Stratégie d'entreprise*. Antimanuel. Paris: Economica, 1985 (Gestion): 16-18.

vantagem competitiva.

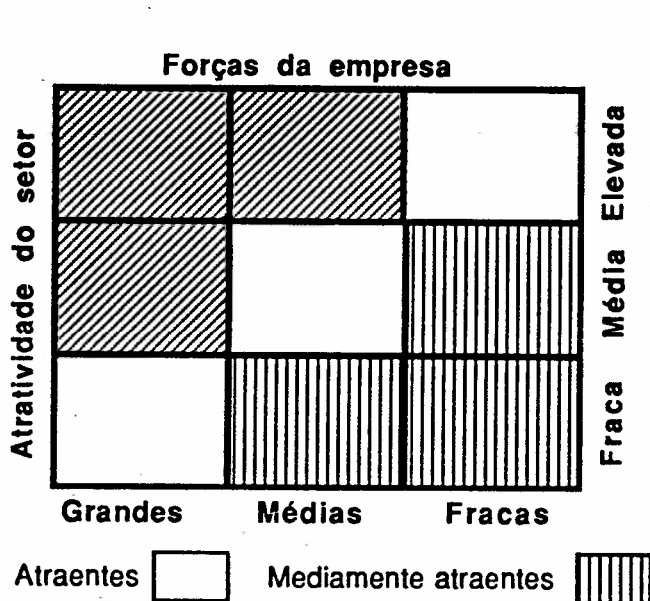


#### A matriz da General Electric-McKinsey

A General Electric tomou conhecimento da abordagem BCG no início dos anos setenta. Embora seduzida pela técnica, a empresa achava portanto que era simplista demais para as suas próprias finalidades. A matriz de análise estratégica de portafólio, desenvolvida pela McKinsey para a General Electric, denominada de matriz de atratividade do setor e forças da empresa, integrava os aspectos tradicionais de análise estratégica no que diz respeito à empresa e ao meio ambiente, isto é portanto, fatores tão quantitativos quanto qualitativos, o que apresentava um passo a mais no sentido de levar em conta uma realidade mais complexa que o deixava acreditar a representação desenvolvida pelo BCG. A avaliação da empresa é feita em função de fatores internos (as variáveis de gestão, sobre as quais a empresa tem um controle) e os fatores externos (as variáveis ambientais). A atratividade do setor é dada por projeções a partir das tendências observadas no exercício e o desenvolvimento provável para esses fatores. A situação da empresa no quadro assim desenvolvido indica a orientação estratégica a considerar para a dona do portafólio. Na General Electric, o departamento de planejamento foi muito longe

no sentido de quantificar as variáveis, mesmo qualitativas, que tinham notas ponderadas para chegar a um conjunto de medidas sintéticas apresentando a posição da empresa e a atratividade do setor.

Para a análise do portefólio do conglomerado, basta agrupar no mesmo quadro a posição relativa de cada uma das unidades estratégicas de negócio. Apresentamos a seguir o quadro simplificado da matriz de atratividade do setor e forças da empresa ou unidade de negócios. Ao lado dessa matriz, juntámos uma matriz semelhante desenvolvida pelo grupo Shell com uma caracterização mais fina das estratégias correspondendo a cada situação (ou cruzamento) de atração do setor de atividades, por um lado, e por outro da força da empresa.



**Matriz de orientações estratégicas do grupo Shell**

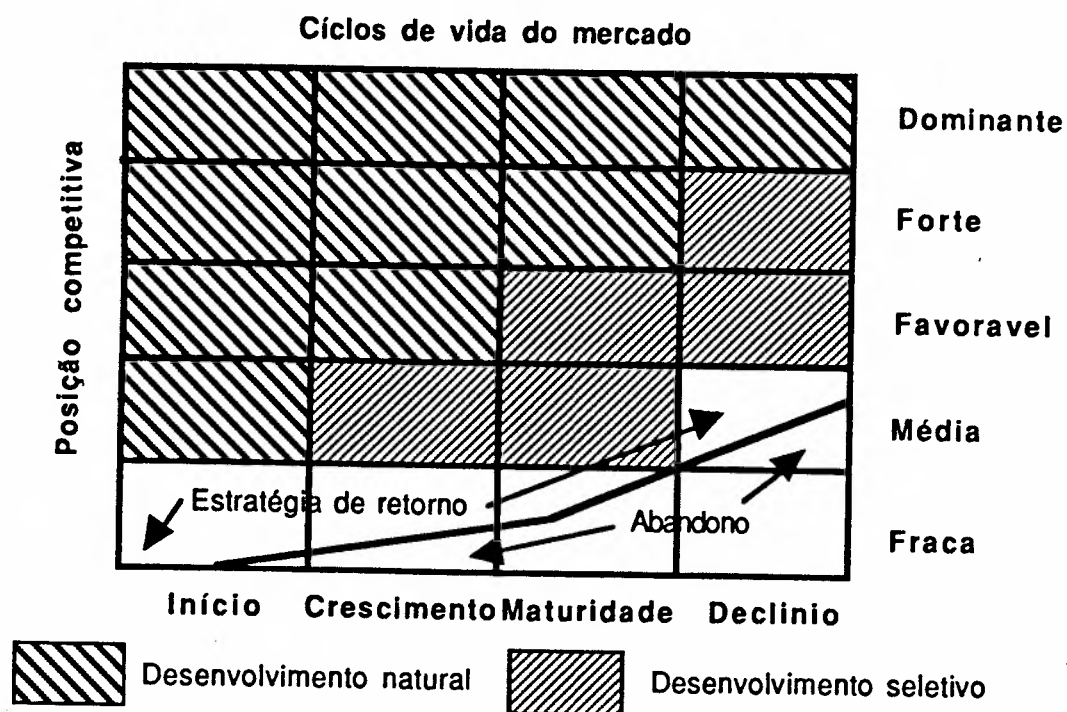
Dominar o mercado Inovação	Segmentar o mercado	Diversificar
Expansão Diferenciação dos produtos	Manter a sua posição Penetração do mercado	Retrair gradativamente Fusões
Rentabilizar	Imitação Retrair gradativamente	Desinvestir

Fonte: Thiétart, 1987: 125

A matriz da Arthur D. Little

Desenvolvendo uma matriz baseada sobre a curva do ciclo de vida do produto

e as vantagens competitivas da empresa, a Arthur D. Little apresentava uma série de estratégias ainda mais afinadas em função dos estágios de desenvolvimento do produto e as estratégias correspondentes com as forças (ou fraquezas) das empresas competindo no mercado, quebrando assim o determinismo da fatia relativa do mercado desenvolvida pelo Boston Consulting Group dez anos antes. Por exemplo, no esquema da Arthur D. Little, a fatia relativa de mercado é muito menos importante do que é nos estágios de crescimento, ou nos estágios de maturidade e declínio, onde passa a ser um fator de êxito na atuação nesses tipos de mercados (maturados e em declínio). Por outro lado, o esquema salienta a importância da tecnologia como fator de sucesso especialmente nos estágios de nascimento e de crescimento. A consultoria até desenvolveu matrizes diferenciadas baseadas sobre as tecnologias empregadas. Tomando em conta críticas que já foram feitas à abordagem BCG, a Arthur D. Little salientava a importância de ter uma visão temporal para monitorar a evolução das unidades estratégicas de negócios que se procura avaliar com este esquema. Com essa perspectiva temporal, podemos fazer uma comparação das posições competitivas das unidades em relação com os seus concorrentes num determinado mercado e concluir assim sobre as suas trajetórias que possam ser diferentes das do ciclo de vida do produto ou do mercado em que atuam. Por exemplo, é perfeitamente concebível que uma determinada unidade tenha iniciado uma trajetória declinante num mercado que ainda se encontra numa fase de crescimento. Apresentamos a seguir o quadro das estratégias correspondentes às várias posições competitivas das unidades estratégicas de negócios em função do ciclo de vida dos mercados em que atuam.



Reagindo contra o determinismo excessivo do ciclo de vida do produto e das evidências que já haviam sido apresentadas como sendo um conceito que podia lidar a enganoso sobre produtos<sup>149</sup>, Hofer e Schendel retomariam o esquema da A. D. Little menos o estágio do declínio que eles achavam desprovido de fundamento empírico suficiente para guiar ações sobre tal determinismo.<sup>150</sup>

### *O projeto P.I.M.S.*

Os dados colhidos pela General Electric sobre as suas unidades estratégicas de negócios deram luz a um projeto conduzido por Schoeffler, Buzzel e Heary para

<sup>149</sup> Levitt, T. *Marketing for Business Growth*. New York: McGraw-Hill, 1974: 163.

<sup>150</sup> Vide p. 167 em Glueck, W. F. *Business Policy and Strategic Management* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill, 1980 (1972). xvii, 891 p. (McGraw-Hill Series in Management)

estudar a elaboração de indicadores quantificados de desempenho de cada uma dessas unidades. Eventualmente, o Strategic Planning Institute foi fundado para expandir o banco de dados a outras empresas. Nos meados da década de oitenta, o banco tinha dados sobre mais de 2000 unidades estratégicas de negócios ligadas a umas 200 empresas.<sup>151</sup> O banco original PIMS liga 37 variáveis com o desempenho das unidades. Uma evolução surpreendente para alguns pesquisadores foi a chamada "amnesia" dos pesquisadores<sup>152</sup> que apenas reteram a fatia relativa de mercado como fator explicativo do desempenho.<sup>153</sup> A consequência disso foi a retomada de estudos para obter os dados que já eram disponíveis no banco PIMS.<sup>154</sup> A importância do banco PIMS foi de favorecer o desenvolvimento do uso de técnicas estatísticas na análise para tomada de decisões estratégicas. Isto contribuiu para a "profissionalização" da especialidade. Com os anos, a análise dos dados do PIMS apontaram na direção de alguns dos fatores de êxito para as unidades estratégicas atuando em mercados maduros por exemplo, onde a fatia relativa de mercado de fato era importante bem como o era também em mercados de bens de consumo. Nos mercados no início do seu ciclo de vida, o investimento em pesquisa e desenvolvimento parecia ser a chave do sucesso. Em praticamente todas as situações

---

<sup>151</sup> Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale, and Ralph G. M. Sultan. *Market Share — A Key to Profitability*, pp. 309-320, Chap. 25 in Enis, Ben M. and Keith K. Cox (Eds.). *Marketing Classics. A Selection of Influential Articles*. Newton, MA: Allyn and Bacon, Inc., 1985 (1969). xvii, 459 p.; Anderson, Carl R. and Frank T. Paine. *PIMS: A Reexamination*, *Academy of Management Review*, (July 78): 602-611; e Buzzell, Robert D. and Bradley T. Gale. *The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press, 1987. 324 p.

<sup>152</sup> Vide Desreumaux, Alain. *A propos de la culture ou de l'amnésie et de quelques autres travers de certains chercheurs en gestion*. Lille, France: Institut d'administration des entreprises, 1986. 16 p. (Les cahiers de la recherche; Idées réflexions; 86/1) que retrata a evolução dessa amnesia atribuída a leituras rápidas demais e ao crescimento quantitativo da literatura além do potencial de ingestão dos pesquisadores. Podemos imaginar como é que fica a situação dos... praticantes!

<sup>153</sup> O'Shaughnessy, N. J. *Strategy and US Cultural Bias*. *Management Decision*, 22, 3: citado em Desreumaux, op. cit.

<sup>154</sup> Vide por exemplo Ulrich, D. et al. *A Strategy, Structure, Human Resources Data-Base: OASIS*. *Human Resources Management*, 23,1 (Spring 84): ainda citado em Desreumaux.

estudadas, a qualidade do produto parecia ser um ingrediente básico para o êxito das unidades estratégicas.

Um fato permanece: ao falarmos das carteiras de negócios, de produtos, das matrizes, temos que nos lembrar de que a base empírica em que se apoiam essas conceituações e ferramentas analíticas é o banco PIMS. Mas as abordagens técnicas de que as matrizes são uma ilustração quase perfeita já se esbarraram na desilusão dos executivos com essas ferramentas e um novo discurso introduzido pela técnica do Japonês e da religião da excelência. O contexto encontrava-se maduro para uma retomada da abordagem já chamada de clássica (ou Escola de Harvard) nas atividades de decisões estratégicas.

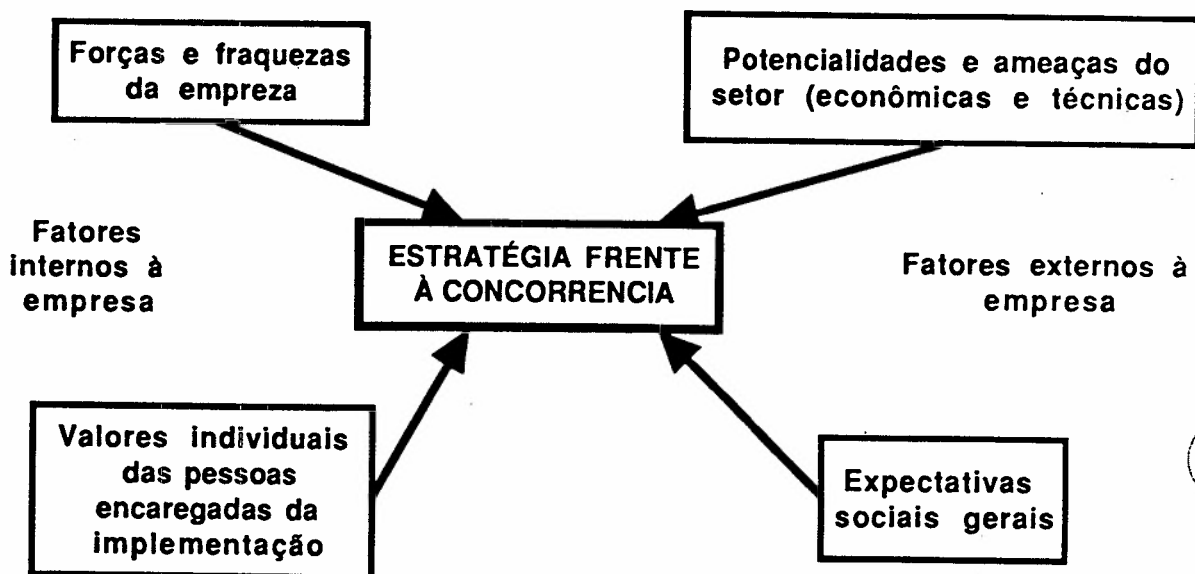
#### As contribuições de Michael E. Porter

A obra mais importante que propulsou Porter ao nível de papa do planejamento estratégico foi sem dúvida o seu livro *Competitive Strategy*. Nessa obra, Porter retomava as contribuições do modelo LCAG e de Andrews, as ampliava com uma análise estrutural do setor de atividade da empresa (ou das unidades de negócios) com base na economia industrial (ramo derivado da micro-economia) de modo a estabelecer "regras do jogo" derivadas do comportamento dos agentes atuando no setor em questão. Em termos de popularidade, Porter deslocou as carteiras de negócios, pelo menos na América do Norte e na Europa, se o critério de publicações for um indicador confiável.

A metodologia proposta por Porter comporta três momentos. O primeiro é a determinação das consequências estratégicas da ação de cinco forças estratégicas em cada setor de atividade. No segundo momento, se procura definir uma orientação estratégica coerente com os contextos setoriais possíveis. No terceiro momento, a orientação

estratégica é afinada em função dos instrumentos de gestão estratégica disponíveis em cada situação.

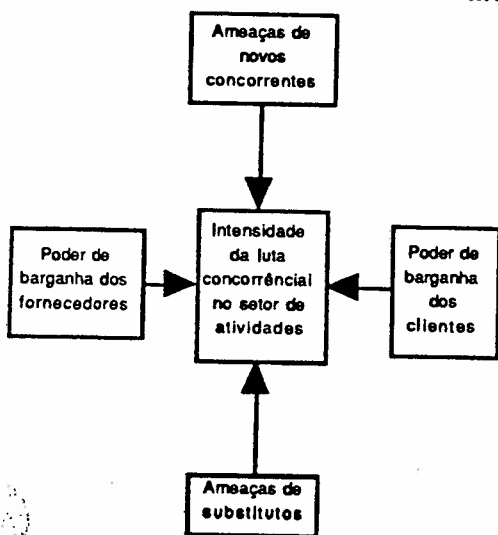
O esquema geral da análise traça as suas origens intelectuais:



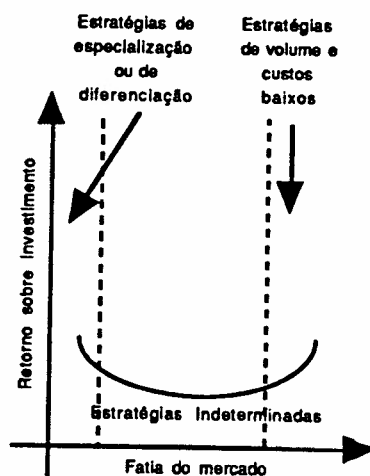
Voltamos à metodologia proposta por Porter. Na primeira etapa, tem que se avaliar o grau de intensidade competitiva do setor. Essa intensidade é função das condições estruturais do setor de atividade. As forças que também tinham uma influência sobre o grau de competitividade são o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, a natureza e a importância das barreiras à entrada, bem como às ameaças de produtos ou serviços de substituição. O poder de barganha dos clientes e fornecedores é principalmente derivado do grau de concentração dos setores a que pertencem bem como do setor de atividade. Por exemplo, o setor automobilístico dos Estados Unidos tem alto poder de barganha com os seus fornecedores e clientes por razões evidentes. Por conseguinte, alguns fornecedores têm poder de barganha elevado, especialmente os

fabricantes de micro-processores utilizados nos modernos carros. No próprio setor de atividade, as "regras do jogo" constituirão uma influência suplementar sobre o acirramento da concorrência (ou não): o número dos concorrentes, o seu poderio relativo no mercado, as taxas de crescimento do setor, a possibilidade de uma diferenciação dos produtos, as barreiras à entrada e à saída do setor, altos custos fixos e de armazenagem, aumentos de capacidade produtiva, etc. A definição das regras do jogo possibilita a comparação dessas características setoriais com as forças e as fraquezas da empresa. Nesse passo, vários comentários assimilam a visão de Porter à de Lawrence e Lorsch, isto é, uma visão contingencial da estratégia. Em função então do seu posicionamento competitivo no seu setor de atuação, a empresa escolherá uma estratégia defensiva (manter a sua posição pela especialização num segmento), ofensiva (modificar as regras do jogo pela introdução de mercadorias sem nome por exemplo) ou pro-ativa (antecipar a evolução do mercado e adaptar-se em conseqüência). As escolhas estratégicas são determinadas pela curva dos custos localizada num sistema de eixos que relacionam fatia do mercado e retorno sobre o investimento.

**Análise setorial**



**mais f (regra de decisão)**



**Escolhas estratégicas**

		Vantagem competitiva	
		Comercial	De custos
Alvo	Setor	Estratégia de diferenciação	Dominância pelos custos
	Segmento	Estratégia de especialização	

Mas o esquema de Porter apoia-se também sobre um sistema de informação bastante exigente em termos de conhecimentos não apenas sobre o setor mas também sobre os concorrentes. A empresa tem que conhecer as capacidades fundamentais de cada um deles, as suas potencialidades e os limites ao seu crescimento, a rapidez das suas possíveis reações e a sua flexibilidade de adaptação a mudanças estruturais no setor. Essas informações são sintetizadas num sistema de eixos onde os grupos estratégicos do setor (i.e. as empresas que têm estratégias semelhantes) são apresentados. No primeiro eixo, temos o grau de especialização (o leque de produtos é especializado ou completo). No segundo eixo, a importância da integração vertical dos concorrentes (completamente integrados ou apenas fazem atividades de montagem). Esse mapeamento (das orientações estratégicas e dos seus resultados) facilitará a medição das "distâncias estratégicas" e a escolha das orientações estratégicas apropriadas na busca de vantagens competitivas diferenciadas (por exemplo nos vazios evidenciados por este mapeamento). Mas essas orientações terão que tomar em conta o grau de maturidade do setor. As três orientações abertas (no longo prazo) seriam, basicamente: a integração vertical, a extensão da capacidade disponível e o ingresso num segmento ainda inexplorado. Com essas informações, procura-se avaliar as reações dos concorrentes às estratégias adotadas.

Numa obra mais recente, Porter se preocupara com o problema da implementação da estratégia.<sup>155</sup> Retomando os esquemas da micro-economia, o acadêmico Norte-Americano representara a empresa e o seu setor de atuação como sendo correntes de mais valia do início do processo (insumos, a transformação destes) até o fim (distribuição e atividades de suporte). A implementação da estratégia teria como componente mais "operacional" a análise desses fragmentos de mais-valia (a diferença

---

<sup>155</sup> Porter, Michael E. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985. xviii, 557 p.

entre o valor criado pelas atividades da empresa e os custos de criação deste valor) no longo do processo transformativo da empresa, procurando-se ao mesmo tempo olhar para a empresa de "fora para dentro", isto é, comparando o seu desempenho com a do setor e dos concorrentes. Esse estudo propiciaria então a busca de novas formas de vantagens competitivas bem como possibilitaria imaginar novos caminhos para sustentar as vantagens já detidas pela empresa. Os caminhos abertos para sustentar essas vantagens são o domínio pelos custos ou as atividades de diferenciação (vide a parte "escolhas estratégicas" no esquema em cima). Com essa visão mais detalhada dos componentes da empresa e a sua comparação com as do setor em geral, a última obra de Porter tenta fazer um passo em frente no sentido de abranger o processo estratégico, estendendo a análise à parte operacional da empresa.

### **Em guisa de conclusão**

Podemos ver com a evolução do pensamento na área de Administração de empresas um movimento do geral para o particular, ou se o quisermos assim, para uma especialização mais ponti-aguda. Porém, este movimento perdurou até o final da década de setenta. As contribuições de Porter parecem iniciar uma reversão dessa evolução para uma visão mais geral da Administração, não apenas a nível estratégico, mas mais especificamente, do ponto de vista da direção geral das empresas. Se o processo estratégico é sem dúvida a marca da direção geral, uma outra vertente de evolução recente é no sentido da integração do pensamento estratégica a nível das funções, dos vários mercados e campos de atuação das empresas e nas várias fases do processo de decisão estratégica. Assim, nos anos recentes, os artigos e livros tratando de gestão estratégica nas áreas de recursos humanos, produção, finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento parecem ser uma nova vertente de especialização da Literatura, marcando assim uma corrente que se afasta das preocupações das atividades ligadas aos

cargos de direção geral. Outra vertente é a generalização da produção acadêmica nos campos de atuação tais como a gestão estratégica das empresas multinacionais, das empresas de serviços, das Universidades, etc., etc. Finalmente, nas fases do processo estratégico, temos a obra de Abell (1980) sobre a definição da missão da empresa, as numerosas contribuições sobre as estratégias de aquisição e fusões de empresas, sobre o controle estratégico, as práticas de liderança para finalidades de conduta estratégica e outras. À medida que cresce o volume da Literatura rotulada de estratégica, se multiplicam as tentativas de voltar a desenvolver conceitos que estejam aproveitáveis pelas direções gerais das organizações. Várias produções recentes apontam para essa especialização emergente tais como Hafsi (1985), Sallenave (1979), Thiétart (1984), Declerck, Debourse et Navarre (1983), Joffre e Koenig (1985), Quinn, Mintzberg e James (1988). Este estouro do campo é característico da indefinição científica que afligia toda a área de Administração de empresas. Numa comunicação recente, o diretor da divisão de *Business Policy and Planning* da *Academy of Management* escreviam para os membros:

"The third issue of interest was Jim Fredrickson's suggestion that the Division's name, Business Policy and Planning, no longer adequately reflects the evolving academic nature of our discipline. Perhaps the "Planning" in our name, which reflects the normative roots of our field, does not quite capture what we research. Perhaps "Business Policy" by itself, ignores the "strategy" side of what we do."

Num artigo recente, Cathy Enz, ao analisar o conteúdo dos manuais usados na América do Norte para o estudo das estratégias empresariais concluía, analisando as respostas de vários acadêmicos que foram convidados a fazer a avaliação do conteúdo de 27 dos mais

usados destes manuais:

"Any textbook reviewed can be considered simultaneously to be best, the worst, or the best of a bad lot, (...) A plausible explanation for the inconsistency is that different instructors view the field of strategy in different ways... Some regard the course as strictly an integrative course in business policy, while others see the strategy area as a distinct discipline with a specific body of knowledge. (...) the development of strategy textbooks has a long way to go."<sup>156</sup>

Um dos nossos colegas, vai muito mais longe na crítica feita a esses desenvolvimentos recentes. Para ele, a estratégia é a "nova ortodoxia", pretendendo os apóstolos desse evangelho deslocar a gestão das empresas. Quando se olha para algumas listas dos tópicos que são conhecidos, por assim dizer, como sendo do interesse da estratégia, não podemos deixar de refletir no mesmo sentido, mesmo se essa crítica possa parecer abusiva. Basta olhar para o Anexo III, um levantamento que nós fizemos para ilustrar essa pretensão à exaustão do campo de estudo da estratégia. O exame rápido dessa lista basta para ver as intenções "imperialistas" de alguns dos especialistas da estratégia empresarial. Se a direção geral tivesse que elaborar um programa de ação para retomar a liderança nos assuntos do seu interesse nas organizações, este não teria sido muito diferente dessa lista.

Essa confusão conceitual e as incertezas ligadas aos conteúdos da gestão das empresas e, em particular à parte estratégica e diretrizes do *management* fizeram a fortuna de uma certa Literatura que proliferou a partir da década de oitenta. Passamos a

---

<sup>156</sup> Enz, Cathy A. "Strategy Textbooks: A Case of Consistently Inconsistent Evaluations", *Academy of Management Review*, 11, 1 ('86): 226-237.

## CAPITULO V

### ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: CRITICAS E VISÕES ALTERNATIVAS

#### Introdução

Tendo visto as principais contribuições no campo da Administração das empresas e, em particular, da Administração estratégica, procuraremos neste capítulo, ver pontos de vista mais críticos ou pelo menos que apresentem um potencial de renovação em relação com aquilo que nós chamamos de teorias ortodoxas.

Ao lermos sobre os teóricos na área administrativa e estratégica, nós pôdemos ver que a microeconomia procurou um fundamento teórico importante para a maioria desses autores. Numa primeira seção, apresentaremos algumas reflexões sobre o papel da economia na nossa visão do mundo e um breve relato dos questionamentos que atormentaram esse campo nos últimos anos. Esses questionamentos têm reflexos importantíssimos para a conceituação das atividades administrativas e a sociedade em geral.

No campo administrativo em se, nos apresentamos em seguida as contribuições de (Mintzberg) que procurou desligar-se com as abordagens normativas herdadas de Fayol e Taylor. Mintzberg procurou ver como era que as coisas aconteciam de verdade no mundo empresarial e foi a campo para estudar as ações de administradores.

Ele também esboçou um esforço de integração conceitual das teorias desenvolvidas em fragmentos no campo das teorias administrativas. Finalmente, ele voltou a examinar a questão das estratégias empresariais e falaremos brevemente dos seus resultados.

Um outro acadêmico canadense que contribuiu muito recentemente para uma renovação teórica na área foi Gareth Morgan. Insatisfeito com as teorias ortodoxas e normativas, ele advoga a multiplicidade das abordagens para entender o fenômeno administrativo como sendo muito complexo e, para tanto, necessitando de um aparelho conceitual muito mais amplo do que nós usamos até recentemente para entendê-lo.

Se nós pudermos tirar uma linha por baixo desses escritos recentes e tentar descobrir um denominador comum a todos eles, ficaria logo evidente que o motivo que levou esses autores (e muitos outros) a questionar as teorias tradicionais foi o "fator humano". A visão herdada da economia (e em particular da micro-economia) reduzia o homem a um fator dotado de racionalidade econômica. Essa visão simplória teve que ser acrescentada dos conhecimentos mais recentes sobre o ser humano e a sua natureza. Na quarta seção, faremos um levantamento breve de trilhas de pesquisa que nós parecem ser promissoras no sentido de desenvolver uma teoria da ação administrativa mais abrangente, isto é, que incluía o ser humano nas suas representações cognitivas.

Na quinta seção, apresentaremos um esquema da ação estratégica nas empresas que tente integrar as mais recentes contribuições nas áreas da economia política e na área de análise estratégica. Esse quadro de análise parece ilustrar os desenvolvimentos futuros que terão que integrar contribuições de outros campos de conhecimento de modo tal que possamos chegar a ter um aparelho conceitual que permite uma melhor e mais completo entendimento da realidade. Por ser um instrumento

essencialmente analítico do ponto de vista das empresas, ele está ainda incompleto, no sentido de que não leva em conta os conhecimentos recentes sobre o ser humano. Mas essa trilha é promissora porque não veda eventuais integrações "humanistas" no seu quadro.

Com este estudo, teremos completado as partes teóricas da nossa tese e poderemos iniciar então o estudo do nosso tópico, seja a Administração estratégica nas empresas brasileiras.

## **1. A economia política**

Nesta primeira seção, salientaremos o papel fundamental do pensamento econômico no desenvolvimento da mentalidade modernista. O nosso propósito não é fazer uma avaliação exaustiva da evolução do pensamento nessa área mas apenas pôr em relevo os aspectos mais pertinentes para ilustrar as bases sobre as quais ergueu-se a abordagem normativa na área administrativa. Mesmo assim, contribuições mais recentes, especialmente as dos chamados "institucionalistas", entram em choque com as representações essencialmente racionalistas desenvolvidas a partir de Adam Smith. Estes alegam que o racionalismo da economia ortodoxa leva-nos à crise econômica, enquanto seria possível garantir um crescimento econômico se nos usarmos de outras representações da atividade econômica mais em conta com a realidade atual das economias ocidentais, levando em conta, especialmente o caráter extremamente concentrado das economias contemporâneas. Em poucas palavras, temos hoje que sair da utopia dos mercados à busca do seu equilíbrio se quisermos ter um aparelho conceitual que permita um melhor entendimento dos acontecimentos no mundo de hoje. Essas propostas reintegram também preocupações com o bem-estar das pessoas como sendo uma regra de decisão na área das atividades econômicas, o que é uma mudança em

relação com os apóstolos do mercado sem restrições e, paradoxalmente, uma retomada das considerações de Adam Smith sobre a moralidade que, estranhamente, foram postas de lado pelos manuais ortodoxos.

### Hegel e Marx

Além do materialismo histórico e do conceito de classes sociais como sendo o motor dialético da História, a contribuição de Marx para a economia foi muito mais fundamental do que se suspeita. Para Louis Dumont,<sup>157</sup> a contribuição mais importante de Marx foi de negar as teses hegelianas do transcendentalismo do Estado de modo tal que a economia pudesse ter uma autonomia conceitual, libertada do político ao qual permanecia atrelada até então. Fazendo isto, Marx seria o teórico da modernidade. Com a demonstração estudiosa que ele fez da predominância das relações de produção como sendo o motor da evolução histórica (pelo viés das classes), Marx afirma valores de modernidade.

Para entender a mudança ocorrida nos valores, Dumont propõe uma abordagem comparativa de modo que possamos comparar as ideologias de *Ancien Régime* com as imperando nas sociedades modernas. Nas sociedades tradicionais, não existe o conceito de indivíduo a não ser como elemento de valorização da ordem do conjunto social (que lhe é transcendental), isto é como sendo um elemento conforme ao conjunto de valores dominantes, assegurando assim a ordem. A modernidade é essencialmente portanto, um empreendimento de valorização do indivíduo, isto é, que cada ser humano representa, em se, o conjunto social (este sendo imanente aos indivíduos). À hierarquia das sociedades antigas, a modernidade opõe o egalitarismo dos

---

<sup>157</sup> Dumont, Louis. *Homo Aequalis*. Paris: Gallimard, 1980.

indivíduos, todos sujeitos de direito e iguais nessa condição.

O início dessa operação de "autonomização" da economia para com a política se deu, de acordo com Dumont, com o pensamento de Quesnay. Mais Marx ia além disso. Ele não apenas postula a autonomia da economia mas integra, no raio dos seus determinismos, a política. A trilha teórica seria iniciada com o mercantilismo quando se dá conta do fato de que a economia não é mais um jogo a soma nula mas sim um sistema de trocas em que alguns ganham e outros perdem (o conceito da mais-valia e da acumulação capitalista). Com essa constatação, a economia, como sistema de pensamento e análise, ganha mais autonomia, porque ela é percebida como sendo dotada de uma lógica própria da política, à que permanecia atrelada como instrumento até então. A separação do econômico e do político será dada pela metáfora da mão invisível de Adam Smith sobre o "bem comum". Ela constituirá as bases sobre as quais se desenvolverá a ideologia liberal, fundamentando o papel predominante do indivíduo no progresso social e econômico, as ações individuais contribuindo para o bem comum pelo viés dos mecanismos do mercado, conforme já foi exposto no capítulo anterior.

Nesse contexto de transformações ideológicas e econômicas, a Alemanha (ou os principatos que a constituem naquela época), observam os acontecimentos e a produção intelectual é marcada por essas observações. Marx, herdeiro dessa tradição recente, chegará a conclusão de que, não são os povos que estão em marcha, mas sim classes sociais, e em particular, a burguesia, que está pondo em prática um projeto de dominação de uma outra classe, os trabalhadores, refutando assim a visão dominante com os intelectuais alemães. O seu projeto político passa então a ser a libertação da classe dominada, projeto assimilado à emancipação do homem graças à modernidade. Para tanto, o homem tem que ser o sujeito do seus destinos (daí a negação do

transcendentalismo do Estado postulado por Hegel).

Numa primeira obra<sup>158</sup>, Marx refuta a tese de Hegel que apresenta o Estado como sendo sujeito histórico: pelo contrário, o Estado é imanente (provém do homem) e é por este motivo que a ideologia do Estado transcendental tem que ser destruída para que o homem possa ser emancipado. Em *La question juive*, Marx ataca ainda a visão hegeliana do Estado e a ideologia a que deu luz isto é, a representação humana do Estado como sendo um ser dotado de vida própria e venerado pelos seus sujeitos. Essa visão representa uma alienação para o homem porque ele atribui ao Estado as suas próprias qualidades (daí a alienação porque o homem opera uma separação entre se e as suas qualidades que ele confere à sua criatura, o Estado transcendental). Marx pleiteia para "uma fusão do real e do ideal", noutras palavras, para uma ação consciente do homem sobre o Estado que se transformaria num instrumento de emancipação e não de dominação. O predicato seria o ser humano e não mais o Estado (daí a tese do imanentismo para o Estado e as relações sociais de modo geral).

É na *ideologie allemande* que Marx expõe as "condições" da sua visão do materialismo histórico. Fazendo isto, ele afirma a primazia do indivíduo sobre a História e a economia. Na base do edifício, quatro "condições": em primeiro lugar, o homem produz a vida material em se; uma vez assegurada a vida material, novas necessidades surgirão da ação produtiva e dos instrumentos de produção para assegurar a necessidade material básica; na terceira condição, temos as relações sociais, originando na família, como base da necessidade de reprodução do ser humano; finalmente, temos a condição de que todo modo de produção é acompanhado de um determinado estágio social, baseado sobre os modos de relação dos homens entre si na base das suas atividades de produção.

---

<sup>158</sup> Marx, Karl. *Critique de la philosophie du droit de Hegel*.

Com essas quatro condições, o homem desenvolve uma consciência, esta um produto social também; a consciência humana progride com o aumento da produtividade, das necessidades do homem, da população em geral e com a generalização da divisão do trabalho. Esse quadro resume a visão marxiana sobre a História, marcada pelo materialismo.

O desenvolvimento histórico é baseado sobre uma visão dialética, isto é, o resultado da superação de contradições inerentes a todos os modos históricos de produção. Essa visão materialista e dialética da História permite a afirmação do projeto de libertação do homem baseado sobre a primazia da relação do homem à Natureza que ele tem que dominar para satisfazer as suas necessidades, superando as contradições inerentes ao estágio atual, seja o capitalismo, resumido como sendo a separação da propriedade dos meios de produção e da força de trabalho. Essa relação supera a relação com os outros homens, isto é, as relações ou a ordem social. Nessas condições, a divisão do trabalho é um retrocesso porque separa a *praxis* da consciência (i.e. o trabalho manual do trabalho intelectual).

Essa primazia já exposta do indivíduo da Natureza faz com que a ordem social construída acima da divisão do trabalho é uma violação dessa primazia da relação de produção com a Natureza. A nova ordem, dominada por uma classe de burgueses que desenvolveu uma ideologia apresentando os seus interesses como sendo os interesses da sociedade inteira é um fator de alienação para os trabalhadores. O projeto revolucionário de Marx então é a abolição da divisão do trabalho e uma regulação das atividades econômicas pelo meio de uma associação livre dos homens que descobrirão assim uma comunidade dos seus interesses, enquanto seres humanos. Essa associação permitirá também a apropriação da mais-valia pelos trabalhadores, esta sendo definida como a

diferença entre o valor social das mercadorias produzidas no sistema capitalista e as necessidades dos trabalhadores para assegurar a sua reprodução.

Nos *Manuscripts*, Marx explicita que a primazia é do indivíduo e da sua ação sobre a Natureza. A divisão do trabalho aliena o homem da sua ação sobre a Natureza, instaurando um intermediário que é o direito de propriedade sobre os meios de produção. Este intermediário é legitimado pelo consenso social, apoiado sobre a ação da ideologia que o fundamenta. En nome da primazia do indivíduo, Marx condena essa ordem social. Nos *Grundrisse*, Marx rejeita explicitamente a política como sendo subordinada à relação básica do homem com a Natureza e fazendo isto, se opõe à visão antiga da imanência do Estado.

Avaliando essa operação, Dumont acha que a autonomização da economia da política e da moralidade foi um sucesso completo. Não apenas trata-se de uma autonomização mas também de uma dominação da coisa econômica sobre as demais esferas da atividade humana que passam, na visão marxista, a ser determinadas pelas relações econômicas. Concluindo sobre a herança marxiana, Dumont escreve que muitos economistas de hoje são marxistas sem sabê-lo porque favorecem a primazia do econômico sobre o resto. Com Marx então, temos a primazia do econômico que caracteriza a ideologia da modernidade. Passamos da autonomia do raciocínio econômico com Quesnay e Smith, visto como esfera coexistente com as demais (social, política, moral) à predominância da categoria econômica sobre as demais, com o marxismo. Essa predominância irá permear todo o pensamento até os nossos dias.

Se tivéssemos que identificar a raiz prometéica da Modernidade Ocidental, poderíamos afirmar que esta encontra-se nos ideais marxistas da primazia das relações de

produção sobre a Natureza. Com essas idéias, o Homem não apenas roubou o fogo aos deuses, mas expulsou-os do Universo deles.<sup>159</sup>

### A economia clássica

Com o surgimento do individualismo da modernidade industrial, não há de estranhar que a economia se desenvolveu nessas linhas. O debate ideológico levantado por Marx e os seus discípulos contribuiu ainda mais à vida fechada sobre si mesma deste campo de conhecimentos. A economia clássica adotou então o ponto de vista dos indivíduos, físicos ou jurídicos. O corpo de conhecimentos foi logo baseado sobre o presuposto do funcionamento dos mercados e, portanto, sobre o equilíbrio entre curvas de oferta e procura ao qual permitiam chegar os preços. As demais considerações, tais como as estruturas sociais, as relações de poder, as instituições políticas foram portanto evacuadas pelos teóricos pertencentes a essa vertente e tratados como fatores exógenos cuja influência era de perturbar o equilíbrio natural a que induziam os mecanismos do mercado. Com o desenvolvimento econômico e a modernização industrial, chegaríamos a um ponto onde os "agentes" econômicos seriam todos dotados de uma racionalidade nas suas decisões fazendo com que a verdade do mercado passasse a vigorar na economia inteira.

Mas o esquema smithiano da mão invisível não funcionou para muito tempo, conforme já salientemos no primeiro capítulo. As empresas e as organizações, com o passar do tempo, procuraram escapar à incerteza da concorrência e do mercado, desenvolvendo esquemas de proteção e auto-defesa contra essa utopia. Nasceram assim as primeiras empresas integradas na Europa e nos Estados Unidos, os conglomerados, tentando monopolizar os seus setores de atividades ao mesmo tempo que integravam as

---

<sup>159</sup> Isto é o homem como sujeito da sua própria história e não como objeto da História.

suas operações para assegurar as fontes de suprimentos e os canais de escoamento da produção. Quebrando a ideologia do *laissez-faire* então reinante, os Governos intervieram para proteger a existência dos mercados e quebrar os monopólios e os conglomerados. Foi isto também que marcou a legitimação das intervenções dos poderes públicos na vida econômica mas a ideologia permanecia a mesma, a da superioridade do mercado como processo de alocação dos recursos na economia no seu todo.

Com a crise econômica de 1929, a ideologia do *laissez-faire* sofreu uma derrota com a miséria geral. Com a tomada do poder pelos democratas nos Estados Unidos em 1933, o Presidente Roosevelt abriu as portas à intervenção do Estado na vida econômica com programas de construção de grandes obras de infraestrutura e de assistência aos necessitados no quadro do seu programa eleitoral chamado de *New Deal*. Os primeiros programas tocaram nas áreas bancária, financeira, agricultura e industrial. Apesar da oposição dos grupos empresariais, Roosevelt foi reeleito em 1936 e continuou com a sua política de deficits orçamentários para financiar a retomada do crescimento econômico. Na Inglaterra, Keynes publicava a sua *General Theory of Employment, Interest and Money* no mesmo ano, mas essa obra já seguia uma tradição de ataques às teorias econômicas ortodoxas, iniciada com a publicação de um panfleto contra as exigências feitas à Alemanha no pós-guerra, em 1919.

A favor da Segunda Guerra e do período de prosperidade geral que esta trouxe para a economia internacional, as intervenções do Estado na vida econômica cresceram e, com isto, uma insatisfação geral com a burocracia estatal, os seus deslizos, os níveis de impostos. Nos Estados Unidos, a reação foi brutal com uma retração das atividades de regulamentação<sup>160</sup>. A influência ideológica maior por trás dessa tendência neo-liberal foi, nos Estados Unidos, Milton Friedman, que via por trás das intervenções

---

<sup>160</sup> Ainda não é claro se o peso do Estado em se retraiu-se.

crecentes do Estado, um paulatino processo de socialização da economia de mercado. Para tanto, sugeria a retração do Estado e a retomada de políticas de *laissez-faire*.<sup>161</sup> Com os seus estudos sobre a massa monetária e as taxas históricas de inflação nos Estados Unidos, Milton propunhara políticas essencialmente monetárias para conter a inflação que ele via como um fenômeno causada pela expansão monetária. Essas ideias simples "pegaram" com os eleitorados Americano e britânico em particular e a ideologia neo-liberal ainda impera nas políticas econômicas de países desenvolvidos tais como a Grã-Bretanha, Canadá, Estados Unidos e causaram a queda de um Governo "socialista" na Suécia, por alguns anos. Em países em desenvolvimento, essas idéias foram postas em prática no Chile e no Brasil por exemplo. Mesmo se o êxito das políticas neo-liberais e monetaristas para conter o progresso da inflação foi reconhecido, os custos sociais dessas políticas são assustadoras. Num estudo recente<sup>162</sup>, chegou-se à conclusão de que a concentração da riqueza nos Estados Unidos cresceu violentamente na era Reagan. Por exemplo, o patrimônio de um milhão de famílias milionárias cresceu de 40% desde 1980 enquanto o tamanho do mesmo patrimônio das 90 milhões famílias mais pobres decrescia de 10%. Para ser ultra-rico em 1982, bastaram 93 milhões de dólares enquanto em 1987, precisava-se de 225 milhões. No mesmo período, o número de bilhonários passou de 14 para 49. Finalmente, os salários dos executivos, entre 1977 e 1987, cresceram 4 vezes mais rapidamente que os dos operários e 30 vezes mais que a taxa de crescimento das empresas onde "trabalhavam".

Essas constatações e outras preparam o terreno para uma reconsideração das idéias keynesianas e contribuíram para uma legitimidade renovada para a economia política e até mesmo, o marxismo, pelo menos nos meios acadêmicos Norte-Americanos,

---

<sup>161</sup> Vide Friedman, Milton. *Capitalism and Freedom*. Chicago: Univ. of Chicago Press, 1962.

<sup>162</sup> Packard, Vance. *The Ultra Rich. How Much Is Too Much*. Boston: Little, Brown & Co., 1989. 358 p.

o que era uma novidade em si. O mais importante a destacar, porém, é que essas desilusões com a economia clássica assinalam talvez uma retomada das preocupações éticas e humanistas postas de lado com a autonomização da economia iniciada por Adam Smith e Karl Marx.

### A nova economia política

Várias correntes se desenvolveram recentemente na economia política, todas com o intuito de acabar com o neo-liberalismo e os custos sociais que este traga para a maioria da população e a estagnação econômica. As principais vertentes são as pós-keynesianas, as neo-ricardianas, as institucionalistas e as marxistas.<sup>163</sup> Tem várias discordâncias entre essas Escolas sobre o modo de explicar o comportamento econômico, em particular sobre o conflito inerente a qualquer sociedade, sobre a determinação do valor, os determinantes da estrutura social, a definição dos fatores de produção, etc.

No entanto, concentraremos o nosso estudo sobre a corrente chamada de institucionalista e pós-keynesiana, por ser as contribuições que mais se aproximam das condições vigentes no capitalismo moderno. Isto é claramente uma escolha ideológica, porque não acreditamos no chamado potencial revolucionário dos operários nem no determinismo histórico baseado sobre relações de classe, estas por seu lado, determinadas pelas relações de produção. O nosso entendimento das regras vigentes numa sociedade, conforme veremos no próximo capítulo, vai muito mais para fatores culturais e antropológicos, que definem a "cabeça" dos indivíduos, ou os seus modos de "re-presentação" da realidade. Assim, brigar para saber se o Brasil já foi feudal ou não no intuito de saber se o *grand soir* acontecerá amanhã ou nunca nos parece ser esforços

---

<sup>163</sup> Para uma introdução, vide Albelda, Randy, Christopher Gunn, and William Waller (Eds.). *Alternatives to Economic Orthodoxy*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 1987.

vaos para forçar as categorias marxistas acima da realidade brasileira (ou de qualquer outro país). O que persiste neste país por exemplo, são muito mais relações de cunho feudal, embora o Brasil esteja numa fase industrial evidente. Por conseguinte, o esquema institucionalista parece apresentar um potencial explicativo muito mais atraente que as esteris querelas marxistas.

Escolha prática também na medida em que essa abordagem permite encarar uma transição gradativa do atual Estado de coisas para uma economia mais "humanista", pelo menos nos países centrais.

Como é o caso para os demais grupos da economia política, os institucionalistas tentam integrar o funcionamento econômico com o estudo das instituições sociais e políticas. Além disso, eles integram a cultura no seu esquema, essa entendida como peça central de explicação para o comportamento humano, seja a nível individual ou social.

Voltando às origens keynesianas, os institucionalistas acreditam que oferta e procura não são independentes e, portanto, arbitradas pelos mercados. Para eles, e nisso eles estão em direta oposição com os neo-liberais e os *supply-side economics*, é a procura agregada que determina a oferta nos mercados de bens, de trabalho e para a moeda.

Nessa visão, o papel das grandes empresas é fundamental e ilustra a incompreensão da economia clássica com este fenômeno. Esse desenvolvimento foi documentado por Immanuel Wallerstein<sup>164</sup> e Alfred D. Chandler.<sup>165</sup> As primeiras

---

<sup>164</sup> Wallerstein, I. e Marvin Harris. *Cultural Materialism. The Struggle for a Science of*

grandes empresas apareceram para superar os limites da concorrência. Os primeiros grupos ou conglomerados foram montados para financiar a produção em massa de artigos normalizados e o seu escoamento a nível nacional. Mas com a concorrência, as empresas ameaçavam tornar-se inviáveis porque muitas vezes, os artigos assim produzidos eram vendidos em baixo do preço de custo. Assim, a monopolização era a única forma de sobreviver e proteger-se dos efeitos danificadores da concorrência e além disso, de obter as taxas de investimento necessárias para manter o crescimento a longo prazo da economia. Foi na ocasião da primeira guerra mundial que as oposições ideológicas à monopolização foram relativamente silenciadas quando essas empresas demonstraram a sua capacidade de fornecer artigos relativamente baratos em larga escala. Mas as altas taxas de lucratividade dos monopólios (ou oligopólios) atraíam novos entrantes. As empresas assim ameaçadas desenvolveram práticas de proteção na forma de barreiras à entrada tais como segurar fontes de matérias-primas, o sistema de patentes, as redes de distribuição exclusivas e as técnicas de propaganda, cuja função era assegurar-se da lealdade dos compradores.

Com este quadro, como defender essa forma organizacional como sendo superior às pequenas empresas herdadas da Revolução industrial? Temos em primeiro lugar que entender do funcionamento daquelas grandes empresas.<sup>166</sup> Isto implica numa reconceitualização da micro-economia, fundamento das decisões racionais das empresas. Ao contrário das representações da economia clássica e neo-clássica, as grandes empresas são, antes de mais nada, *price-setters*, ou seja, eles definem os seus preços, independentemente dos mecanismos do mercado. Isto é devido ao fato de que as decisões

---

Culture. New York: Random Books, 1979.

<sup>165</sup> Chandler, Alfred D. *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, 1977.

<sup>166</sup> A demonstração é de Eichner, Alfred S. *Toward a New Economics. Essays in Post-Keynesian and Institutional Theory*. Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe, 1986.

afetam as quantidades a serem produzidas e, portanto, os programas de investimento necessários para sustentar o programa de produção. Essas decisões têm implicações claras para o emprego, a produto nacional e o nível dos preços (ou a inflação). Vejamos o processo decisivo nessas firmas.

Em primeiro lugar, os tomadores de decisão são interessados no crescimento da firma porque isto induz oportunidades maiores para eles. Este crescimento tem que ficar acima da taxa média do produto nacional, seja na fatia do mercado já detida ou pela busca de oportunidades novas em outras fatias ou setores de atividade. Para tanto, os executivos decidirão qual a taxa meta de retorno sobre os investimentos, de modo tal que o crescimento desejado esteja alcançado. Essa decisão implica na fixação de um *mark up* necessário para atingir a taxa de retorno meta.<sup>167</sup> Este *mark up* leva em conta as decisões sobre os investimentos, os salários, os vencimentos, os dividendos e as mudanças no nível de endividamento. Neste segmento da economia, o mecanismo de concorrência não é mais o preço mais os investimentos (em pesquisa e desenvolvimento, em bens de capital e propaganda) pelos quais se buscam as vantagens competitivas (ou pelo menos a manutenção da fatia de mercado atingida) sobre as demais firmas.

Resumindo neste ponto as diferenças entre a abordagem institucionalista e as teorias neo-clássicas, teríamos os seguintes pontos de interesse:

- na teoria microeconômica marshalliana, a meta é a maximização do lucro (a curto prazo) versus a meta de crescimento (a longo prazo) da firma nas grandes empresas; os marshallianos ainda raciocinam com firmas de dono único preocupados com a incerteza e portanto os lucros a curto prazo;
- a firma tradicional é submetida às curvas familiares de custos em forma de U (vide

---

<sup>167</sup> Não esqueçamos que tratamos de empresas oligopolistas ou monopolistas.

discussão de Michael E. Porter) por causa do fixamento das instalações compensada naquelas firmas, por combinações variáveis de insumos e trabalho, ao contrário das grandes empresas; além do mais, o aumento da capacidade é dado pela entrada de novas firmas e não pela construção de novas fábricas;

- sendo na maioria dos casos, "price-takers" (a firma não tem condição de impôr os seus preços pois a sua fatia de mercado é insignificante), a tendência secular é para a queda da taxa de lucro a zero;

- a competição só é feita através das cortes nos preços. Os investimentos são episódicos, não há orçamentos de publicidade (propaganda), nem de pesquisa e desenvolvimento;

- a única decisão da firma com dono único, é sobre o nível de produção com olhos na comparação entre os custos marginais e a renda marginal das quantidades adicionais. Eis uma firma com incapacidade de gerar fundos internamente com a manipulação do "mark-up".

Voltamos então à distinção já exposta por Braudel quando ele retrata a economia como sendo um edifício de três andares: no topo, as grandes firmas que ditam as regras do jogo, no andar médio, as pequenas firmas sujeitas ao mercado de concorrência e na base, as atividades econômicas básicas, marcadas pelas relações de troca. Qual a implicação dessa caracterização mais fina das atividades econômicas, sendo que os pós-keynesianos não descartam a existência e, portanto a validade, dos esquemas marechais para dar conta de uma parte apenas da economia geral?

Num sistema econômico dominado por grandes grupos que têm a capacidade de estabelecer os seus preços num horizonte temporal de longo prazo, as políticas governamentais, geralmente de curto prazo para arrumar a conjuntura, podem ter efeitos desestabilizadores. O papel do setor financeiro é importante também, especialmente nas

fases recessivas, para suprir os setores deficitários em crédito. Além do crédito, nós vimos que as grandes corporações fazem previsões sobre o nível da procura para implementar os seus programas de produção. Por conseguinte, é importante que os Sindicatos, com o seu poder de desencadeamento sobre os demais setores não sindicalizados, podem manter o seu poder reivindicatório para manter o poder aquisitivo dos seus membros e da economia em geral sobre a qual se fundamentam as previsões de produção das grandes empresas. Nesse tipo de economia, são os Sindicatos que têm o papel de recuperação puxando para cima os salários que garantem um aumento da renda real que, por sua vez, garante o crescimento secular da procura agregada que sustenta portanto a taxa secular de crescimento da economia dominada pelas grandes empresas. Numa tal economia, os ganhos de produtividade não implicam numa queda dos preços (que permanecem estáveis).

A lentidão da reação governamental só acirrará as espirais (inflacionárias e recessivas) por causa do poder das grandes empresas, Sindicatos e Governos de mexer nos preços, salários e impostos, respectivamente. Em consequência, é importante que o Governo se empenhe em sustentar a procura agregada e o emprego por políticas keynesianas apropriadas nos ciclos recessivos. Na visão pós-keynesiana, os mercados financeiros sustentam o nível de atividade geral e não são responsáveis para a inflação que tem as suas origens de aumentos salariais acima dos ganhos em produtividade, ao contrário do raciocínio técnico por trás das políticas de controle da inflação no Brasil, baseado sobre o papel inflacionário dos aumentos salariais.

As políticas recentes dos Governos, modelados nos moldes neo-clássicos, tiveram, como consequência, a chamada estagflação, em virtude da ignorância da natureza particular da economia oligopolizada, que não funciona com esquemas de

mercados.

"Even more a source for concern is the fact that a policy which seeks to control inflation by curtailing the growth rate only exacerbates the conflict over the distribution of income which lies at the core of the inflation problem. With the emphasis on limiting aggregate demand, business investment is likely to be discouraged as the megacorps and other firms adjust their capital expenditures to the new secular growth path which government policy has dictated. And with the rate of accumulation thereby lowered, technical progress — which is the source of higher output per worker, and thus the source of any increased real income over time for all members of society — will be lowered as well. The conflict over how that income should be distributed can only be heightened by its decline."<sup>168</sup>

Apresentamos no Anexo IV um resumo dos fundamentos teóricos que estão por trás das idéias pós-keynesianas e institucionalistas em matéria de regulação do nível de atividade econômica.

Tendo em vista as interligações dos agentes implicados na definição de políticas no sentido de assegurar taxas de crescimento seculares que preservam a economia da estagflação, a resposta fica por conta de que se chama no Brasil de pactos sociais, como ficou acontecendo em vários países Europeus, onde essa abordagem permitiu preservar o nível da procura agregada, o emprego e um crescimento econômico com um patamar estável.

---

<sup>168</sup> Eichner, A. S. op. cit., p. 135.

Numa obra mais recente<sup>169</sup>, duas economistas quebequenses dessa Escola, ao avaliar as experiências da Suéca, da Austria, da Noruega e de outros países, acham que as políticas neo-clássicas seguidas nos demais países desenvolvidos representam um fracasso do capitalismo na medida em que, existindo um compromisso político firme, o pleno emprego e a estabilidade do crescimento econômico podem ser realizados. Para tanto, é preciso da intervenção do Estado. Os custos do desemprego são elevados tão a nível social quanto a nível privado. O compartilhamento do bolo é o problema o mais importante que tem que ser resolvido antes da preocupação com o nível absoluto do produto nacional. As condições de êxito dos acordos sobre as orientações das políticas fiscais e monetárias, de acordo com a experiência européia, são o encontro entre os agentes: Sindicatos, federações de empregadores, agências governamentais. As formas que tomam os mecanismos de "negociação" das políticas econômicas variam de um país para o outro. Por exemplo, na Austria, não tem acordo sobre as orientações econômicas a serem seguidas enquanto os vários agentes econômicos da sociedade não tenham chegado a um acordo consensual sobre as modalidades das políticas a serem seguidas, inclusive a política monetária. Na Noruega e na Sueca, as exigências de consensualidade são mais frouxas. Cada sociedade tem então que elaborar os mecanismos necessários para facilitar aqueles encontros. Mas os resultados obtidos naqueles países são muito animadores em comparação com o resultado das políticas neo-liberais da América do Norte e da Inglaterra por exemplo. Tendo apresentado, embora sucintamente, um esquema alternativo ao papel tradicional do Estado como figura acima dos demais agentes na sociedade, vamos buscar agora representações alternativas à ortodoxia na área de Administração das empresas.

## **2. A obra de Henry Mintzberg**

---

<sup>169</sup> Bellemare, Diane et Lise Poulin-Simon. *Le défi du plein-emploi*. Montréal: Éditions Albert Saint-Martin, 1986.

Acadêmico canadense inconformado com as teorias ortodoxas de Administração de empresas, Mintzberg procurou ver no fogo mesmo da ação como é que as coisas aconteciam para propôr descrições mais realistas da ação administrativa. Ele iniciou a sua busca da "verdade" do terreno logo ao fazer os seus estudos de doutoramento no M.I.T., nos anos sessenta. Reescrevendo a sua tese para publicação, ele acabou publicando um clássico que é *The Nature of Managerial Work*. Continuando a sua busca, o próximo passo era estudar mais acuradamente o processo decisivo nas altas cúpulas das empresas. Ele chegou à conclusão de que as decisões estratégicas não apenas eram anti-rationais como havia uma briga entre dois grupos na empresa, a alta cúpula e os analistas. Apresentadas em primeiro lugar sob a forma de um *position paper*, essas conclusões foram retomadas na forma de artigos publicados em conceituadas revistas de Administração.

Isto levou-o a tentar sistematizar o resultado deste processo decisivo sob a forma de modos de formação de estratégias. Este artigo foi um outro clássico, salientando o lado não-planejado de muitas das estratégias seguidas por grandes empresas. Com essas pesquisas, Mintzberg chegou a advogar uma metodologia que pudesse ser aplicada a qualquer organização. Essa abordagem de pesquisa se desenvolveu a ponto de ter virado "Escola" na área de pesquisa em matéria de estratégia empresarial.

Sentindo a necessidade de fazer o ponto sobre esses anos de esforços de pesquisa, Mintzberg apresentava, há poucos anos, uma lista das estratégias que ele encontrou nas organizações pesquisadas por ele e a pequena equipe de colegas que o acompanharam nestes anos.

Ao mesmo tempo, Mintzberg procurava entender a variedade das organizações existentes e integrar o monte de pesquisas fragmentadas nessa área. Esses esforços acabaram com a publicação de uma obra fundamental para um entendimento geral das organizações, seja o seu *The Structuring of Organizations*.

Finalmente, no ano passado, ele publicou o que ele chamara numa conversa do seu testemunho sobre o management, *Mintzberg on Management*, um estranho pampheto sobre as implicações sociais da proliferação das organizações e a sua lógica exclusivamente econômica.

Procuraremos nessa seção apresentar brevemente essas obras, tidas por importantes, porque introduzem uma preocupação de abrangência ao mesmo tempo que formulam perguntas inconfortáveis para o futuro da disciplina.

### O trabalho do executivo<sup>170</sup>

Esse estudo pioneiro de Mintzberg não tem nada de novo. Outros pesquisadores tentaram antes estudar as atividades dos gestores.<sup>171</sup>

A originalidade de Mintzberg foi de ter conseguido colocar uma nova conceitualização daquilo que foi feito antes. E a origem desse trabalho é a tese de doutoramento do autor concluída em 1968. Alguns anos depois, Mintzberg retoumou o material original (seja as notas tiradas de sessões de acompanhamento de uma semana para cada

---

<sup>170</sup> Da versão francesa: Mintzberg, Henry. *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Paris/Montréal: Les Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, 1984.

<sup>171</sup> Vide por exemplo Sayles, Leonard R. *Leadership. Managing in Real Organizations* (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill, 1989 (1979). xix, 310 p. (McGraw-Hill Series in Management)

um dos cinco executivos) e propôs um quadro articulado de vários grupos de atividades que dão um retrato fiel das atividades dos gestores, onde os próprios bem como os pesquisadores encontram a realidade tais como, respectivamente a vivem e a observam.

A abordagem de Mintzberg destaca-se acima de tudo pelo enfoque sobre as atividades administrativas (aquilo que fazem realmente os gestores) em oposição com as prescrições da Escola clássica, que nada é mais que uma conceptualização da atividade administrativa ou seja, uma utopia que Nortearia a materialização do processo. Nada estranho que este livro teve uma aceitação tão entusiasta como observava um executivo:

Graças ao seu livro, me sinto bem! Eu cheguei a pensar que não fazia bem o meu trabalho. Enquanto eu era incessantemente interrompido, eles estavam todos planificando, organizando, coordenando e controlando.<sup>172</sup>

As características do trabalho do gestor são: a brevidade das atividades (média de menos de 1 minuto), a sua variedade e, como corolário, a fragmentação e a predileção para a comunicação verbal que pode chegar a ocupar até 91% do tempo de trabalho.

A partir dessas observações, o valor da contribuição de Mintzberg fica por conta da sistematização que ele montou, denominando-a de papéis do administrador, estes sendo agrupados em três categorias principais: o grupo de papéis interpessoais, informacionais e decisoriais.

A atividade de Administração entendida através do leme *Getting things done through people* põe em destaque as aptidões de relacionamento humano imprescindíveis para o gestor e nessa perspectiva, os papéis tais como são entendidos por Mintzberg têm

---

<sup>172</sup> Mintzberg, H., op. cit., p. 9 da versão francesa.

ecos poderosos para os praticantes da Administração.

O encadeamento lógico para chegar a essa conceitualização é o seguinte: tendo uma autoridade formal sobre uma unidade organizacional, o gestor tem um *status* especial derivando da sua posição: isto lhe propicia a possibilidade de desempenhar os seus papéis para cumprir as suas metas. Com as relações interpessoais, ele busca as informações de que precisa para tomar as suas decisões.

Na esfera dos papéis interpessoais, o gestor é figura de proa, isto é, é representante simbólico da sua organização ou unidade organizacional tendo assim um papel de representação simbólica que ainda não despertou interesse na Literatura. O gestor é também líder em que ele tem que achar um ponto de encontro entre as necessidades dos seus subordinados e as metas organizacionais no intuito de alcançar os objetivos de eficiência. Ademais ele é agente de ligação com o pessoal das outras unidades e do escalão hierárquico. Naquele papel, entram muitos dos aspectos das trocas simbólicas (*Scratch my back and I'll scratch yours*), pondo a necessidade da abordagem antropológica para entender os fenômenos administrativos.

Os papéis informacionais vão bem além das informações oficiais. Na verdade, os gestores procuram com febrilidade as redes informais para as suas necessidades de informação por sua agilidade, rapidez, confiabilidade, precisão, menos distorção, capacidade de tratamento limitada, etc. O papel de piloto assumido por ele estimula a procura da informação de um monte de fontes dispare. Ele também assume um papel de informador seja pela transmissão de informações ou a comunicação de valores. Finalmente esse papel de informador se muda em de porta-voz quando se trata de representar a unidade organizacional junto com pessoas que estão alheias a esta.

O último grupo tem a ver com a tomada de decisão. O gestor tem um papel de empreendedor, sendo interessado em melhorar a situação da sua unidade com o lançamento de projetos de natureza variada. O horizonte temporal é de longo prazo. Ele é também árbitro, tendo que resolver conflitos dentro da sua unidade e com as demais, bem como se empenha em reduzir as pressões que se exercem sobre ele próprio ou a sua unidade. Ademais tem um papel de repartidor (distribuidor) de recursos que lhe permite orientar o trabalho e o modo de realizá-lo. Finalmente tem papel de negociador, sendo o único que tem a informação e a autoridade necessárias para empregar ou dispôr dos recursos da empresa.

As vantagens daquele enfoque são de salientar os aspectos interrelacionais do processo administrativo, cuja ferramenta básica é a palavra. Isto nos tira da visão burocrática onde as comunicações são escritas e impessoais. A atividade interpessoal cresce a medida que o gestor fica no topo da hierarquia. Essa classificação também permite discriminar as atividades do administrador de acordo com as funções do processo administrativo. Finalmente, dois terços do tempo do executivo em média são empregados para os papéis do grupo informativo. Isto salienta a necessidade das aptidões de comunicação, negligenciadas nos programas de Administração de empresas em proveito da perícia técnica.

As críticas levantadas por Mintzberg contra essa abordagem apontam para uma perspectiva em demasia centrada no curto prazo. Os administradores pensam e o esquema orientando essa reflexão poderia ser muito bem os clássicos à la Fayol para os altos escalões e Taylor para a parte operacional. Por outro lado, o aspecto positivo deste estudo é de pôr em evidência o papel central da palavra como ferramenta básica do

trabalho do gestor, aspecto também negligenciado nas Escolas de Administração. Note-se de passagem que o próprio Mintzberg não desenvolveu as implicações das suas conclusões em relação com o uso da palavra. Porém, a lingüística e a anti-psiquiatria desenvolveram esquemas bastante esclarecedores sobre as conseqüências do uso da palavra sobre a identidade das pessoas.

### A Administração intuitiva<sup>173</sup>

Num período onde se escreve tanto sobre a falência da aplicação de técnicas de planejamento e gestão estratégicos, Mintzberg procurou ver quais as raízes do problema e as razões da recusa das técnicas de planejamento estratégico nas empresas, a nível da alta cúpula.

Essa resistência que sempre foi assimilada ao conceito de "resistência às mudanças" pela Literatura e especialmente a do ramo de pesquisa operacional, tem causas mais profundas.

As abordagens racionalistas e as ferramentas técnicas tiveram êxito no âmbito operacional das empresas onde as coisas são mais ordenadas e previsíveis. Após a segunda guerra, as tentativas de implementação desses abordagens à nível de decisão estratégica falharam seja qual for o rótulo das técnicas: análise custos-benefícios, modelagens matemáticas da empresa, P.P.B.S., análise de investimentos, orçamentos de capital e planejamento estratégico.

---

<sup>173</sup> De Mintzberg, H. *Beyond Implementation. An Analysis of the Resistance to Policy Analysis*. Montréal: École des HEC, 1978 (Rapport de recherche 78-06); publicado sob os títulos *Au-delà de la mise en oeuvre. La résistance à l'analyse des politiques*, *Gestion*, Févr. 80: 70-83; e *Au-delà de la mise en oeuvre: comment marier analyse et intuition dans l'ébauche des politiques*, *Gestion*, Avr. 80: ambos republicados em *Gestion*, 12, 3 (Sept. 87): 135-159.

Apresentando os gestores como fechados ao progresso técnico, os consultores tornaram-se suspeitos, aos olhos de Mintzberg, de brigarem pela posse do poder nas organizações onde eles consultaram. Para ele, a raiz do problema seria mais no fato de que essas técnicas não levam em conta aspectos essenciais do processo de formulação de políticas e estratégias nas organizações.

Os aspectos fundamentais da tomada de decisão à nível estratégico são a natureza não linear e dinâmica do processo; o caráter crítico das informações não-quantificáveis e portanto, não consideradas pelas abordagens técnicas, seja por falta de instrumentação ou por serem consideradas francamente não pertinentes. As abordagens estreitamente quantitativas levaram a ignorar os impalpáveis como se verificou nas decisões de bombardeamento à saturação na guerra do Vietnam enquanto os protestos da opinião pública antigiram o seu ponto culminante. Para além do mais as abordagens técnicas tendem a transformar as organizações em burocracias rígidas, com pouca tolerância para a diversidade e potencial fraco para inovação; finalmente, a linearidade do processo técnico ignora outros modos de raciocínio, tão importantes quanto pode o ser a racionalidade cartesiana, e que levam em conta as informações não quantitativas.

Resumindo as críticas, Mintzberg acredita que o processo de formulação de estratégias é holístico, usando os recursos do hemisfério esquerdo do cérebro onde é sediado o pensamento intuitivo em oposição com o direito onde se desenvolve o pensamento lógico-analítico.

Mintzberg valorisa uma abordagem juntando os recursos do pensamento analítico e intuitivo para chegar a decisões mais criativas. Caberia aos analistas fornecer a perspectiva (e não a solução) e as alternativas. À visão intuitiva do gestor caberia o

esforço de sintetização e de diagnóstico mais completo.

Essa pesquisa realizada nos meados dos anos setenta confirma ainda mais a predileção dos gestores pela comunicação verbal que transmite informações não-verbais que eles consideram importantíssimas tais como as expressões faciais, as posturas dos interlocutores, etc. Então as aptidões verbais não apenas seriam uma ferramenta de trabalho importante para os gestores, mas sim básica no processo de tomada de decisões estratégicas. Portanto, com a generalização do pensamento utilitarista, a fala (e os lugares onde é usada, especialmente nas reuniões) passou a ser considerada como fonte de desperdício de tempo e, como tal, a chave-variável de gestão do tempo do executivo. Hoje em dia, dá-se conta de que era preciso saber manusear a fala, sendo esta a ferramenta principal de trabalho do administrador.

### Os trabalhos sobre estratégia

Na verdade, Mintzberg sempre acompanhou a alta direção das empresas que pesquisou, desde os seus estudos de doutoramento. Por conseguinte, os seus trabalhos nessa área têm uma evolução que vai do enraizamento da Literatura tradicional até os dias de hoje, onde se nota um distanciamento marcado, especialmente com a abordagem "científica". O que lhe valeu o rotulado de descritivo, de behaviorista e até de reformador pragmático.<sup>174</sup> Vamos acompanhar o desenvolvimento do seu pensamento através de artigos e livros que fizeram época.

### *Formulação de estratégias em três modos*<sup>175</sup>

<sup>174</sup> Vide Aktouf, Omar. *Le management entre tradition et renouvellement*. (2e ed.) Montréal: Gaëtan Morin Éditeur, 1990 (1989). 492 p.

<sup>175</sup> Publicado na *California Management Review*, XVI, 2 (Winter 73): 44-53. Vide também Mintzberg, Henry. *The Making of Strategic Decisions*. Montréal, Canada: McGill University,

Nas trilhas de Cyert e March<sup>176</sup>, Lindbloom e Braybrooke<sup>177</sup> cujos estudos empíricos apontaram a falta de linearidade na formulação de decisões, salientando-as o caráter imediatista, Mintzberg procurou identificar os processos de tomada de decisão estratégica em vários tipos de organização, tentando ao mesmo tempo, caracterizá-los. Descobriu assim três modos: empreendedor, adaptativo e planificativo.

No modo empreendedor, o líder toma decisões ousadas e arriscadas, na busca de novas combinações, bastante na linha do pensamento de Joseph Schumpeter, seja em novas empresas ou em organizações estabelecidas há muito tempo. As características do empreendedor são a busca ininterrupta de novas oportunidades, a centralização do poder, a fuga pela frente num contexto de incerteza e uma motivação ferrea para o crescimento.

Já no modo adaptativo, trata-se de empresários ou gestores atuando em organizações onde o poder se encontra dividido e, portanto, não há metas claras; a estratégia configura-se então como reação a problemas numa vertente de decisões buscando a redução da incerteza; as decisões são incrementais, não se procura saltos qualitativos (i.e. em relação com o curso das decisões anteriores). Finalmente, as decisões não apresentam integração alguma entre si, os problemas sendo resolvidos quando aparecem.

---

Faculty of Management, 1973. 77 p.

<sup>176</sup> Cyert, R. M. and James G. March. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.

<sup>177</sup> Vide Lindbloom, Charles E. *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, 1968; e Lindbloom, Charles E. and David Braybrooke. *A Strategy of Decision*. New York: Free Press 1963.

O modo planificador é o trabalho de técnicos, levado a cabo por etapas previamente definidas numa sequência de diagnóstico, formulação de alternativas e escolha do optimum. A abordagem é basicamente racional e, conseqüentemente, a figura central é a do analista, cuja tarefa é de fazer uma extensa e sistemática análise, particularmente na área dos custos e benefícios de cada alternativa.

O modo empreendedor se encontra nas organizações novas e pequenas que não têm nada ou pouco a perder atuando ousadamente, o que é o caso também das organizações em crise. Esse modo implica em que a autoridade fique centralizada nas mãos de um só indivíduo seja ele o dono da empresa ou um líder com elevada legitimidade.

O modo adaptativo se encontra em organizações que enfrentam um meio ambiente turbulento e também naquelas que têm coalições de poder buscando a preservação dos seus territórios. Essas são organizações de grande porte.

O modo planificador é acessível apenas a grandes organizações em virtude dos altos custos daquela abordagem. Ademais, as suas metas têm que ser operacionais bem como o seu meio ambiente razoavelmente estável e seguro.

Nem tudo é tão claramente delineado na vida real. Os modos se misturam na mesma organização, dependendo das características das suas unidades ou ainda no mesmo personagem por exemplo no caso deste empreendedor que, se recusando a compartilhar a sua autoridade, segue uma estratégia de crescimento no modo incremental, para não mais tomar decisões arriscadas. Essa mistura também se encontra entre matriz e filiais onde modos diferentes podem coexistir.

Os duetos empreendedores numa organização produzem a pior das combinações, o curso de cada unidade não podendo chegar a ponto outro a não ser o da colisão. O modo planejador só dará resultados positivos se os planos são coordenados entre as unidades. Finalmente, os modos convêm aos diversos estágios do ciclo de vida das empresas. Geralmente, o modo empresarial convêm à organização nova. Com o crescimento, a empresa se encontra cada vez mais engessada nas suas estruturas e nas decisões estratégicas passadas, o que configura um quadro de decisão de natureza adaptativa. No auge da maturidade pode se reverter ao modo empreendedor quando se precisa novamente definir o curso da empresa. Outras empresas maduras adotam a abordagem planejadora.

O estilo de tomada de decisão pode também ser modulado de acordo com os ciclos econômicos: empreendedor nas fases de crescimento e adaptativos nas fases recessivas do ciclo.

A conclusão é obviamente de que os modos de processo de planejamento têm que estar adaptados à situação particular de cada empresa. Em algumas situações, pode se dispensar do planejamento. Outra conclusão ancilária é que o planejamento deve indicar os caminhos alternativos para alcançar as metas mas deixar a flexibilidade necessária para reagir às mudanças de um meio ambiente dinâmico com a confecção de planos contingenciais.

### *A emergência das estratégias*<sup>178</sup>

<sup>178</sup> Vide por exemplo Mintzberg, H. *Patterns in Strategy Formation*. *Management Science*, 24, 9 (1978): 934-948; Mintzberg, H. e Jim Waters. *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. *Strategic Management Journal*, July-Sept. 85: ; Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani, and André Théorêt. *The Structure of "Unstructured" Decision Processes*. *Administrative Science Quarterly*, 21

Procurando sempre descrever a realidade, Mintzberg nota que muitas vezes, as estratégias nas organizações não são o resultado de uma ação deliberada mas, bem na linha dos trabalhos feitos sobre o incrementalismo nas decisões administrativas, o resultado cumulado de uma soma de pequenas decisões que acabam dando uma configuração estratégica ao rumo seguida pelas empresas, sem que necessariamente os seus executivos tenham tido consciência disto ao tomarem aquelas decisões. Isto, mais uma vez, confirma as conclusões do primeiro artigo publicado em 1973 sobre o ritmo fragmentado e a visão de curto prazo (uma crítica que fazia Mintzberg no seu primeiro livro) dos tomadores de decisão. Mintzberg chega a uma esquematização dos processos que levam empresas a seguir direções chamadas de estratégicas.

As estratégias são encarradas como a adequação de uma organização ao seu ambiente por meio de um mediador que seria a liderança da empresa, ou os papéis do executivo que nós já vimos em cima.

<u>ambiente</u>	<u>mediador</u>	<u>organização</u>
Mudanças constantes, irregulares, descontinuidade, oscilações quebradas	Liderança pode ser um freio ou um acelerador às mudanças; coagida pelo momento burocrático	Sistema operacional-organizacional ou burocracia tentando estabilizar o seu curso, apesar do ambiente

O jogo da estratégia define-se na interação entre a organização e o seu meio ambiente, a liderança assumindo o papel de mediador no ajuste organização - meio ambiente. A análise dessas interações ajuda também a esclarecer o comportamento de

---

(June 76): 246-275; Mintzberg, Henry, James Brian Quinn et al. *The Strategy Process*. Englewood Cliffs, NJ (Canada): Prentice-Hall, 1984.

formação de estratégias. A organização pode ter um papel dominante sobre o meio ambiente, essa assumindo a liderança (como foi o caso da Volkswagen nos anos 60). Por outro lado, o meio ambiente pode ditar as estratégias a serem adotadas pela organização e as suas lideranças. Finalmente, as lideranças podem levar a organização (maleável) para um segmento seguro no mercado (como ocorreu com Steinberg até que o meio ambiente passasse a ser mais ameaçador.<sup>179</sup>

Strategy is usually defined in terms of intention and thought to be made correctly only when it is deliberate. (Mas como) some organizations (...) appropriately pursue mostly deliberate strategies ... others (...) appropriately pursue mostly emergent ones.<sup>180</sup>

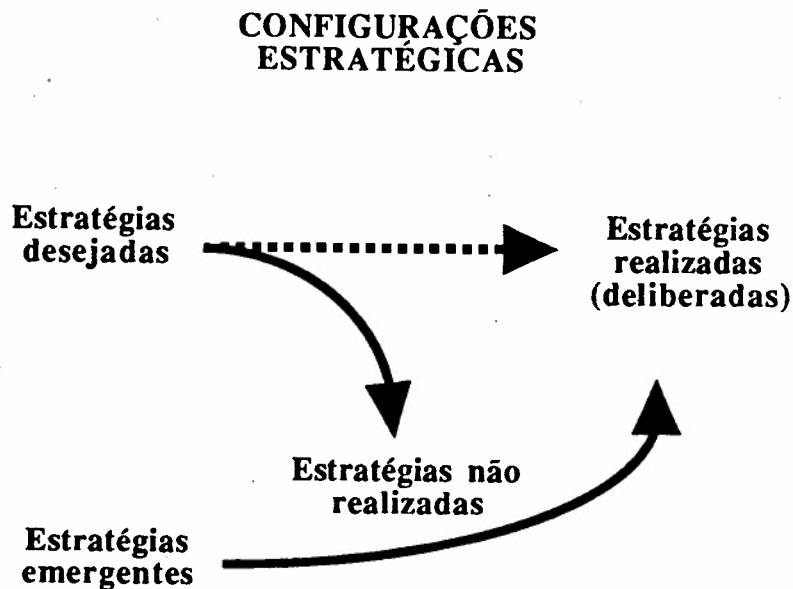
Nas organizações em fase de aprendizagem, quando o poder tem que ser compartilhado, quando não há tecnologia cara a manejar, quando o contexto é de respostas *ad hoc* (nas funções editoriais de um periódico, por exemplo), as estratégias tendem a assumir feições de emergência.

---

<sup>179</sup> Vide Mintzberg, Henry and James A. Waters. *The Mind of the Strategist(s)*, pp. 58-83, Chap. 3 in Srivastva, Suresh. *The Executive Mind. New Insights on Managerial Thought and Action*. San Francisco, CA (McGill Univ., Canada): Jossey-Bass, 1983. xxii, 344 p. (Jossey-Bass Management Series & Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series)

<sup>180</sup> Op. cit., p. 23.

Por outro lado, quando trata-se de investimentos, fixação de metas financeiras ou de modo genérico, quando as decisões são a nível consciente e que a Administração central tem condições de impôr as suas intenções, então as estratégias tendem a ser deliberadas. Para complementar e fazer a ligação com as estruturas organizacionais, podemos acrescentar que as estratégias seriam mais deliberadas nas formas organizacionais tradicionais e emergentes no caso de burocracias profissionais ou estruturas *ad hoc*. As estratégias são, portanto, segundo Mintzberg, determinadas pela ação e interação das forças na organização para reagir às pressões de adaptação e estabilização. Elas têm várias configurações.



Uma palavra final sobre as estratégias emergentes: elas não foram pretendidas e surgiram ao longo do caminho por substituição àquelas inicialmente pretendidas. Essa esquematização é uma via para introduzir no processo de decisão estratégica a chamada intuição dos *policy makers* na paisagem racionalista da formulação estratégica nas empresas.

Essa constatação permite indagar se as empresas necessitam de estratégias, uma pergunta quase sacrilegia em alguns círculos.<sup>181</sup> Reconhecendo as vantagens de ter direções estratégicas claras, tais como Alfred Sloan o escrevia nas sua memórias<sup>182</sup>, Mintzberg escreve

C'est cela le rôle principal des stratégies dans les organisations: elles donnent des réponses aux grandes questions et permettent ainsi aux employés de s'occuper des détails: cibler et servir les clients au lieu de discuter pour savoir quels sont les meilleurs marchés, acheter et faire fonctionner les machines au lieu d'épiloguer sur les différentes technologies (...) En bref, la stratégie est à l'organisation ce que sont les oeillères au cheval: elles permettent d'aller en ligne droite, car elles restreignent la vision périphérique.<sup>183</sup>

Mas a vantagem das estratégias não convêm para meios ambientes turbulentos, onde os redirecionamentos rápidos são necessários, embora estejam impedidos pelo engessamento das mentes em estratégias já estabelecidas. Por exemplo, as empresas do setor petrolífero não tinham condições de estabelecer estratégias firmes em 1973. Era-lhes preferível tomar decisões prudentes, sem tentar mudar nada do já estabelecido em matéria de direção geral. Os períodos de transição entre estratégias antigas e novas são períodos onde não havia direção estratégica. Num estudo do caso<sup>184</sup>,

<sup>181</sup> Vide Mintzberg, Henry. *Les organisations ont-elles besoin de stratégies? Un autre point de vue.* (Traduit par Philippe Chapuis) Gestion, Montréal, Canada. 12, 4 (Nov. 87): 5-9.

<sup>182</sup> Vide Sloan, Alfred P. Jr. *My Years with General Motors* (Ed. by John McDonald with Catharine Stevens). New York: Doubleday & Co., 1972 (1963). xviii, 541 p. (The Anchor Library of Economics) onde Sloan escreve que a General Motors precisava de uma diretriz racional para nortear e mobilizar os esforços dos executivos de grupo que se encontrava numa postura perigosa quando ele assumiu a presidência para tomar o lugar de Durant.

<sup>183</sup> Mintzberg, H. *Les organisations ont-elles besoin de stratégies?*, op. cit., p. 8

<sup>184</sup> Vide Mintzberg, Henry and Alexandra McHugh. *Strategy Formation in an Adhocracy.*

Mintzberg relata o efeito contraditório de uma agência pública canadense que deixou de lado a sua direção estratégica clara e bem definida: por um lado, os empregados ficaram intensamente frustrados pela ausência de direção mas por outro lado, a produção do *National Film Board* atingiu picos de qualidade raramente alcançados no período anterior...

Mintzberg conclui escrevendo que

La stratégie ne traite pas de l'adaptabilité du comportement, mais plutôt de la régularité des comportements; elle ne traite pas de discontinuité, mais de cohérence. Cela est évident si l'on suit le développement de cet article. Les organisations ont des stratégies pour diminuer l'incertitude, pour éliminer l'imprévu et, comme nous l'avons vu, pour établir une direction, contrer les efforts et définir l'organisation. *La stratégie n'encourage pas le changement, c'est une force qui s'y oppose.*<sup>185</sup>

Essa última observação é muito importante no sentido em que representa a corrente de oposição à primazia do planejamento estratégico que imperou nas empresas e nos meios acadêmicos, sobretudo, da América do Norte e de alguns países Europeus até o final da década de setenta. Essa constatação sobretudo representa para nós uma retomada do papel do empreendedor que foi redescoberto à favor da Literatura em moda sobre "excelência" empresarial, sobre o *Small Is Beautiful*, o *intrapreneurship*, enfim sobre as virtudes dos modos empreendedores na definição estratégica das empresas. Uma retomada com o lado "escuro" do processo decisivo tais como foi exposto em *The Resistance to Policy Analysis* e retomado recentemente, numa Literatura que está crescendo no interesse para os aspectos intuitivos do processo administrativo.<sup>186</sup>

---

Administrative Science Quarterly (June 85):

<sup>185</sup> pp. 7-8 no artigo citado. Grifo nosso.

<sup>186</sup> Vide por exemplo Srivastva, Suresh. *The Executive Mind. New Insights on Managerial*

Voltaremos numa outra seção sobre uma conceitualização mais abrangente da noção de empreendedor.

*Definições da noção de estratégia*<sup>187</sup>

Fazendo recentemente o ponto sobre as suas pesquisas e as de outros acadêmicos, Mintzberg defende uma visão menos técnica da estratégia e menos unívoca também. Por conseguinte, ele propõe oito definições, complementares, e moduláveis em função das situações organizacionais e meio-ambientais.

A primeira categoria é a das estratégias planejadas. Elas convêm para organizações com uma liderança forte, operando em meios ambientes estáveis (ou pelo menos controláveis). Esses esquemas são dobrados por sistemas de controle de modo tal que a implementação seja sem surpresa. É o prototipo das estratégias deliberadas.

As estratégias empreendedoras são mais atreladas à personalidade de um líder, atuando num segmento seguro. Elas são a materialização da visão deste empreendedor e, conseqüentemente, podem ser deliberadas bem como emergentes.

As estratégias ideológicas refletem os valores compartilhados pelos membros da organização. Muitas vezes, nesses casos pode-se falar em estratégias pro-ativas, no

---

Thought and Action. San Francisco, CA (McGill Univ., Canada): Jossey-Bass, 1983. xxii, 344 p. (Jossey-Bass Management Series & Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series) e Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani, and André Théorêt. *The Structure of "Unstructured" Decision Processes*. op. cit.

<sup>187</sup> Mintzberg, H. *Opening Up the Definition of Strategy*, pp. 13-20 em Quinn, James Brian, Henry Mintzberg e Robert M. James (Org.). *The Strategy Process. Concepts, Contexts, & Cases*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988.

sentido de que antecipam a evolução do meio ambiente. As estratégias são deliberadas e a sua execução controlada pelas normas em que acreditam os membros da organização.

As estratégias "pára-chuva" desempenham mais ou menos o papel de diretrizes: por exemplo, nas empresas de computadores, podemos ter estratégias definindo de modo geral que os produtos estejam de alta tecnologia e ao mesmo tempo, com preços altos (como no caso da Apple). Cada unidade tem uma margem de manobra para desenvolver os seus produtos dentro desses parâmetros gerais. Nessas empresas, a liderança é apenas parcial no sentido que define limites para a ação das unidades. As estratégias são, portanto, parcialmente deliberadas.

As estratégias-processo são o resultado de uma liderança que controla alguns aspectos suscetíveis de influenciar sobre a formação das estratégias (por exemplo, controlando a contratação dos executivos que serão responsáveis para essa tomada de decisão). O conteúdo das estratégias em si fica por conta dos executivos responsáveis.

As estratégias sem conexão (*disconnected*) se encontram em organizações onde as partes são apenas relacionadas entre si como ocorre nas adocracias, que veremos a seguir. Cada membro acaba produzindo um padrão estratégico sem constrangimento de coordenação com os demais ou até, em contradição com as demais unidades da organização ou com as intenções da organização no seu todo.

As estratégias consensuais atingidas pelo viés dos ajustamentos mútuos entre os membros da organização são características das chamadas burocracias profissionais. É a ilustração prototípica das estratégias emergentes.

Finalmente, as estratégias impostas são o resultado de pressões insuperáveis

do meio ambiente sobre o qual a organização não tem muito poder de influência. Essas pressões podem ser um dono poderoso, um fraco poder de barganha frente a clientes ou fornecedores, ou regras do jogo ditadas pela concorrência ou os fatores-chave de sucesso num determinado setor de atividades (Mintzberg dá como o exemplo a quase obrigação para as empresas aéreas de usarem aviões *jumbo* para as suas ligações internacionais).

A multiplicidade das abordagens para dar conta da estratégia possibilita o seu relacionamento com vários tipos de organizações bem como situações particulares. A abrangência dessa visão permite análises mais finas e menos constrangidas nos ditames de moldes conceituais tal como acontece frequentemente com as abordagens tecnocráticas. Isto permite também a reabilitação das discussões estratégicas nas empresas onde sofreram bastante controvérsia na década de oitenta.

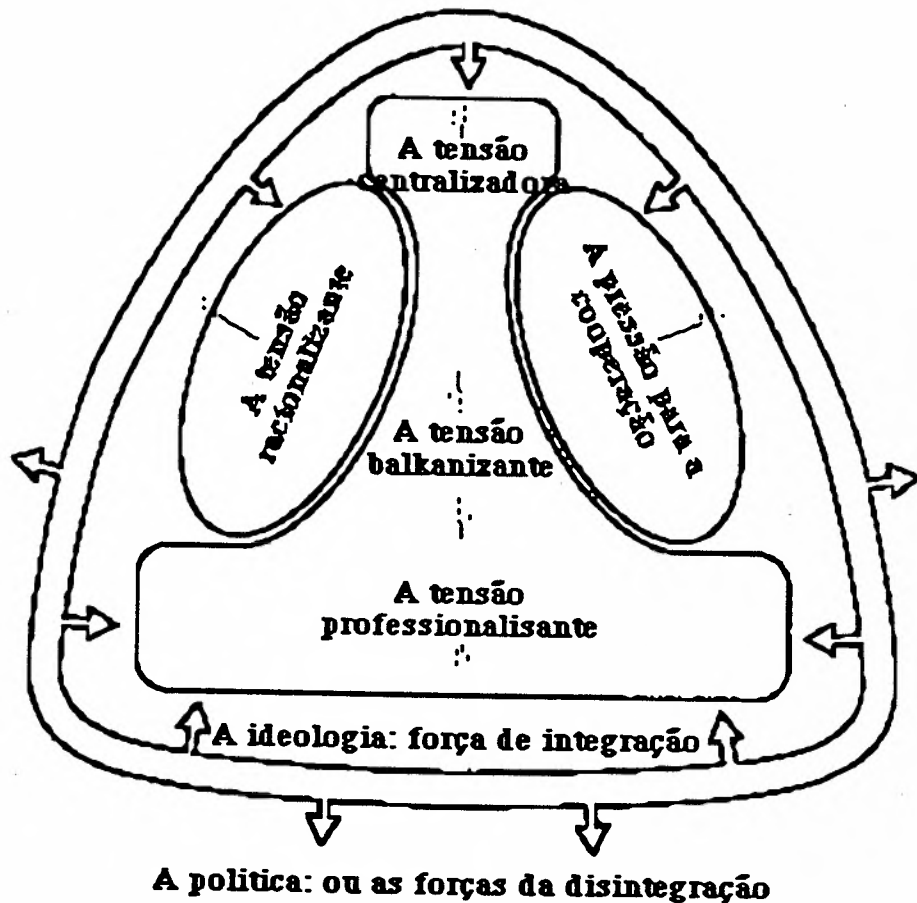
#### Uma visão integrada das organizações<sup>188</sup>

A visão das estruturas organizacionais de Mintzberg permite a definição de grupos homogêneos dentro das organizações seja pela função, seja pelas tarefas, e as características profissionais, o que não propicia o uso de organigramas.

Na caracterização dele, uma organização tem cinco componentes principais: o núcleo operacional, os dirigentes intermediários e a alta cúpula bem como os serviços de apoio e a tecnoestrutura.

---

<sup>188</sup> Baseado em Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979. xvi, 512 p. (The Theory of Management Policy Series) e Mintzberg, Henry. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983. vii, 312 p.



Fonte: Mintzberg (1989): 111

### Os componentes básicos

O núcleo operacional (ou *core*) é encarregado das operações relacionadas com o negócio central ou a razão de ser da empresa. Aqui são agrupadas as atividades de produção bem como as compras e vendas dos produtos e serviços. Os dirigentes intermediários são os diretores de serviços e funções especializadas (produção e marketing por exemplo). Os executivos intermediários traduzem operacionalmente os

objetivos da alta cúpula e a informam sobre os progressos realizados e o funcionamento da organização em geral. A alta cúpula agrupa os principais executivos bem como o conselho de Administração da organização. A alta cúpula trata dos aspectos estratégicos (formulação, adoção e implementação). Os serviços de apoio são funções cuja finalidade é a proteção da organização contra as incertezas do meio ambiente tais como a cafeteria para os empregados, os serviços de correio interno, o serviço de pagamento, as relações públicas, o serviço jurídico, etc. Finalmente, a tecnoestrutura agrupa todos os técnicos cuja função é assegurar o funcionamento ordenado do centro ou núcleo operacional bem como prestar serviços de consultoria interna à organização.

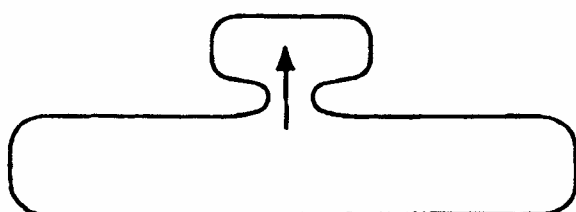
Esses elementos se combinam de modos diferentes para acomodar a organização da empresa a variáveis de vários tipos, sejam elas independentes (ou contingentes) (tais como idade, tamanho, tecnologia, meio ambiente, propriedade) ligadas à natureza das tarefas organizacionais (previsibilidade, variabilidade, rapidez das reações) ou ainda estruturais (grau de especialização, doutrinas organizacionais, departamentos, tamanho das unidades, sistemas de planificação e controle, etc.).

As combinações possíveis, sob a influência de diversas variáveis, produzem cinco configurações diferentes: a estrutura simples, a burocracia mecanista, a estrutura divisional, a burocracia profissional e a adocracia.<sup>189</sup> Pelas suas características próprias, cada componente tem a sua lógica própria: assim a alta cúpula têm uma tendência a centralizar o poder; se ela conseguir, a estrutura simples é o tipo de organização que resultará dos seus esforços. Os executivos intermediários gostariam de ter mais autonomia no seu trabalho: se eles conseguirem, a estrutura por divisões seria a forma

---

<sup>189</sup> Recentemente, Mintzberg acrescentou duas outras configurações a essa tipologia básica: as organizações missionárias e ideológicas de um lado, e a organização política pelo outro. Vide Mintzberg, H. *Mintzberg on Management*. op. cit., pp. 221-252.

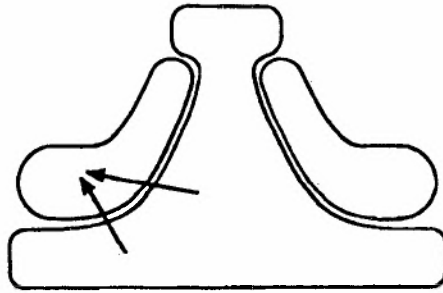
mais apropriada para eles. Para o núcleo operacional, o ideal de autonomia no trabalho resultaria numa burocracia profissional. Para a tecnoestrutura, as formas organizacionais que mais convêm são as burocracias porque elas têm um forte componente de normalização dos procedimentos. Finalmente, para a estrutura de apoio, a lógica de colaboração que ela promove resultaria numa adocracia. Dependendo das circunstâncias, essas lógicas levarão a estrutura organizacional para uma ou outra das formas que nós revimos, sendo possível (e na verdade, isto é a regra na realidade) o desenvolvimento de híbridos.<sup>190</sup>



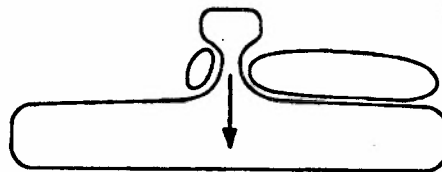
Nas estruturas simples ou as organizações empreendedorais, a autoridade é centralizada na alta cúpula que é o componente principal da organização. Essa organização é geralmente pequena mas também pode ser grande, sob a influência de um líder forte, como foi o caso da ITT com Harold Geneen. Essas empresas são bem adaptadas nos meios ambientes dinâmicos e, geralmente, usam tecnologias simples. Elas convêm também para meios ambientes hostís ou para situações de crise.

---

<sup>190</sup> Para ilustrar a aplicação desses conceitos sintetizados a partir da literatura clássica sobre organizações, juntámos no Anexo II uma tabela que resume as configurações estruturais de algumas universidades brasileiras, trabalho desenvolvida por uma colega da Universidade McGill em Montréal, a professora Cynthia Hardy. Será publicado em breve em forma de livro sobre gestão universitária.

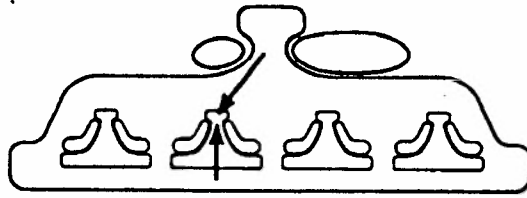


A burocracia mecânica é a empresa industrial tradicional. As tarefas são divididas nitidamente. Os sistemas de produção são equacionados para as produções de massa. Por conseguinte, o elemento-chave nessa estrutura é a tecnoestrutura cuja finalidade é o planejamento e o controle do centro operacional. Essas organizações são mais adequadas para meios ambientes estáveis. A tecnologia é, em geral, simples.

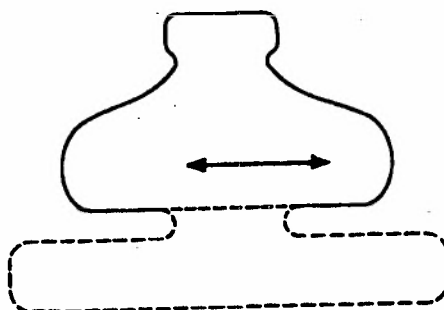


A burocracia profissional tem um núcleo operacional constituído por profissionais que têm, portanto, uma formação altamente especializada. A lealdade principal dirige-se para a corporação profissional que define as normas de conduta e de desempenho profissional. Exemplos dessas organizações são Hospitais e Universidades. A peça-chave neste tipo de organização é claramente o núcleo operacional onde os processos decisivos são do tipo ajustamento mútuo ao contrário das duas primeiras configurações, onde impera a autoridade direta ou a standardização dos processos. Os membros do núcleo operacional geralmente controlam a organização, apontando os seus pares para as posições de executivos. O ponto interessante aqui é notar que os demais empregados nessas organizações são agrupados em unidades de apoio onde imperam as relações hierárquicas tradicionais ao contrário do que acontece com os profissionais.

Essas organizações são adaptadas a meios ambientes estáveis e manejam uma tecnologia geralmente complexa.



A **estrutura por divisões** é o conglomerado ou a *holding* clássica. Neste tipo de organização, a peça-chave são os diretores das divisões ou, se assim o quisermos, os executivos intermediários. A base dessa estruturação particular é o mercado. O exemplo clássico neste sentido é a divisionalização da General Motors com a vinda de Alfred P. Sloan nos anos vinte. A alta cúpula dessas empresas é extremamente reduzida em virtude do alto grau de delegação de poderes aos diretores das divisões. Por outro lado, os sistemas de controle são muito desenvolvidas de modo tal que se possa monitorar o desempenho das divisões em função das metas fixadas pela matriz. Por conseguinte, sendo submetidos a esse controle da matriz, os diretores das divisões tendem a ter um comportamento muito assemelhado ao dos executivos que dirigem burocracias mecanistas porque eis a estrutura que facilita mais o controle. Ao contrário do que se pensa geralmente, Mintzberg opina que essas organizações são muito centralizadas por causa das exigências de desempenho feitas aos diretores de divisão. Uma vantagem dessas estruturas é de propiciar a atuação em setores e mercados variados bem como de propiciar a formação de uma reserva de executivos para a alta cúpula, os diretores de divisão tendo uma experiência de gestão variada em virtude da delegação de poderes de que desfrutam. Por outro lado, a insistência sobre critérios quantitativos para o desempenho favorece os comportamentos amorais.

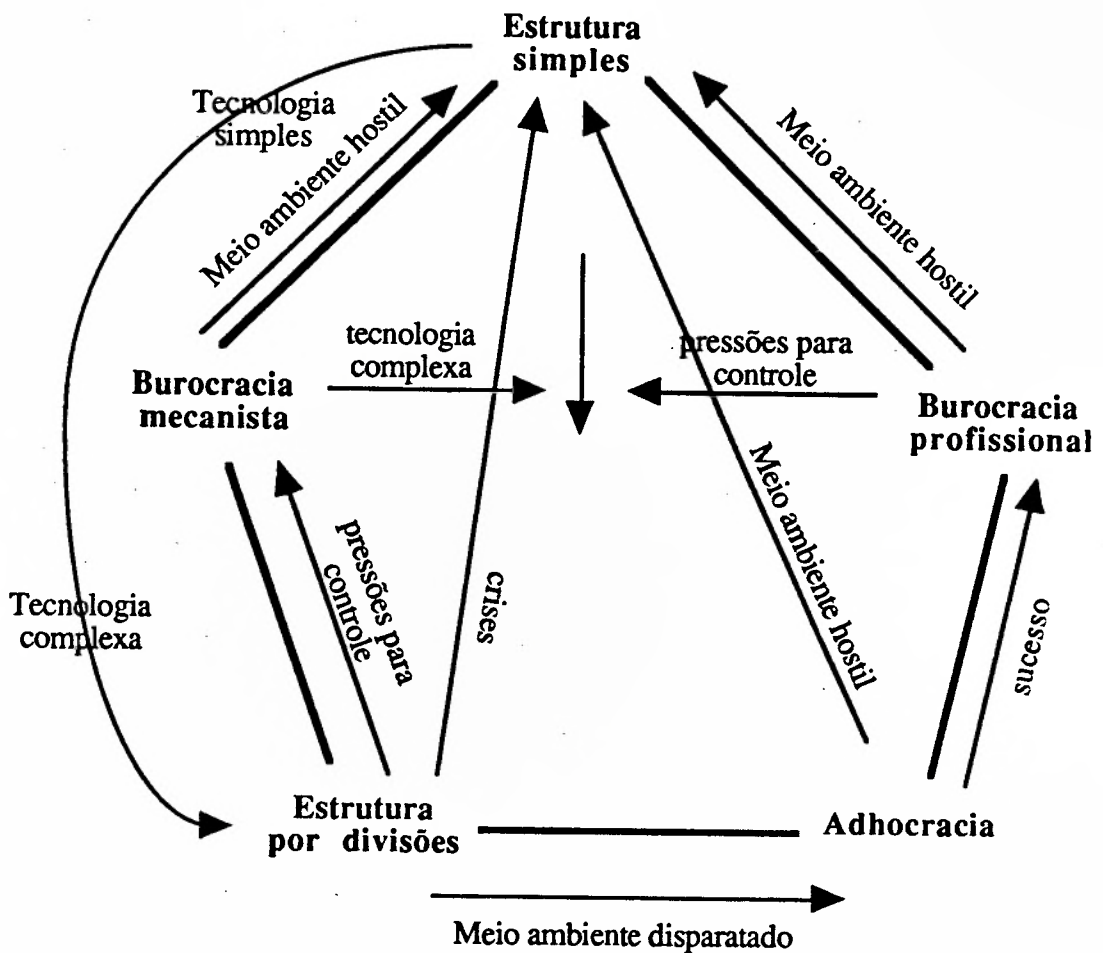


Finalmente, a **organização adocrática** é a "não organização" por excelência. Eis a chamada organização orgânica, se definindo a par das necessidades. Um exemplo disso seria a parte engenharia da NASA, as empresas de propaganda, os grupos artísticos. Essas organizações são tipicamente compostas por equipes multidisciplinares que coordenam os seus esforços por ajustamento mútuo. O ambiente de trabalho é geralmente altamente competitivo, individualista e não propicia o mínimo de segurança no emprego. Por outro lado, essas organizações são mais adaptadas para os esforços de criação. Elas convêm para meios ambientes dinâmicos e usam uma tecnologia altamente complexa.

Na realidade, as organizações apresentam elementos desses tipos ideais. Por exemplo, numa empresa industrial, podemos ter *task forces* (uma estrutura adocrática) ao mesmo tempo que o núcleo operacional permanece sob o controle direto da hierarquia. Esse esquema permite uma visualização dinâmica da evolução das empresas seja na perspectiva do ciclo de vida das empresas ou ainda sobre as influências do meio ambiente. Os fatores de dinamismo (ou favorecendo a evolução das empresas) são essencialmente contingenciais. A idade e o tamanho da empresa por exemplo favorecem o formalismo ou a burocratização. Sistemas técnicos sofisticados ou complexos favorecem as formas organizacionais com um papel importante para a tecnoestrutura enquanto os sistemas regulados favorecem as estruturas burocráticas. Meios ambientes estáveis

convêm às formas burocráticas enquanto meios ambientes turbulentos ou dinâmicos ditam a adoção de formas organizacionais mais orgânicas. O poder é um condicionador importante da estrutura: quando tem mais controle exercida sobre a unidade organizacional, ela tende a ser mais centralizada; o mesmo acontece em meios ambientes hostís ou durante crises.

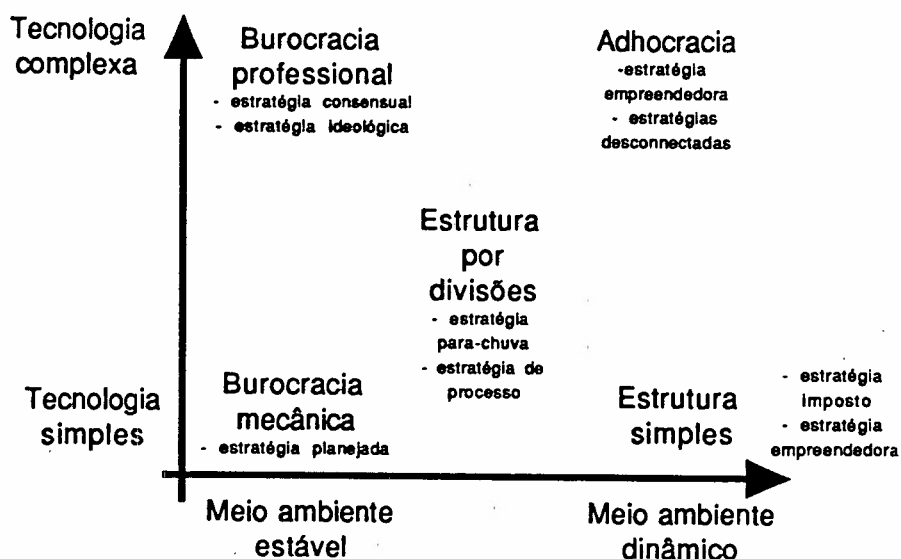
### MUDANÇAS DAS CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS



O que permite visualizar a evolução provável das organizações em função das pressões a que são submetidas. Por outro lado, se nós aceitarmos a visão contingencial

das organizações como sendo apropriada para determinadas condições no meio ambiente, poderíamos resumir o posicionamento "ideal" das organizações num sistema de eixos, relacionando condições do meio ambiente com o grau de complexidade da tecnologia que usam para prestar os seus serviços ou produzir os bens. Ao mesmo tempo, podemos ver a lógica do componente que passa a ocupar mais "espaço" na organização à favor dos acontecimentos relatados no "Pentágono" com o resultado que se desenvolve a configuração organizacional onde ele tem um papel central.

### MEIO AMBIENTE E CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS



Juntamente com essa representação gráfica, agrupamos os tipos de estratégias que nós somos suscetíveis de ver com mais probabilidade nas configurações organizacionais de base, tais como foram definidas por Mintzberg, a partir de um levantamento exaustivo da Literatura sobre Administração e teorias organizacionais. Mais

uma vez, é um critério de coerência que guiou o nosso esforço de relacionamento.

### As críticas de Mintzberg à gestão das empresas<sup>191</sup>

Recentemente, sem portanto quebrar as pontes, Mintzberg fez severas críticas ao campo do management, especialmente tendo em vista as conseqüências da generalização dessa ferramenta nas nossas sociedades.

Sendo as nossas sociedades enquadradas por organizações para todas as nossas atividades, a lógica do *management* tende a se generalizar também, por via de conseqüência. Mintzberg vê perigos consideráveis nessa tendência. A razão fundamental é que a organização que mais domina hoje em dia é a burocracia mecanista, cuja lógica é estreitamente econômica e, portanto, tende a reduzir os seres humanos aos imperativos de uma conduta lógica ditada pelo utilitarismo econômico. A sedução burocrática, de acordo com Mintzberg, traz o perigo de produzir uma sociedade não humana.

That old joke about MBA meaning "management by analysis" is no joke at all. (...) To rationalize almost inevitably means to cut, to reduce, to eliminate, not to integrate or grow or create. In effect, rationalizing is to the contemporary manager what bloodletting was to the medieval physician.<sup>192</sup>

As origens da organização racional têm a ver com as primeiras Universidades e a regra da permanência do corpo docente para protegê-lo do arbitrário dos poderes políticos. Mas se a organização burocrática pode de fato oferecer uma proteção contra as intervenções autocráticas de fora, essa forma pode também esconder a sua própria arbitrariedade. O exemplo disso é o uso da permanência, hoje em dia, para afastar os

---

<sup>191</sup> Vide Mintzberg on Management, op. cit.

<sup>192</sup> P. 343, op. cit.

acadêmicos cujas idéias não se conformam com a ortodoxia das instituições, pelo menos nos países desenvolvidos. Retomando os ensinamentos de Robert Michels, Mintzberg opina que a organização é quase sinonima de oligarquia. O perigo dessa oligarquia particular reside no fato da sua generalização e da aplicação, sem sensibilidade nenhuma para as particularidades dos contextos, de conceitos cuja eficácia é duvidosa.

... we know a lot more about the failure of our techniques — wether PPBS, "total" information systems, giant models of the firm, or strategic planning — than we do about their successful applications. (...) Indeed, if the success of the Japanese in practicing management compared with their reluctance to teach it is any indication, then conventional MBA training should be considered part of the problem, not part of the solution. (...) Strategic planner, for example, leapt into prescription in the face of almost total ignorance about how strategies really do form.<sup>193</sup>

A divisão do trabalho teve efeitos devastadores sobre a motivação dos empregados e até dos executivos, argumenta Mintzberg. Mais uma vez, trata-se da separação entre a concepção e a execução que nega a uma maioria dos seres humanos a possibilidade de realizarem a plenitude do seu potencial nas organizações marcadas pela lógica da racionalidade. Por isso, Mintzberg denuncia Williamson e Chandler ao afirmarem a superioridade da organização sobre o mercado.

A proposta de Mintzberg é de voltar a organizações de escala humana para escaparmos do perigo das grandes organizações sobre a sociedade em geral. O comportamento atual das grandes empresas, dos Sindicatos e do Governo é um relacionamento político entre si. Se as empresas eram antigamente unidades econômicas com atividades políticas, hoje em dia trata-se de grupos políticos preocupados com a

---

<sup>193</sup> Pp. 348-350, *ibidem*.

manutenção e a ampliação do seu poder e que têm, marginalmente, atividades econômicas. Ele propõe um management mais rico, culturalmente, isto é que tenha um significado humano, apoiado nas potencialidades do ser humano. Retomando as categorias de Clifford Geertz sobre os conhecimentos culturais, Mintzberg fala de gestão "espessa"

"Thick" information, in contrast, is information rich in detail and color, far beyond what can be quantified and aggregated. (...) in business, the will of a customer, the mood of the factory, the intricacies of a technological change (...) This is the kind of information (...) that informs intuition and that allows for (..) a management that intervenes deeply to influence and to integrate activities. Those who practice this kind of management bypass the MIS to ensure that they get informed. (...) Thus, the administrative arrangements promoted by Chandler and Williamson are not better at all, not after they have squeezed the human energy and involvement out of the people through their continual pressures and rationalizations, through their obsession with controlling performance directly.<sup>194</sup>

Com essas observações duras, Mintzberg se junta a uma corrente de críticos que advogam o desenvolvimento de empresas mais humanas e uma retração do imperialismo da racionalidade econômica da sociedade. Por outro lado, a existência de um *management* mais humano nos grandes grupos não parece ser uma coisa impossível como podemos o testamunhar com as tentativas de implementar mais espaço para empreendimentos pessoais em algumas empresas Norte Americanas, a 3M sendo um caso que pode apoiar essa afirmação.

### 3. As visões alternativas de Gareth Morgan<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup> Pp. 354-356.

O projeto de Morgan é o de nos fazer tomar consciência de que as nossas ações são modeladas por metáforas. Essas metáforas guiam a nossa percepção da realidade e os meios que imaginamos para influenciá-la. Multiplicar as metáforas disponíveis para entender as organizações é enriquecer o nosso entendimento destas porque as organizações são fenômenos com dimensões múltiplas e contraditórias. Limitar-se ao uso de uma metáfora pode vedar o entendimento de aspectos que escapam ao seu poder de *imaginization* (o poder de produzir uma imagem).

Vamos considerar sucintamente as metáforas mais difundidas na área das teorias das organizações tradicionais: a metáfora mecânica e biológica. Consideraremos em seguida as metáforas do cérebro, da cultura, do político, da cadeia psíquica, dos fluxos e transformações e da dominação para ilustrar este poder de *imaginization* a que acabamos de referir.

#### A organização enquanto máquina

A metáfora mecânica é a mais antiga que influenciou o desenvolvimento das teorias normativas em Administração das empresas. As suas origens são essencialmente militares e provêm, de acordo com Morgan, com a obsessão de Frederico II para montar um exército de automatos no século XVIII na Prússia. Os pontos positivos foram um aumento dramático da produtividade mas às custas de danos importantes para o meio ambiente, a nossa saúde mental por causa do racionalismo que implica e a nossa qualidade de vida de modo geral com a queda das instituições sociais. Este modo de pensamento é tão enraizado nas nossas mentes que temos dificuldade de escapar dele. A

---

<sup>195</sup> Morgan, Gareth. *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage Publ., 1986. 421 p.

Também do mesmo autor: *Creative Organization Theory*. Beverly Hills, CA: Sage Publ., 1989.

metáfora mecânica Norteou o desenvolvimento das Ciências Naturais e da Administração das empresas também. Para Morgan, trata-se de um condicionamento agora cultural onde, pelo menos nas sociedades desenvolvidas, o comportamento humano se assemelha a relógios. A cadeia de restaurantes MacDonald é uma perfeita ilustração desse modo de organização onde até os sorrisos são programados pela empresa. Noutras palavras, a metáfora mecânica aplica-se às organizações burocráticas. As desvantagens dessas organizações são uma flexibilidade reduzida para adaptação às condições do meio ambiente e um clima de trabalho alienante para os seus empregados. Os pontos positivos são a uniformidade do produto, as garantias de regularidade e de confiabilidade em virtude dos sistemas de controle minuciosos que elas têm.

#### A organização enquanto ser vivo

Na metáfora biológica, as organizações são encaradas como seres vivos. Pode-se estudar o seu funcionamento sobre bases orgânicas (as necessidades da organização e as suas relações com o seu meio ambiente), o potencial de adaptação das organizações com o seu meio ambiente e, finalmente, o seu entendimento como sendo de uma espécie (como acontece na tipologia de Mintzberg).

Um exemplo dessa abordagem para o estudo das organizações é a idéia de adaptação da empresa para com o seu meio ambiente, desenvolvida por Burns e Stalker.<sup>196</sup> Essas conclusões retomadas por Mintzberg (1979) postulam que as burocracias são formas organizacionais adaptadas para meios ambientes estáveis ao mesmo tempo que as formas orgânicas são necessárias quando trata-se de ambientes em

---

<sup>196</sup> Burns, T. and G. M. Stalker. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Institute, 1961 citado em Morgan.

constante mudança. Joan Woodward acrescentaria a dimensão tecnológica<sup>197</sup> aos resultados de Burns e Stalker, conforme já expoemos no sistema de dois eixos acima. Essas idéias, inspiradas pela biologia, foram retomadas por Lawrence e Lorsch<sup>198</sup> que advogaram a adaptação diferenciada das várias unidades da organização com as características particulares dos seus meios ambientes. Mintzberg desenvolveu o seu sistema de componentes organizacionais sobre essas bases.

Essa metáfora apresenta um progresso em relação com a metáfora mecânica no sentido em que apresenta a organização com algo em mudança e em relação com o exterior, ao contrário da visão mecânica. Mas a visão biológica tem sabores ideológicos em que tende a engessar o pensamento na trilha do determinismo do meio ambiente enquanto essas coisas, conforme a argumentação de Morgan são construções humanas e, portanto, suscetíveis de serem modificadas pela vontade humana. Isto tem implicações importantes para a visão tradicional da estratégia onde as organizações têm que se adaptar ao meio ambiente. O contrário pode (e já foi) ser encarado como possibilidade concreta.

### A organização enquanto cérebro

A metáfora do cérebro já foi usada por Fayol ao refletir sobre o papel da direção geral da empresa como sendo o centro onde as informações eram processadas e as decisões tomadas. Isto é uma primeira maneira de usar a imagem do cérebro. O mesmo acontece no caso de Taylor e a sua organização científica do trabalho: os operários executam e a direção coordena o processo.

Recentemente, trabalhos feitos com base no paradigma da auto-organização

---

<sup>197</sup> Woodward, Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press, 1965, citada em Morgan.

<sup>198</sup> Lawrence, P. R. e J. W. Lorsch. *Organization and Environment*, op. cit.

permitem a Morgan uma outra metáfora do cérebro, especialmente tendo em vista experimentações feitas com ratos que conseguem buscar a saída de um labirinto mesmo com o seu cérebro mutilado.<sup>199</sup> Isto não apenas revela um potencial inesperado num órgão tão importante para os seres vivos como também aponta para uma perspectiva nova nas organizações. As experimentações relatadas expõem à luz do dia o potencial de reconstrução das funções cerebrais como se cada parte do cérebro pudesse constituir um novo cérebro. Para as organizações, cada parte poderia ser o todo da organização, um pouco como acontece nos cérebros mutilados. Isto implica no questionamento do paradigma da hierarquia nas organizações que seria substituído pelo paradigma da auto-organização, já exposto há muitos anos.<sup>200</sup> Essa abordagem de auto-organização (ou holográfica nas palavras de Morgan), já é posta em prática nas empresas japonesas, tais como o expôs William Ouchi no seu livro<sup>201</sup> quando salienta a abordagem *ringi* naquelas empresas. Em vez de estabelecer objetivos a serem alcançados, se procura aqui estabelecer diretrizes gerais sobre os Estados negativos a serem evitados na ação administrativa, cada unidade sendo autônoma para o desenvolvimento das suas atividades.

Uma organização holográfica têm partes redundantes para facilitar a capacidade de auto-aprendizagem, condição imprescindível para essa capacidade de auto-organização. O princípio seria mais ou menos a das equipes semi-autônomas de trabalho.

---

<sup>199</sup> Begley, S. J. and R. Sawhill. *How the Brain Works*, Newsweek, Febr. 7, 1983: 40-47 e Pribram, Karl. *Languages of the Brain*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1971.

<sup>200</sup> Vide por exemplo Ashby, W. R. *Design for a Brain*. New York: John Wiley, 1952 e *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall, 1960; e Wilber, K. (Ed.). *The Holographic Paradigm and Other Paradoxes*. Boulder, CO: Shambhala, 1982. Todos citados em Morgan.

<sup>201</sup> Ouchi, William Z. *Teoria Z. Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês* (Trad. de Auripebo Berrance Simões). São Paulo: Nobel, 1985. 293 p.

Bem que não seja prático que todas as partes da organização possam desempenhar o conjunto das funções de que ele precisa para realizar as suas atividades, uma organização com ligações hierárquicas frouxas entre as suas unidades, essas por sua vez chefiadas por chefes cuja função é mais de ajuda do que comando, se aproximaria deste ideal de organização holográfica. Aqui a cultura, os valores sobre os estados negativos a serem evitados seria o cimento integrante dessas partes semi-autônomas.

Então a metáfora do cérebro evoluiu da organização chefiada por um cérebro para a organização gerida como um cérebro. Isto quer dizer que a empresa tem um potencial adaptativo muito maior que o da organização tradicional, porque cada uma das suas partes pode revezar as demais no desempenho das suas funções. Sendo mais autônomas, as unidades de base podem resolver os problemas quando estes acontecem em vez de esperar por diretivas da parte de cima. Finalmente, este tipo de organização tem uma variedade bem superior à da organização mecânica o que é essencial para respostas rápidas e adaptadas face às mudanças em meios ambientes diversificados, complexos e não estáveis. Mas o desenvolvimento de tais organizações supõe uma mudança drástica na mentalidade dos executivos que foram formados pelos modelos clássicos onde a autoridade é um dos pressupostos básicos a preservar a qualquer custo.

### A organização enquanto sistema cultural

As organizações encaradas como culturas seriam nada menos que construções sociais dum conjunto de valores, crenças e rituais que contribuem para as manter coesas.

In talking about culture (definida como significação compartilhada, compreensão compartilhada e representação compartilhada) we are really talking about a process of reality

construction that allows people to see and understand particular events, actions, objects, utterances, or situations in distinctive ways. These patterns of understanding also provide a basis for making one's own behavior sensible and meaningful.<sup>202</sup>

A existência de culturas organizacionais fortes é tida como sendo uma função da firmeza da liderança que se exerce nestas. Quando não tem liderança clara, se desenvolvem na organização sub-culturas que entram em conflito para impôr a sua visão das coisas. Porque a cultura nada é mais que isso: um esquema de conhecimentos, ideologias e normas que formam um todo, a realidade. Como o escrevia Karl Weick

The enactment view of culture leads us to see that organizations are in essence socially constructed realities that rest as much in the heads and minds of their members as they do in concrete sets of rules and relations.<sup>203</sup>

É possível ter uma idéia das culturas sub-jacentes nas empresas olhando para detalhes significativos, ou os chamados rituais: como as pessoas se relacionam, a ordem excessiva nos escritórios, as reuniões e os seus verdadeiros objetivos (evitar conflitos ou arrumar problemas de verdade?). Nessa operação de leitura cultural das empresas, a cautela é necessária para não confundir cultura organizacional com o discurso ou o chamado *hoopla* (as manifestações para "inglês ver").

The slogans, evocative language, symbols, stories, myths, ceremonies, rituals, and patterns of tribal behavior that decorate the surface of organizational life merely give clues to the existence of a much deeper and all-pervasive system of meaning.<sup>204</sup>

Muitas das obras recentes que glorificam a cultura empresarial como fator de desempenho superior são apenas porta-vozes do discurso oficial nesse sentido. Assim, se

---

<sup>202</sup> Morgan, G. *Images of Organization*. op. cit., p. 128.

<sup>203</sup> Ibid., citado na p. 131.

<sup>204</sup> Ibidem, p. 133.

no Japão a cultura é tida como fator determinante no sucesso daquelas empresas nos mercados internacionais, não nos devemos esquecer que esse modelo traz os germes da sua própria supressão com a juventude que não foi educada nos moldes tradicionalistas dos primeiros pioneiros do período do após-guerra. Temos agora testemunhas que apontaram para práticas que não têm muito a ver com o uso do potencial do ser humano como é o caso na Nissan onde a pressão sobre os empregados é fortíssima. O caso da Toyota documentado por Satoshi Kamata é também indicativo do "outro lado da moeda".<sup>205</sup>

Ao contrário de uma certa Literatura que encara a cultura como uma variável manejável como qualquer outra pela direção das organizações, a visão de Morgan é mais antropológica. A cultura das empresas é o resultado da interação de vários grupos bem como da ação da direção da empresa e não um mero reflexo das decisões desta última, salvo exceções onde a liderança exercida é bem acima da média como foi o caso na ITT de Geneen. A cultura organizacional resulta da interação da rede hierarquica, da rede informal e até das contra-culturas presentes na organização, tais como a dos Sindicatos. A cultura particular dos profissionais é também indicativa do problema de conciliar pontos de vista diferenciados pelas lealdades profissionais chegando ao ponto, especialmente nas organizações burocratizadas, de ver várias tribos falarem entre si mas cada uma com o seu linguajar particular. Daí os desencontros e a atividade política nas organizações para tentar impôr a sua visão, fato do qual já aludimos antes. Noutras palavras, as culturas presentes na organização podem desempenhar o papel de bases sobre as quais se definirão as coalizões políticas dentro da empresa.

As vantagens que se podem derivar do uso da metáfora da cultura são de

---

<sup>205</sup> Vide para a Nissan Sayle, Murray. *The Yellow Peril and the Red Haired Devils*. Harper's, Nov. 82: 23-35 e Kamata, Satoshi. *Japan in the Passing Lane*. New York: Pantheon, 1982.

salientar os lados a-rationais e até mágicos que persistem nas organizações onde o discurso oficial aponta para a racionalidade. Para apoiar este ponto de vista, Morgan retoma o estudo de Ely Devons<sup>206</sup> que brincou de fazer paralelos entre os oráculos das sociedades "primitivas" e os economistas nas nossas sociedades. A primeira constatação é a de que "the statistics provide unreliable guides as to what is likely to happen in the future". Como no caso dos oráculos. Porém a confiança não é totalmente retraída frente aos economistas. Quando os seus oráculos não são verificados na realidade, eles continuam desfrutando dos ouvidos da sociedade que os desculpa, alegando que os "ritos" não foram executados corretamente, as aparências da racionalidade (da magia) sendo preservadas porque trabalharam sobre projeções de séries temporais, o que é tido como altamente científico, especialmente usando-se das ferramentas da análise quantitativa. O mesmo acontece nas organizações onde é importante preservar a aparência da racionalidade nas decisões. A cultura como metáfora também salienta a força dos valores como cimento organizacional de muito superior às normas e regras para a manutenção da coesão do grupo. O papel do executivo passa então de coordenador para um de líder.

Whereas previously many managers have seen themselves as more or less rational men and women designing structures and job descriptions, coordinating activities, or developing schemes for motivating their employees, they can now see themselves as symbolic actors whose primary function is to foster and develop desirable patterns of meaning.<sup>207</sup>

O direcionamento "cultural" pode ser muito bem autocrático como no caso de Geneen como também pode tomar feições muito mais democráticas, o líder conseguindo,

---

<sup>206</sup> Devons, Ely. *Statistics as a Basis for Policy*, pp. 122-137 in *Ibidem. Essays in Economics*.

London: Allen & Unwin, 1961 citado em Morgan.

<sup>207</sup> *Ibidem*, p. 136.

neste caso, agrupar pessoas com valores diferentes em torno de um conjunto básico, sempre em emergência, a que os empregados subscrevem.

Outra vantagem da metáfora cultural: ele permite entender que nós construímos o nosso meio ambiente. Isto tem implicações importantes para as estratégias empresariais. Como exemplo para ilustrar este ponto de vista desenvolvido por psicólogos e filósofos<sup>208</sup>, Morgan retoma o caso dos carros pequenos no mercado Norte Americano. Para os fabricantes Norte Americanos, os Japoneses eram o problema ao invés dos Norte Americanos terem visto que existia uma procura para carros pequenos que eles ignoraram. Portanto, concentraram os seus esforços para conter os avanços dos Japoneses e não para satisfazer essa procura particular. Com este exemplo, Morgan quer salientar que o meio ambiente das empresas é em parte pelo menos, uma criação própria na medida em que depende da leitura que está feita das condições desse meio ambiente. Isto implica portanto que as estratégias estão estreitamente ligadas às leituras e que estratégias mais adequadas poderiam ser desenvolvidas se essas leituras dependiam de instrumentais de percepção mais amplos, tais como a multiplicidade das imagens defendida por Morgan.

Com a moda recente para a cultura organizacional e a aceitação geral dessa abordagem, o perigo da imagem da organização enquanto cultura fica por conta da "engenharia" cultural onde o presuposto do sucesso para as mudanças organizacionais

---

<sup>208</sup> Vide James W. *The Principles of Psychology*. New York: Dover, 1950; Wittgenstein, L. *Philosophical Investigations*. Oxford: Basil Blackwell, 1958; Berger, P. and T. Luckmann. *The Social Construction of Reality*. Garden City, N.Y.: Anchor, 1967; e, mais recentemente Weick, Karl E. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979 e Smircich, Linda. *Organizations as Shared Meanings*, pp. 55-65 em Pondy, Louis et al. (Eds.). *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press, 1983 e Smircich, L. and C. Stubbart. *Strategic Management in an Enacted World*. *Academy of Management Review*, 10 (85): 724-736.

depende das mudanças culturais operadas nas organizações. O potencial dum controle ainda maior dos seres humanos nas empresas fica portanto evidente. Mas lembra Morgan,

Managers can influence the evolution of culture by being aware of the symbolic consequences of their actions and by attempting to foster desired values, but they can never control culture in the sense that many management writers advocate. The holographic diffusion of culture means that it pervades activity in a way that is not amenable to direct control by any single group of individuals.<sup>209</sup>

### A organização enquanto sistema político

Na metáfora da organização enquanto sistema político, procura-se entender os acontecimentos através dos conflitos entre os indivíduos e a oposição dos seus interesses pessoais com os da empresa. A finalidade da empresa, nesse contexto, é de dar um sentido à ação dos indivíduos que esteja compatível com as finalidades da organização no seu todo. Isto, por sua vez, implica em discutir dos modos de Governo em que trata-se de dirigir um grupo de pessoas numa determinada direção. Os Governos podem ser autoritários ou democráticos. Apresentamos na tabela a seguir algumas características de sistemas de Governo com exemplos.

---

<sup>209</sup> Morgan, op. cit., p. 139.

## OS MODOS DE GOVERNO E AS SUAS CARACTERISTICAS

Centralizado		Poder		Decentralizado	
Visões ideológicas					
Unitária				Pluralista	Radical
<u>Autocracia</u>	<u>Burocracia</u>	<u>Tecnocracia</u>	<u>Codeterminação</u>	<u>Democracia representativa</u>	<u>Democracia direta</u>
<b>REGRAS</b>					
A vontade de uma pessoa só	As normas, as regras, as leis	O saber, a perícia técnica, a solução de problemas	Conciliar interesses divergentes	Um mandante que fala em nome de...	Voto
<b>EXEMPLOS</b>					
PME, empresas onde o poder é centralizado	Relações dos governos com os cidadãos, Grandes organizações com os seus clientes	Os altos funcionários públicos x os políticos, os analistas x a alta cúpula das empresas	Italia de Mussolini, neo-keynesianos, firmas yugoslávias, empresas alemãs	Cooperativas clássicas, regimes parlamentares	Revolução cultural na China, os Soviéticos no início
<b>ORGANIZAÇÕES</b>					
ITT sob Geneen Brasil de Getúlio Vargas	Universidades agências governamentais	Firmas de investimentos agência espacial			

**Pertinencia de uma oposição organizada em função do modo de governo**

Sindicatos militantes

Candidatos, coalizões

Inspirado por Morgan, G. 1986.

Essa metáfora ajuda a visualizar os interesses numa organização e a localizar as fontes e os focos de poder. Porém, ela apresenta um perigo que é de ver intenções políticas em todas as decisões, notadamente pelo viés dos mecanismos de Constituição de poder que são baseados sobre a troca de favores. A preocupação exagerada com a contabilidade dos favores políticos pode induzir quem se presta ao jogo da análise política (exclusivamente) de ver os atores como sendo maquiavélicos demais e assim a destruir a confiança.

### A organização enquanto cadéia psíquica

A imagem da cadéia psíquica sugere que as organizações refletem as bases da personalidade dos seus dirigentes. Nesse sentido, pode acontecer que nós sejamos prisioneiros da nossa personalidade de modo tal que a nossa visão das coisas esteja unívoca. Isto salienta a necessidade dos conhecimentos sobre as teorias do funcionamento do inconsciente e as consequências para a ação dos indivíduos nas organizações.

A primeira contribuição no sentido de entender do inconsciente é o esquema freudiano que apresenta a civilização ocidental como uma repressão da sexualidade (das pulsões). A organização burocrática corresponderia então a essa vontade de controle das pulsões, tidas por irracionais, pela imposição de modos de funcionamento racionais. Dentro da organização em si, a insistência sobre o desempenho, o planejamento e o controle seriam sublimações da sexualidade.

Com a conceitualização da família patriarcal, onde o pai é a figura dominante, temos uma organização autoritária. Nas famílias patriarcais, se espera dos filhos decisão e

senso do dever. Essas estruturas cultuam o medo e a dependência perante a autoridade.

Com os estudos sobre o medo da morte, pôdemos ver que muitas das obras classificadas como imortais foram exatamente empreendidas para escapar deste medo do ser humano. A organização pode ter a mesma função: ela pode continuar, se perpetuar após a morte do seu fundador e, muitas vezes, a empresa é aquilo que dá um sentido à vida do seu dono. Com essa abordagem, poderíamos ver casos onde as empresas são uma resposta à angústia da morte dos executivos ou dos donos.

### A organização como sistema em transformação

A preocupação principal aqui é de entender os mecanismos que trazem mutações nas organizações. Foram feitas comparações com a Biologia, a Cibernética e a Dialética.

Na Biologia, a visão dos sistemas autoprodutores (autopoiesis) implica em que uma das partes mudando, o conjunto va mudar também, tornando assim difícil a previsão do resultado global. Quando o meio ambiente muda portanto, a organização muda também. A dificuldade aqui provem das tentativas de manter a qualquer custo a identidade da organização a despeito das mudanças como ocorreu no caso das ferrovias Americanas à favor do surgimento do transporte rodoviario que levou essas empresas à falência. Essa atitude se encontra também nas Indústrias petroquímicas que, apesar das pressões dos ecologistas, continuam a fabricação de produtos danosos que acabam sendo interditados, o que é nada mais que uma atitude de auto-destruição no longo prazo.

Na Cibernética, se procura ultrapassar as visões mecanistas onde os

problemas têm apenas uma causa. Temos aqui uma relação de dependência mutual, onde não é possível acertar as causas de certo. Por conseguinte a organização que comporta mais chances de êxito é aquela que integra uma capacidade de auto-organização de modo tal que o potencial de resposta (adaptação) seja múltiplo e perto do lugar onde acontecem os problemas.

Na visão Dialética, cada fenômeno gera o seu contrário, a solução sendo uma síntese entre os dois primeiros termos e o ciclo inicia-se novamente, assim por diante. A organização pode ser também encarada como sendo o lugar do desenvolvimento de contradições que permitem vislumbrar cenários sobre as soluções possíveis, que permitem, estes, entrever saídas e mudanças possíveis.

As vantagens da Dialética é que obrigam a refletir de modo mais aprofundado sobre os problemas e a pensar do modo sistêmico. Morgan alega que este modo de raciocínio permite de ultrapassar os confrontos e de trabalhar sobre soluções para os problemas fundamentais. Mas por outro lado, a lógica de um sistema dificilmente se muda em virtude dos privilégios de que os seus favorecidos desfrutam.

Estes três paralelos comparativos permitem entender as mudanças que acontecem nas organizações, superando os limites da causalidade, restrita às visões mecânicas.

### As organizações como instrumentos de dominação

Baseada sobre as contribuições de Marx, Weber e Michels, essa metáfora permite a visualização do ponto de vista daqueles que são submetidos à vontade de uma minoria. Essa metáfora é um prolongamento da organização encarada como sistema

político porque se preocupa com o estudo dos efeitos da distribuição desigual do poder.

Apresentamos a seguir uma tabela sobre os diferentes modos de dominação e as formas organizacionais a que correspondem:

<b>MODOS DE DOMINAÇÃO</b>			
<b><u>Legitimidade</u></b>	<b><u>Dominação</u></b>	<b><u>Sociedades</u></b>	<b><u>Organizações</u></b>
<b>Qualidades pessoais</b>	<b>Carismática</b>	<b>Todas</b>	<b>Estrutura simples</b>
<b>Nascimento</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Feodais, patriarcais</b>	<b>Relativa descentralização</b>
<b>Competência</b>	<b>Racional-legal</b>	<b>Reino da lei</b>	<b>Burocracias</b>

**Concluindo**

Defendendo a sua abordagem, Morgan acredita que a multiplicação das explicações, o que torna possível o uso de várias metáforas, permite chegar a um entendimento melhor de situações cuja característica básica é a complexidade. Os instrumentos ortodoxos ou tradicionais da Administração ortodoxa já demonstraram a sua incapacidade de chegarmos a este entendimento amplo.

We live in a world that is becoming increasingly complex. Unfortunately, our styles of thinking rarely match this complexity. We often end up persuading ourselves that everything is more simple than it actually is, dealing with

complexity by presuming that it does not really exist. This is very evident in the way fad and fashion dominate approaches to organizational analysis and problem-solving, an interest in one type of solution or set of techniques quickly giving way to another.

The approach to organizational analysis developed in this book stands against this general trend, in the belief that organizations are generally complex, ambiguous, and paradoxical. The real challenge is to learn to deal with complexity. The method of analysis offered here points to a way in which we can begin to take up this challenge by relying on the most valuable asset we have: our capacity for critical thinking.<sup>210</sup>

#### 4. As alternativas humanistas

Nessa penúltima parte, tentaremos fazer justiça (parcialmente) aos trabalhos originais que estão sendo desenvolvidos para tentar repôr uma compreensão do ser humano atuando em organizações que esteja mais abrangente e mais à tona com as críticas feitas nos últimos anos à Administração tradicional.

Para tanto, examinaremos uma conceitualização menos estreitamente econômica do empreendedor. Este primeiro passo na "questão humana" nas empresas, nós levará a relatar as relações que foram estabelecidas entre as estruturas organizacionais e as orientações básicas da personalidade dos executivos. Isto feito, poderemos falar do exercício da autoridade nas empresas e os seus efeitos sobre as pessoas que têm que aguentar um uso patológico da palavra, completando assim os trabalhos de Mintzberg

---

<sup>210</sup> Ibidem, pp. 16-17.

sobre as atividades dos executivos. Acabaremos essa parte então com a relação de trabalhos baseados sobre a antropologia e o papel da palavra na identidade coletiva.

### Uma definição ampla do conceito de empreendedor<sup>211</sup>

A originalidade de Toulouse foi de ter proposto uma definição sintética do empreendedor cuja articulação fica em torno de três eixos: um onde se opõem os valores individualistas e a ideologia coletivista, um outro chamado eixo da implicação onde se coloca um continuum de atitude frente ao risco (retraído x assume riscos elevados) e um terceiro eixo que é o da ação onde se opõem posturas de funcionamento e de desenvolvimento. O empreendedor do tipo ideal seria o sujeito que tem um sistema de valores orientado em função do individualismo, que assume riscos elevados e desenvolve coisas. O mérito dessa conceituação é de enriquecer os tipos possíveis de empreendedores que passam a ocupar vários lugares nesses eixos de tal modo que possamos falar de "constelações de empreendedores" com características diferentes. Assim colocada, a problemática do empreendedor passa a encompassar vários tipos de personalidades e não só apenas o empresário que montou o negócio próprio.

Tradicionalmente, a figura mítica do empreendedor é assimilada ao desenvolvimento do Continente Norte Americano e nas Escolas de Administração Norte Americanas, foi a psico-sociologia que se preocupou na elaboração de uma definição do empreendedor.

Os estudos feitos sobre o assunto têm três vertentes: a econômica (com Schumpeter and Cole); a psicológica (com McClelland, Collins, Moore et Unwalla, et

<sup>211</sup> Toulouse, Jean-Marie. *L'entrepreneurship au Québec*. Montréal: Les Presses HÉC/Fides, 1979.

Shapero) e a abordagem da decisão (Klatt, Liles). Essas três linhas são na essência tentativas de explicar o entrepreneurship através dos indivíduos.

As abordagens sociológicas ligaram a categoria à etnicidade, a propriedade do capital econômico, cultural e social. O capital cultural social é adquirido através da família, da educação e da experiência.

Le rôle de la famille est alors perçu comme un moyen de créer l'initiation de base à la vie de l'entreprise et de permettre une structuration des réseaux. L'éducation est perçue comme une façon de se familiariser aux techniques et aux règles du jeu. L'expérience permet d'acquérir un savoir faire et des contacts personnels.<sup>212</sup>

As abordagens psicológicas salientam o fato de o empreendedor ser uma pessoa com fraca identidade, mas angustiados que a média e particularmente agressiva. Outros estudos salientam uma sede de autonomia muito forte, pessoas muito centradas sobre si mesmas e sobre o que eles podem obter. Shapero salientou a deviância desses pessoas, "déplacées par rapport à la norme ou physiquement." O desejo de ser o próprio patrão e trabalhar por conta própria são outras motivações identificadas pela corrente psicológica.

As abordagens da decisão ou administrativas se preocuparam com dois aspectos fundamentais das PME que são a ausência de sucessão e as crises de autoridade.<sup>213</sup> O interesse dessa vertente é de definir o estilo de gestão dos empreendedores que Toulouse resume da seguinte forma:

On note que plusieurs d'entre eux ont énormément de difficulté à définir des

<sup>212</sup> Sales, Arnaud. *Différenciation ethnique des directions industrielles*. Sociologie et sociétés 6, 2 (nov. 74): 101-114. (citado na p. 49 de Jean-Marie Toulouse, op. cit.)

<sup>213</sup> Vide Buchele. *Business Policy in Growing Firms; A Manual for Evaluation*. San Francisco, 1967, chap. 1 to 4 citado na p. 58 de Jean-Marie Toulouse.

objectifs, que la plupart des entrepreneurs communiquent très peu les buts qu'ils peuvent se fixer personnellement, et surtout qu'ils ne les font pas connaître à leurs collaborateurs, qu'ils hésitent à confier des responsabilités à leurs subordonnés et qu'ils ont énormément de difficulté à utiliser les ressources humaines des personnes de leur entourage.<sup>214</sup>

A nível desses traços, não há indicação destes estarem ligados à etnicidade. Para Kets de Vries, o meio ambiente do empreendedor é caracterizado pelas conclusões seguintes:

- 1° un style de leadership autocratique, directif,
- 2° un processus de décision très centralisé dans lequel il y a peu de délégation, peu de planification et dans lequel l'impulsivité de l'entrepreneur détermine plusieurs décisions,
- 3° un milieu dans lequel les perspectives temporelles sont à court terme,
- 4° un milieu dans lequel les relations de pouvoir sont déterminées par la proximité avec la personne de l'entrepreneur,
- 5° un milieu dans lequel l'information n'est pas partagée,
- 6° un milieu dans lequel les structures ne sont pas clairement délimitées.<sup>215</sup>

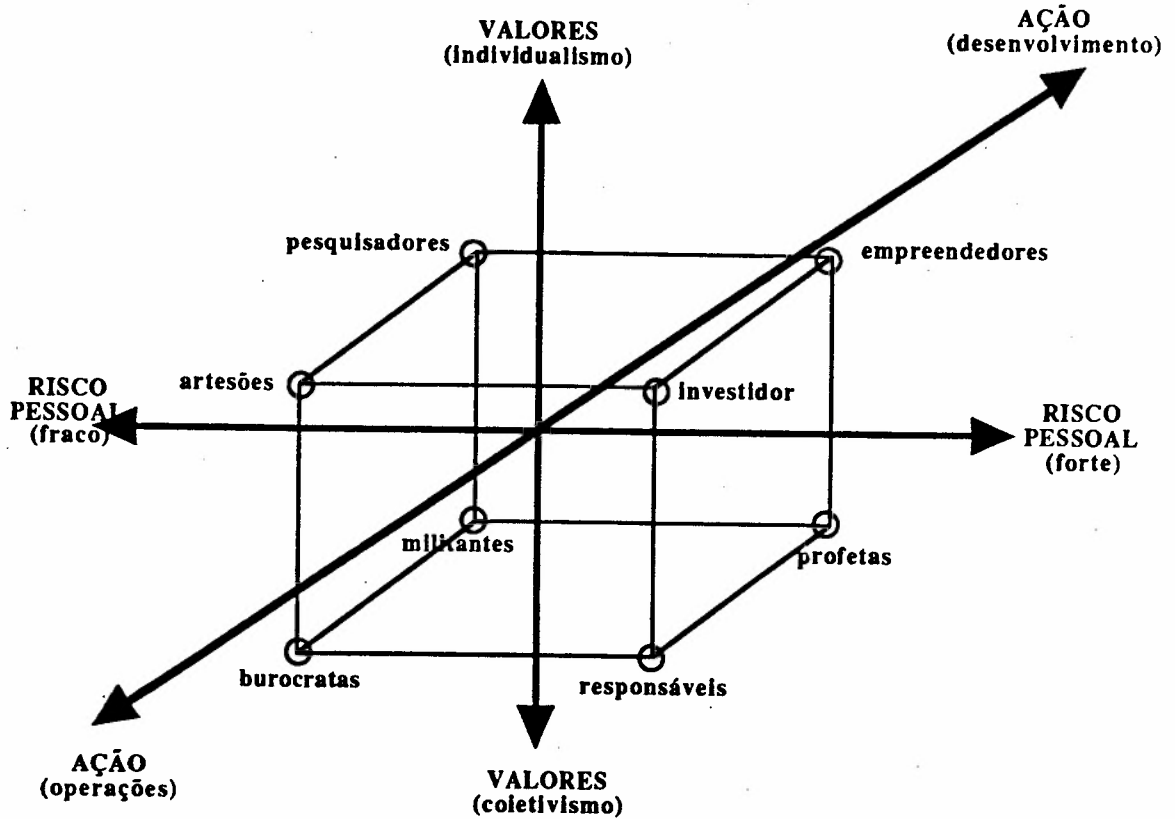
Tentando extrair das leituras dessas obras, Toulouse acha uma definição minimalista que poderia ser uma base para uma definição mais abrangente: "criar (ação) uma nova (risco) empresa (valores)", que em se, não ajuda muito por não ser operacional.

---

<sup>214</sup> P. 58 em Toulouse, Jean-Marie, op. cit.

<sup>215</sup> Toulouse, J.-M., op. cit., p. 60; sistematização das idéias de Shapero por Toulouse com base *A personality at the Crossroad*, op. cit.

## AS TRES DIMENSÕES DO ENTREPRENEURSHIP



Fonte: Toulouse, Jean-Marie, 1979.

A criação é uma ação o que define um primeiro eixo, o mais tradicional identificado na Literatura, o da distinção entre administradores de empresas, mais preocupados com os aspectos de funcionamento em oposição com os empreendedores, mais interessados nas atividades de desenvolvimento. Este é o eixo da ação onde muitas vezes o empreendedor se caracteriza pela inovação seja qual fôr a sua forma.

A palavra nova sendo associada ao incognito refere por consequente à noção de risco e portanto, à predisposição a assumir os riscos, que seria então o segundo eixo

de definição ou da implicação pessoal. A Literatura se divide entre fatores ligados ao determinismo socio-cultural, ao inato (bagagem individual) ou ainda a acidentes na vida. Um problema particular aqui é o dos imigrantes ou refugiados políticos que não têm nada a perder, e observa-se, de fato, um surto de atividade empresarial nos países aonde eles chegam.

Finalmente, a empresa tem várias aceitações e historicamente, refere-se à empresa capitalista. Mas há outras empresas cujo significado cognitivo varia de acordo com o fato de estas serem privadas, cooperativas e públicas. Isto refere aos valores dos indivíduos e do conjunto social e define o terceiro eixo, o dos valores. Tradicionalmente, a ética protestante sempre foi dada como exemplo perfeito da ideologia do individualismo (F. W. Whyte e Max Weber) fundando o capitalismo e a razão do florescimento do capitalismo em países onde predominava esta moralidade, bem que não Japão não se possa afirmar que a ética protestante tenha sido a base do capitalismo. Toulouse achava em 1979, que o caráter desviante do empreendedor tornava cada vez mais difícil essa atividade o que foi desmentido pelos eventos dos anos seguinte onde o empreendedor chegou a ser a estrela nos anos 80 nos países desenvolvidos. O empreendedor tem também uma cara de desviante num contexto onde os valores são tributários das ideologias de coletivismo.

Mas, apesar desse limite, este esquema é ainda o mais completo que nós encontramos até hoje, de uma definição do empreendedor sobre a qual se baseou um instrumental de testes para avaliar o potencial empreendedor dos alunos das Escolas de Administração. Essa caracterização mais fina, consolidando contribuições anteriores, tem um particular relevo num país como o Brasil onde a maioria das empresas ainda se encontram chefiadas por empreendedores ou empresários das primeiras gerações.

Ademais, essa definição do empreendedor permite vislumbrar o potencial de intrapreneurship em organizações constituídas, se este potencial fôr posto em relevo nos empregados, através dum relacionamento apropriado. Noutras palavras, o entrepreneurship não é mais reservado ao Capitão da Indústria privada, segundo esta maneira de ver.

### Personalidade e estruturas organizacionais<sup>216</sup>

A palavra imaginário encontra-se cada vez mais legitimada desde o seu uso por intelectuais brilhantes tais como Jean-Paul Sartre, André Malraux, Jacques Lacan, Edgar Morin, Henri Laborit, Eugène Enriquez e Jean Charron e faz referência aos processos mentais sejam eles na dimensão cognitiva bem como afetiva que são intimamente ligadas. Eis uma realidade subjetiva, produto de processamento de dados contidos na memória, aquele processo dando lugar a uma ligação entre a realidade interna de uma pessoa e a realidade externa que ela percebe. Por conseguinte, trata-se de um aspecto fundamental da personalidade. O imaginário já foi abordado em estudos de natureza social e também psicológica. Recentemente, Kets de Vries e Miller aplicaram o conceito de imaginário aos administradores, valendo-se de tipos neuróticos para ver o resultado sobre as formas organizacionais de líderes com imaginários de vários tipos e tentando acrescentar um elemento humano, derivado da realidade do exercício do poder, aos fatores estreitamente técnicos levados em conta quando se trata de analisar organizações. O recado básico aqui é que o realismo tem que levar em conta um aspecto básico no processo administrativo que é o ser humano.

---

<sup>216</sup> Kets de Vries, Manfred F. R. and Danny Miller. *The Neurotic Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publ., 1985.

Para Kets de Vries, é uma falácia ver as organizações como sendo aparelhos administrados de modo racionalista. Muito pelo contrário, as organizações tomam as características dos seus administradores, entre outras, as suas neuroses.

Quanto mais poderosos esses executivos neuróticos, quanto mais a empresa ou organização será influenciada, nas suas estratégias e estruturas, pela personalidade dos chefes que perturbam assim o clima da organização.

Há também os fantasmas de grupo que têm também as suas consequências sobre a organização:

- ataque/fuga: defesa ou evitamento do inimigo;
- dependência: desejo de proteção do líder;
- utopia: idéia ou pessoa que livrará a organização do ódio, do desespero.

Entre as pessoas, três tipos de perturbação podem ocorrer:

- transferência por idealização: passividade e dependência juntas à "admiração" neurótica do outro;
- transferência em espelho: os outros são o espelho da nossa tão admirável imagem;
- transferência de perseguição: atitudes de hostilidade, masoquismo moral ou inveja.

As interações podem também tomar feições patológicas e destrutivas caso se verifiquem as relações de :

- duplo constrangimento;

- ambiguidade de responsabilidades;
- manipulação dos sentimentos de culpabilidade;
- abandono;
- a pseudo-delegação ("o subordinado é encarregado dos calafrios do responsável").

Estas patologias foram qualificadas por Kets de Vries de "loucura a dois ou a muitos".

Estes esquemas foram elaborados para entender as forças nem sempre técnicas que fundamentam os problemas das organizações e para poder compôr um quadro de intervenção mais eficaz que saiba diagnosticar as partes psíquicas e técnicas dos problemas e permita assim uma intervenção mais pertinente.

Kets de Vries e Miller fizeram uma classificação baseada sobre cinco tipos de neuroses que nós temos em graus variados porém. A seguir, uma tabulação das classificações neuroses-características organizacionais:

## PERSONALIDADE DE BASE E CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Personalidade básica	Fantasma subjacente	Estratégia organizacional	Estrutura organizacional	Clima e cultura organizacional
<u>Desconfiado</u> (paranóico)	- Ameaças ou perigos externos; - Desconfiança; - Pronto para o ataque.	- Controle do meio ambiente ambiente; - Sistema de informações; - Estar à espreita; - Opôr-se, reagir.	- Centralização do poder no topo	- Atmosfera de suspensão; - Coesão contra os inimigos externos
<u>Meticulosa</u> (Compulsiva)	- Não ficar a mercê dos outros - Controlar tudo em si e a redor de si;	- Controle das operações .....internas - Planificação pormenorizada; - Orientação temática.	- Hierarquização - Formalização - Normalização; - Proceduras.	- Credo, tradição; - Rituais; - Fixações; - Dominação/submissão
<u>Espetacular</u> (Teatral)	- Chamar a atenção; - Impressionar; - Grandiosidade; - Narcissismo.	- Impulsiva; - Aventurosa/arriscada; - Intuitiva; - Diversificação (sem coerência).	- Primitiva; - Conflictuosa; - Não sistemática; - Concentração no topo.	- Espetaculo; - Narcissismo do dirigente; - Febrilidade/Ativismo - Descontentamento dos gerentes.
<u>Deprimida</u> (Depressiva)	- Impotência; - Indignidade; - Incapacidade.	- Inercia; - Conservatismo; - Serviço rotineiro; - Automatismo;	- burocrática; - Atomizada; - Hierarquização; - vacío de poder;	- Inibição da ação; - Centrada no interior; - Resistência às mudanças.
<u>Distante</u> (Esquizoide)	- Manter as distancias; - As interações são percebidas como perigosas ou pouco gratificantes.	- DesNorteadas; - Pequenas mudanças; - Negociação entre as coalições; - A deriva; - Centrada no interior.	- Ausência de direção no topo - Jogos de poder entre as divisões; - Feudos independentes.	- Campo de batalha; - Arena político; - Lugar de intrigas e querelas intestinas; - Clima de suspensão e desconfiança.

Sources : Tabela de Laurent Lapierre baseada no livro de Kets de Vries e Miller. L'entreprise névrosée; Kets de Vries, Manfred F. R. and Danny Miller. The Neuro Organization.

Na *École des HEC* (Escola de Altos Estudos Comerciais), um grupo foi montado alguns anos atrás para difundir essa abordagem e desenvolver estudos de personalidades que passam a ser casos de empresas-administradores/líderes culminando, quatro anos atrás, num Encontro internacional sobre esta temática.<sup>217</sup> A seguir damos uma análise sumariamente resumida de dois estudos de casos conduzidos com o dito esquema imaginário-característico da organização: o de J. Edgar Hoover, o Diretor do F.B.I. e de Mahatma Gandhi, o Libertador da Índia em 1949.

Hoover foi diretor do F.B.I. durante cinquenta anos. Conheceu 16 Procuradores Gerais da República e 8 Presidentes. O imaginário de Hoover era do tipo paranóico-compulsivo. Ele via inimigos em qualquer lugar e via-se encarregado de proteger a Constituição Americana contra os seus inimigos. Por conseguinte, ele tinha que montar uma organização sem falha, planejada até ao mínimo detalhe e com homens que lhe fossem totalmente dedicados. Hoover era muito narcísico, megalomano, todo-poderoso e infalível. Identificou-se logo ao F.B.I. e a autoridade estava centralizada na sua própria pessoa.

Gandhi concebeu uma estratégia de resistência ativa não-violenta para libertar a Índia da tutela britânica. Pesquisas recentes sobre a sua personalidade expuseram à luz que Gandhi encarava as necessidades básicas da vida (tais como comida e sexo) como sendo carregadas de alto potencial de violência. Por conseguinte, ele empenhou-se a dominar as suas pulsões, particularmente as sexuais, que lhe obsidiavam quando jovem a tal ponto que faltou aos deveres devidos ao seu pai e ficou consumido pelos remorsos até ao final da sua vida, atravessando três períodos de profunda depressão. De acordo com

---

<sup>217</sup> Source: Lapierre, Laurent. *Imaginaire, gestion et leadership*. *Gestion* XII, 1 (févr. 87): 6-14; e as Anais deste Encontro.

essa pesquisa, a sua resistência contra o seu próprio "fantasma" (fantasia sexual) do erotismo era a verdadeira resistência de Gandhi, a segunda, pública, sendo apenas a sublimação da primeira, pessoal.

Como podemos constatar, essa trilha de pesquisa foi retomada por Gareth Morgan com a sua metáfora da organização enquanto cadéia psíquica. Os resultados das pesquisas baseadas sobre a análise dos traços de personalidade dos seus executivos dão conta do recado de que as organizações não podem ser apenas encaradas como manifestações da racionalidade econômica em ação mas têm também de serem analisadas em função da personalidade das pessoas que as animam. Esses resultados ajudam, a nosso ver, a explicação de muitos dos lados escuros das empresas e organizações bem como salientam o caráter humano, no sentido de que não se trata de criações completamente alheias às suas origens sociais e humanas. Essas podem refrear o desenvolvimento do potencial dos seres humanos como podem também constituir poderosas ferramentas para o seu desenvolvimento e a superação dos seus limites.

#### A fala, a ferramenta do administrador<sup>218</sup>

Apesar da crescente burocratização das organizações e a sua conseqüência de privilegiar as comunicações escritas, os trabalhos de Mintzberg e outros que o seguiram, demonstraram a importância primordial da fala no trabalho cotidiano dos administradores, essa ferramenta podendo chegar a ser empregada em até mais que 80% do tempo de trabalho.

Alain Chanlat, indo além da mera constatação de Mintzberg, tentou desdobrar

---

<sup>218</sup> Chanlat, A. *L'exercice de l'autorité: le mal des organisations*, pp. 187-200, Chap. 9 dans *Ibidem. Gestion et culture d'entreprise. Le cheminement d'Hydro-Québec*. Montréal: Québec Amérique, 1985. 250 p.

os mecanismos que dão tamanha importância às palavras na vida organizacional, baseando as suas pesquisas na área da lingüística, da psicanálise e da anti-psiquiatria. A primeira constatação aqui é que a palavra não é meramente funcional, mas serve de veículo às manifestações de vida afetiva na organização. De acordo com a lingüística, a fala é aquilo através de que os seres humanos constroem não só a sua própria identidade mas também a dos outros. Como escrevia Laing, "nos aprendemos a ser aquilo que os outros dizem que nós somos"<sup>219</sup>. Nos contatos com os seus similares, a identidade de cada ser humano está em jogo e, portanto, o contato com o outro é o terreno privilegiado da afirmação da sua própria identidade.

Nas organizações, o modo de exercer a autoridade gera muito energia para a defesa e a reconstrução da identidade própria por causa da chamada violência simbólica. As raízes dos problemas de agressão simbólica são principalmente, as incompetências técnicas e os problemas pessoais dos executivos.

Os problemas de incompetência são agravados pelo fato de que eles são espelhados para o incompetente pelos seus subordinados que tentam (e têm que) camuflar essas deficiências. O incompetente chega a sentir logo a sua identidade ameaçada e tenta resolver o problema às custas destes, o que é facilitado pela sua dependência. Essa resolução se dá através da apropriação da palavra na organização, na maioria das vezes para desprezar os subordinados. Existem vários mecanismos para exercer a dita violência simbólica. A primeira é o uso do pronome "Eles". Em termos psicanalíticos, isso traduz uma reificação das pessoas.

Outra forma de violência é a resposta tangencial, isto quer dizer uma resposta

---

<sup>219</sup> Vide *Soi et les autres*. Paris: Seuil, 1971.

que nada ou pouco tem a ver com aquilo que foi dito. É uma fonte geradora de tremenda frustração e uma negação da existência da pessoa.

Uma forma ainda mais violenta de destruir a identidade humana é o emprego do duplo constrangimento. Eis a manobra usada no chamado "esforço para enlouquecer o outro.". Um contexto autoritário favorece a aparição dos duplos constrangimentos. Os empregados temem a autoridade. Um deles, a ser dado carta branca se encontra preso no duplo constrangimento. Pode-se acrescentar uma terceira injunção do tipo: "Será que você tem medo? Você sempre quis assumir as rédeas".

Outro incidente poderia ser o do subordinado que é convidado a dizer o que pensa realmente ao seu patrão autoritário. O reforço seria o patrão insistindo: "Você tem medo de dizer o que pensa?"

Um mecanismo se chamando de auto-engano consiste em fazer com que os outros espelhassem a imagem de si que se quera ter. Se passa então a viver numa situação desligada da realidade, aquilo que Kets de Vries chamou de "loucura a dois".

Outra fonte de frustração são os "actos de palavra" dos lingüistas, que nada mais são que compromissos, muitas vezes negados no momento da sua execução sob a alegação que a situação não é mais a mesma, que as circunstâncias mudaram, etc. Eis uma tentação forte por parte daqueles que sofrem de uma debil identidade e temem de dizer não.

Essas técnicas têm um preço no clima organizacional e também na saúde dos empregados. Nas situações de inibição da ação, os mecanismos biológicos levam, a

longo prazo, ao desenvolvimento de doenças cardíaco-vasculares e úlceras bem como enfraquecem a resistência do organismo às agressões externas, o que parece confirmar as hipóteses da epidemiologia social que explica as taxas de mortalidade diferencial pelo grau de subordinação onde se encontram os vários atores sociais.

Além dos problemas de identidade, intervem também o culto da eficácia que tende a reduzir os seres humanos à condição de meros instrumentos, sem vida afetiva. Os gerentes com identidades mal assentadas são um complicador naquele contexto. Esse culto da eficácia é também responsável para as confusões a nível da linguagem, onde são se procura usar o tempo necessário para expôr as suas idéias. A própria natureza das organizações modernas e a conseqüente proliferação de especialistas com gírias próprias dificulta a comunicação entre as áreas. Ademais, a valorização da formação técnica desprezando as habilidades básicas tais como a faculdade de expressão clara através dos preceitos da retórica fez com que muitos altos executivos têm que contratar pessoal especializado para a redação de textos e palestras.

Outro fenômeno organizacional que pode ser analisado através das contribuições da lingüística são as fofócas que nada mais são que mensagens cuja finalidade é manter a coesão do grupo ou a solidariedade dos seus integrantes. Eles revelam ao mesmo tempo os valores do grupo, os consolidam e desempenham uma função de proteção de identidade nas situações onde impera a violência simbólica. Falando de fofócas e coesão de grupos, temos que lembrar mais uma vez uma das conclusões dos trabalhos na Western Electric em Hawthorne que pôs a luz sobre a existência dos chamados grupos informais. Para Chanlat, esses grupos desempenham o papel de refúgio para os membros da organização onde a vida afetiva é evacuada em nome da racionalidade econômica.

A natureza estreitamente econômica das organizações e a negação concomitante das necessidades afetivas e de identidade dos seus membros além dos mecanismos de violência simbólica (muito mais frequentes que gostaríamos de acreditar) têm conseqüências psicossomáticas a longo prazo. Esses mecanismos foram expostos por Henri Laborit nos seus numerosos trabalhos.<sup>220</sup>

Laborit fez estudos sobre os mecanismos atuados a nível do sistema nervoso do homem na busca da satisfação das suas necessidades, os possíveis resultados dessa busca e, finalmente, as conseqüências da não-satisfação dessas necessidades.

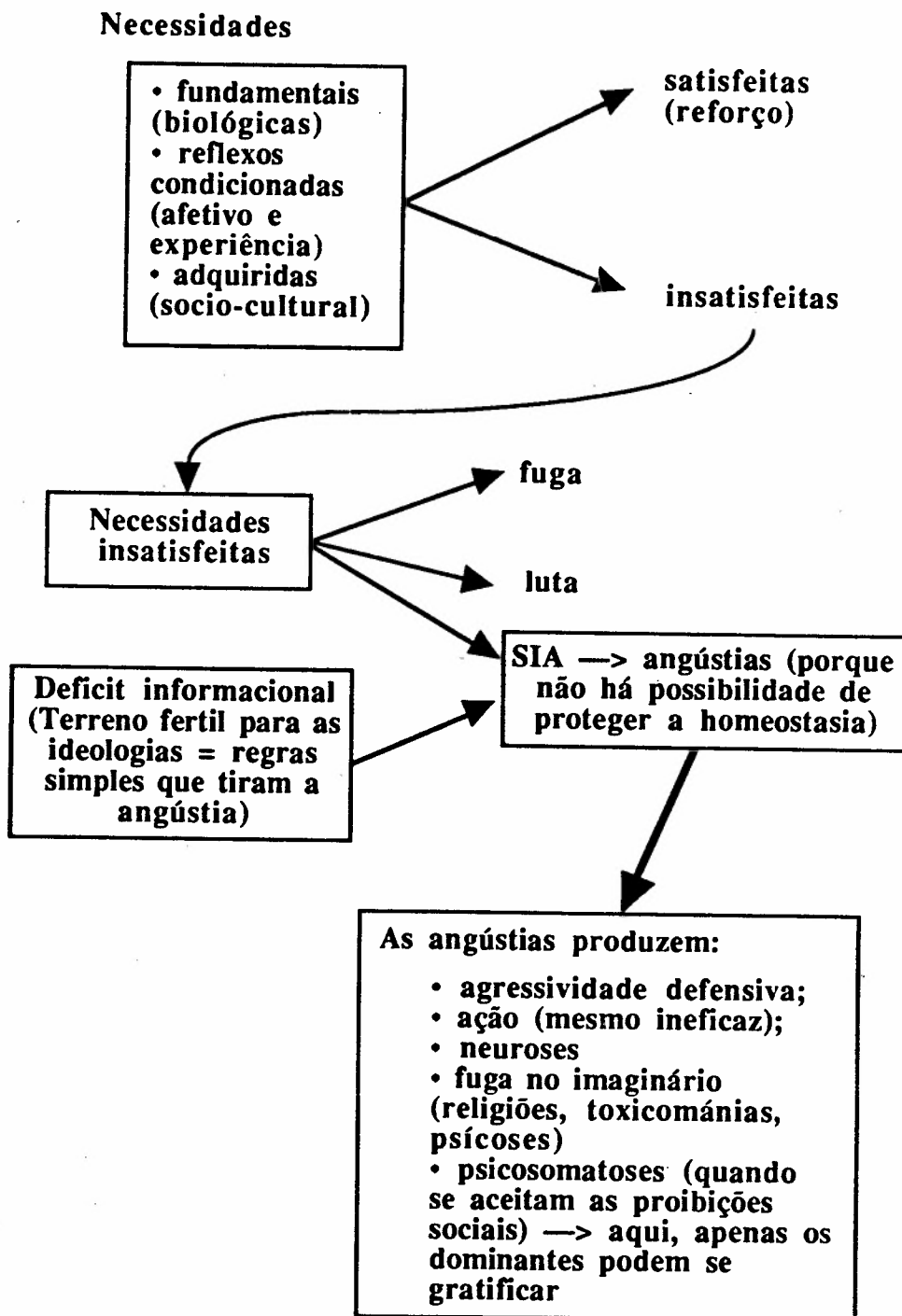
As necessidades são classificadas da seguinte forma:

- fundamentais (não tem sobrevivência se estas não forem satisfeitas) ou biológicas;
- reflexos condicionados (associados à aparição da memória a longo prazo, está possível com a aparição do chamado sistema límbico (*lymbique*): a memória de longo prazo possibilita a aparição de reflexos condicionados de natureza pavloviana (afetivos ou vegetativos) e skinérianos (experiência, agradável ou não);
- necessidades adquiridas (*acquises*): na maioria das vezes, de ordem socio-cultural.

---

<sup>220</sup> Vide Laborit, Henri. *Niveaux d'organisation biologiques, comportements et structures psychosociales productivistes*. pp. 51-67 in Chanlat, A. et M. Dufour (Dir.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Montréal: Québec/Amérique, 1985. 437 p. (Dossiers/Documents).

## SISTEMA DE INIBIÇÃO DA AÇÃO



Os desfechos, na busca da satisfação das necessidades, são os seguintes:

- necessidades básicas:

- satisfeitas: permanência na memória da estratégia usada, conduzindo ao chamado efeito de reforço desse comportamento bem sucedido;
- insatisfeitos seja por causa da ineficácia da estratégia ou a sua punição: haverá fuga e se esta não fosse possível, a luta, a agressividade defensiva; essas estratégias se fossem bem sucedidas, seja na fuga da agressão ou para satisfazer a necessidade básica, serão do mesmo modo, sujeitas ao efeito de reforço;
- a luta e a fuga sendo ineficazes, haverá um comportamento de inibição na ação ou na extinção de um comportamento adquirido: eis o chamado sistema de inibição da ação (Système d'inhibition de l'action: SIA).

Para Laborit, o sistema nervoso do ser humano só tem sentido na finalidade da ação, no sentido da ação sobre o meio ambiente no intuito de proteger a sua homeostásia, a estabilidade das condições de vida no seu mundo interno, o seu prazer. Caso o SIA for acionado, surgirá a angústia (resulta da impossibilidade de ações para proteger os equilíbrios básicos do indivíduo). O segundo mecanismo favorecendo a aparição da angústia, ao que Laborit chama de **deficit informacional** que traduz a ineficácia das experiências anteriores para processar o assalto de situações novas às quais é submetido o indivíduo; a incapacidade dele de classificar essas informações novas conduz também ao SIA e à angústia. Nesses contextos, as ideologias (sejam eles religiosas, políticas, sociológicas e morais) encontram um terreno fértil pela propriedade de fornecer regras de ação simples, tirando assim a incerteza da angústia. Para Laborit, a grelha ideológica

Impede a tomada em conta de elementos  
alheios ao sistema de interpretação por ela

fornecido, torna surdo às mensagens não inscritas no seu código e automatiza o pensamento e a ação.<sup>221</sup>

Finalmente, o imaginário constitui também para o homem outra fonte de angústia porque ali se localizam as construções dos cenários, a partir da experiência e da imaginação das conseqüências dos potenciais perigos aos quais é submetido.

As vias de solução para a angústia são a agressividade defensiva, a ação (mesmo ineficaz), a neurose e a fuga no imaginário (através das religiões, da toxicomania, da criatividade ou da psicose). Fora disso, a única saída que sobra é aceitar a submissão às proibições sociais com todas as suas conseqüências psico-somáticas.

Para Laborit, se um espaço dado é ocupado por seres humanos em busca de gratificações, com base nos mesmos objetos e nos mesmos seres, segue-se logo uma luta para estabelecer hierarquias. No topo dessa hierarquia, apenas o dominante é que pode se gratificar, será não agressivo, tolerante e em equilíbrio biológico. Os dominados, por seu lado, experimentam a angústia resultando do acionamento do sistema inibidor da ação (SIA) para evitar o castigo. Hoje em dia, a dominação é estabelecida através das relações de produção pela posse do capital dos meios de produção e especialmente, pelo grau de abstração da informação profissional cujo domínio estabelece a hierarquia de dominação nas sociedades modernas. Para o homem, as língüagens foram as ferramentas que fundamentaram e institucionalizaram as regras de dominação. As língüagens também são usadas para institucionalizar as regras de dominação de um grupo sobre outros e de nações sobre outras. As pulsões de dominação inconscientes do homem que, segundo ele, não mudaram desde o paleolítico, são complementadas por um discurso de legitimação do poder de grupos reduzidos sobre a espécie humana cujos lemes são

---

<sup>221</sup> Laborit, Henri, op. cit., p. 62.

articulados em torno da noção de progresso técnico, o único progresso possível.

Nesse sentido, a lógica de dominação num planeta cuja estrutura e tamanho permaneceram inalterados desde o início da presença humana, ameaçam o futuro do gênero a menos que seja realizada uma evolução cultural tendo por finalidade a gestão comum das matérias primas, da energia bem como da informação técnica. "*Sinon, nous devons accepter de disparaître*".<sup>222</sup>

Com esses estudos, pôdemos ver o potencial danoso para o ser humano que tem que submeter-se às regras organizacionais dominadas pela racionalidade econômica, esta alheia às demais necessidades humanas, entre outras as necessidades de afirmação da sua identidade individual e coletiva. Para termos idéias mais completas sobre essa situação, teremos que usar dos recursos da antropologia para pôr luz sobre o papel fundamental da vida de grupo para a identidade do ser humano.

### Antropologia e Administração racional<sup>223</sup>

Aplicando o esquema desenvolvido por Marx para dar conta da atividade do trabalho, Lionel Vallée retoma o mesmo esquema para teorizar sobre a produção simbólica dos homens ao invés do enfoque material desenvolvido por Marx. Na

<sup>222</sup> Ibidem, p. 67.

<sup>223</sup> Baseado em Aktouf, Omar. *La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits*. Gestion, XI, 4 (Nov. 86): 31-37; Aktouf, O. *La méthode des cas en gestion*. Montréal: École des HÉC, 1987 (Rapport de recherche 87-06); Aktouf, O. *Management, employés et systèmes de représentation en entreprise: "une" culture organisationnelle?*, Montréal: École des HÉC, mars 1987 (Rapport de recherche 87-05; tradução do original publicado em *Organisationsentwicklung*, 4/85, Wuppertal, RFA); Vallée, Lionel. *Représentations collectives et sociétés*, pp. 195-242 em Chanlat, A. et M. Dufour (Dir.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. op. cit. et Bouchard, Serge. *Etre trucker (routier)*, pp. 331-359 em Chanlat, A. et M. Dufour (Dir.). *La rupture*, op. cit.

verdade, Vallée acrescenta que os dois esquemas são complementares, a atividade produtiva do homem tendo um re-processamento simbólico ao mesmo tempo que sua representação simbólica influencia a atividade produtiva.

O sistema de representação simbólica tem por finalidade de dar conta dos acontecimentos da vida do ser humano (vida, morte, sonhos, pensamentos), portanto do seu funcionamento (a cosmologia) e da origem e do desenvolvimento do universo em que vive (cosmogonia). Esse sistema materializa-se por crenças, práticas, rituais, manifestações artísticas e religiosas. Um traço fundamental é que estes são coletivos e não individuais. Ademais, não há oposição entre produção de bens materiais e sistema de representação simbólica: a relação do humano com a Natureza conduz à produção material e simbólica, ao mesmo tempo. Este último sistema de produção tem por finalidade de assegurar os meios necessários de sobrevivência e de reprodução ao indivíduo e a sua sociedade.

A representação simbólica pode ser frouxa ou organizada e codificada. No primeiro caso, teremos por exemplo, os mitos e a mitologia. No segundo caso, se encaixarão as religiões. A mitologia é a representação humana das relações com o meio ambiente e a sociedade. Levi-Strauss observou a presença de contradições nos mitos, seja sobre a natureza ou as relações sociais; a função do mito é de fornecer uma explicação coerente e chegar a uma conciliação das contradições.

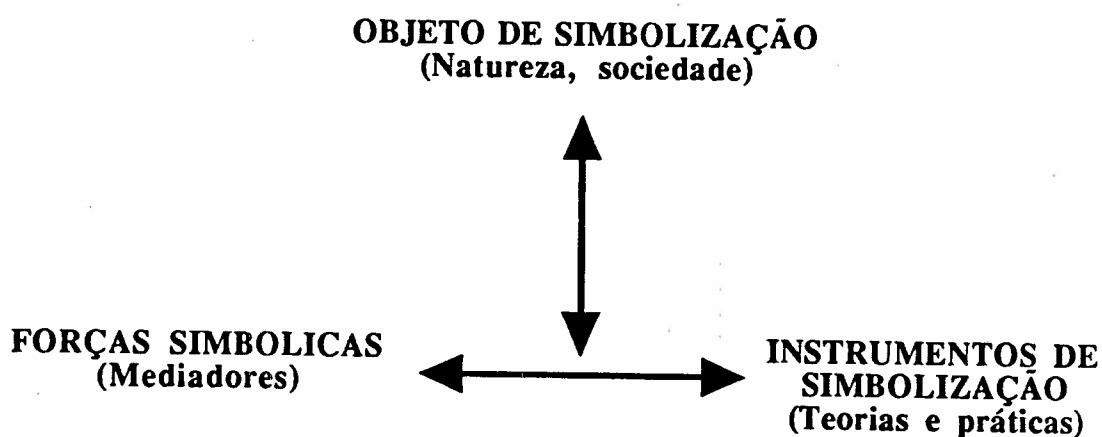
No aspecto das práticas, uma das manifestações da mitologia são os rituais, os ritos que são a manifestação das relações dos indivíduos de um grupo com o desconhecido. Os mais conhecidos são os ritos de passagem (nascimento, casamento, morte, iniciação nos grupos fechados, etc.). De forma geral, os ritos são conceituados

como tendo por finalidade o reforço das relações sociais em perigo através da codificação de condutas, de procedimentos, de técnicas, etc.

A criação das representações funciona como base nas analogias feitas entre o comportamento individual e em sociedade e as potências ocultas ou invisíveis que trata-se de re-presentar. A passagem é portanto da ordem objetiva à do subjetivismo com seres muito mais poderosos que ele porém, mesmo se são criados à sua imagem.

Historicamente, a primeira atividade de simbolização humana se deu através da linguagem, a atividade primária de simbolização porque a coisa designada por um nome, uma palavra, se confunde com a realidade própria. Segundo o historiador francês Leroi-Gourhan, a transformação em palavras de objetos de conhecimento nas pesquisas científicas nada é mais que a simbolização de fenômenos sobre quais o pensamento vai tentar agir<sup>224</sup>. Esquemáticamente, teríamos então as seguintes relações — dialéticas — entre objeto, instrumento e forças de simbolização.

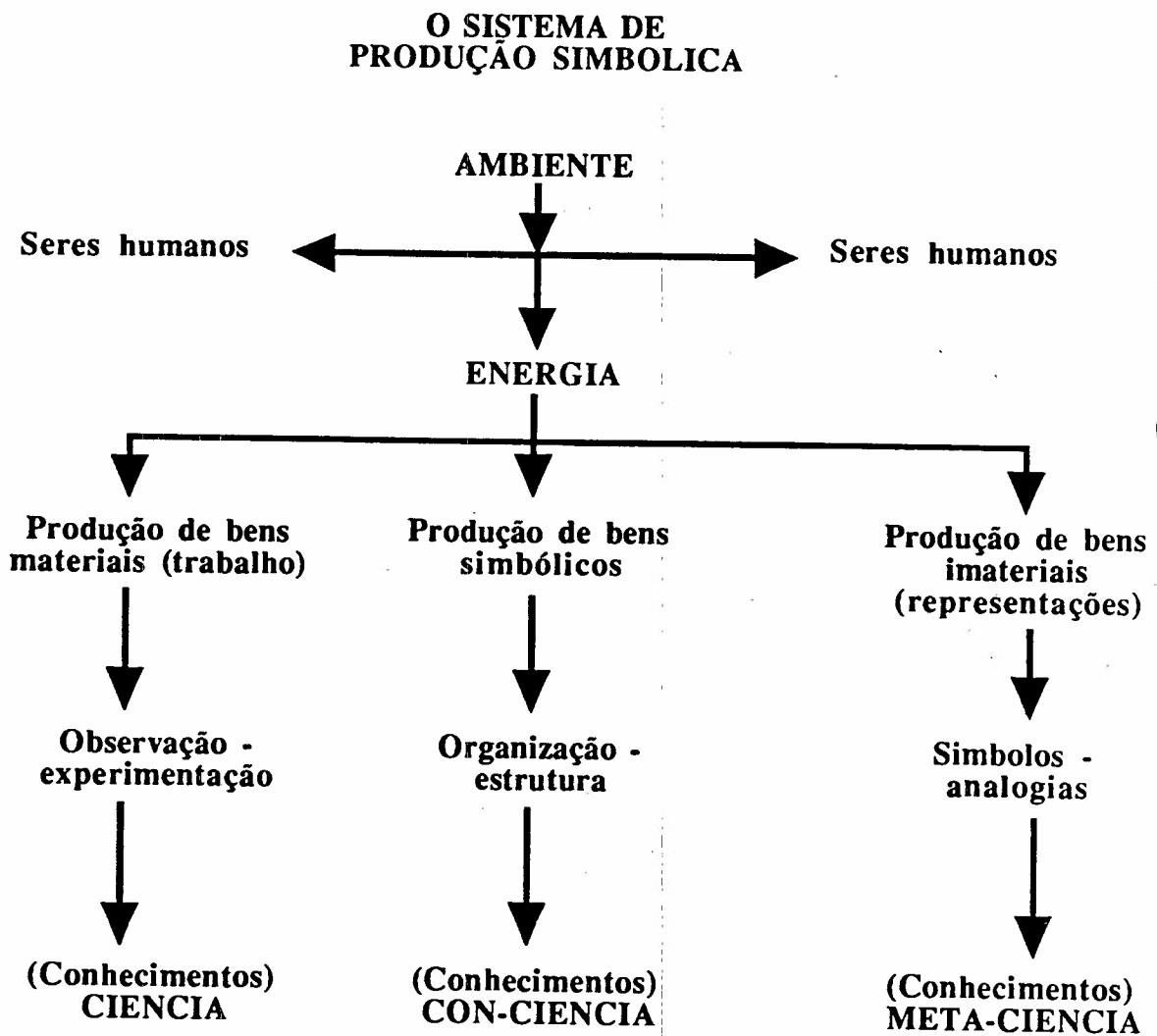
### O SISTEMA DE REPRESENTAÇÃO SIMBOLICA



<sup>224</sup> Citado em Vallée, L., op. cit., p. 231.

O objeto de simbolização traduz uma dupla impotência do ser humano: frente à Natureza e frente à sociedade onde tem que se inserir, ele opõe então a essas impotências, uma rede de potências que permite a sua ação sobre as primeiras, seja diretamente ou indiretamente, via mecanismos de compensação, caso a ação direta não seja possível.

Os três "mundos", ou ordens de representação, podem ser esquematizados para chegar a uma juxtaposição dos mundos da produção material, da produção social e da produção imaterial, chegando a um ponto onde teremos as matrizes produtivas de cada formação histórica-social.



Para ir mais longe nessas teorizações, Lionel Vallée trabalhou fora dos modos de representação das formas histórico-sociais.

Com essa introdução ao objeto das atividades simbólicas do homem, podemos ilustrar a força explicativa dos comportamentos em atividades de trabalho, ou seja atividades econômicas, com os resultados de um estudo que foi feito com um grupo particular, o dos caminhoneiros de longa distância.

*Um estudo aplicado sobre o universo simbólico dos caminhoneiros do Norte quebequense.*

Recusando os resultados de um psicólogo Americano sobre a satisfação no trabalho dos caminhoneiros, Serge Bouchard aborda o objeto de estudo com olhar de antropólogo, em busca da sub-cultura daquele grupo particular (os caminhoneiros de longa distância do Norte quebequense).

Ele acha logo que os fabricantes de caminhões para os longos percursos têm uma compreensão bastante extensa dos valores culturais desses indivíduos, na maioria das vezes donos do seu veículo. Essas empresas (White, Kenworth) produzem máquinas tecnicamente adequadas mais investem pesadamente no que Bouchard chama de "apetites simbólicos do grupo de camionheiros"<sup>225</sup>. Analizando um modelo muito procurado, ele descobre que essas máquinas (que têm um preço o dobro dos veículos tecnicamente equivalentes fabricados pelas empresas tradicionais, tais como a GM, a Ford e a Chrysler) são a materialização dos valores do motorista.

"O objeto não é refinado. Nada se confunde, nada de liso. Nada finalmente que pode sugerir o mundo irreal da velocidade pura. Eis uma beleza mecânica, *stricto sensu*. O caminhão é o contrário do veículo futurista, objeto esguio e veloz desenhado por técnicos.

---

<sup>225</sup> Bouchard, Serge. *Entre trucker (roumier)*, op. cit., p. 338.

É, antes mais nada, uma massa complicada cujas linhas são propositadamente quebradas, os angulos numerosos, as partes disjuntas e cujos pontos de assemblagem são perfeitamente aparentes. Não há interesse em profilar demais, em reduzir os contrastes, porque afinal, o camião representa o universo da resistência, da despesa cadenciada de energia. Pertence àquele mundo onde se locomover ainda é penoso. O desenho não é o da facilidade. Nós encontramos ali as linhas da mecânica em oposição com as da eletrônica. Tudo se encontra lá: os angulos, as fissuras, as peças heteróclitas, as numerosas partes com funções combinadas. Tudo acentua o trabalho por certo, a miséria, mas também a obstinação e a liberdade. Pode se ver que a mecânica tem um coração.<sup>226</sup>

O que Bouchard descobriu, é que o camião materializa boa parte dos valores dos motoristas. Isto explica o porquê da ausência de vida familiar e pessoal nos motoristas de longa distância. Eles integram uma confraternidade onde são admitidos apenas aqueles que têm no sangue a condição de motorista (*trucker*) por que o valor básico deles é que a vida é para se gastar e não para se poupar. Eles têm uma consciência nítida da autodestruição daquela profissão mais encaram os perigos do trabalho com cinismo e altivez. Nesse contexto, a virtude cardinal do *trucker* é o controle. O desgaste é o lote do homem. A tragédia é de não ter controle sobre o desgaste. O caminhoneiro tem esse controle. O *trucker* não escolhe a profissão para ficar em ótima saúde: ele tem o controle sobre o cálculo da sua própria ruína. Acrescenta Bouchard: "Não haveria *truckers* de outra maneira."

O valor fundamental do *trucker* é de ter prazer no reconhecimento de que ele

---

<sup>226</sup> Bouchard, S., op. cit., pp. 338-339.

caminha rumo à sua própria auto-destruição pela sua performance, pelo seu desempenho. É assim que se alcança o prazer de viver ao limite das suas possibilidades. O caminhão é a ferramenta desenhada no intuito de trabalhar ao limite das possibilidades da mecânica, cujos recursos são vistosamente mobilizados para habilitar o veículo a chegar a essas limites.

A morte faz parte dos valores de controle e de desinteresse do *trucker*. A morte é o sacrifício último: o valor de controle, empurrado até às suas últimas conseqüências, leva o motorista a escolher a morte para salvar a vida dos outros: ele tem o controle do caminhão; se ele perdê-lo, tem que perir com este. Essa morte, honrada pela confraternidade, pode se explicar pela noção de prazer e de festa: é uma demonstração da sua honradez aos demais membros da confraternidade, é uma demonstração de que o *trucker* tem tamanha força que, afinal, ele não se agarra a nada.<sup>227</sup>

Bouchard encerra o seu estudo escrevendo que tudo aquilo que fez não serve para nada. Por outro lado, se demonstra claramente aqui se ainda for necessário, a "utilidade" dos conhecimentos antropológicos que os fabricantes de veículos de longo percurso souberam utilizar para desenhar os seus produtos. A pergunta aqui é de se saber das finalidades dos conhecimentos antropológicos: numa situação dessas, poder-se-ia dizer que os caminhoneiros são explorados do ponto de vista social enquanto do ponto de vista simbólico, eles se auto-realizam. Só, por isso, esse estudo demonstra a força da vida simbólica para o "trabalhador". Podemos ver agora qual a situação da vida simbólica no trabalho industrial.

*Linguística, Antropologia e Cultura Organizacional*

---

<sup>227</sup> Ibidem, p. 349.

Omar Aktouf propõe uma visão da cultura das empresas assentada nos conceitos da antropologia, dinamizada pela dialética entre o material e o imaterial, recusando o limite do "cultural engineering" em via de ser elaborado nos Estados Unidos. Aktouf não acredita na convergência de gestores e empregados que o conceito de cultura organizacional Norte-Americano tenta impôr como novo modismo, nutrindo assim a falácia de que este pode superar as limitações da psicologia e da sociologia industrial. Aktouf baseia as suas teorizações sobre dois conceitos: o de espaço social de Georges Condominas<sup>228</sup> e o de Lionel Vallée sobre sistemas de representação coletiva, exposto acima. A noção de espaço social foi desenvolvida pelo etnólogo François Condominas para resolver a dificuldade que ele tinha com a noção de cultura. Ao estudar uma comunidade (os Mnon Gar) no Vietnã, ele descobriu que, apesar de eles participarem do mesmo sistema cultural, os Mnon Gar se tornavam ao mesmo tempo hóspedes e inimigos quando saíram dos seus vilarejos. Aktouf usou essa analogia para dar conta do antagonismo entre gestores e empregados que, embora participam do mesmo meio cultural (a empresa), se tornam ao mesmo tempo hóspedes e inimigos ao saírem do seu lugar costumeiro de trabalho, e portanto do seu espaço cultural. Numa cervejaria montrealense, ele observou que os empregados recusavam-se de apertar a mão dos diretores, quando estes desciam dos seus escritórios, na época de Natal. Por outro lado, os operários tinham extrema dificuldade para subir aos escritórios, sendo bloqueados por todas espécies de obstáculos e filtragens.

A lógica interna de cada um desses espaços sociais na mesma área cultural é dada através um terceiro conceito, o dos sistemas de representação, desenvolvido pela antropologia. De acordo com os trabalhos teóricos de Lionel Vallée, associado por algum tempo com um grupo de professores da École des HÉC, esses sistemas de representação

---

<sup>228</sup> Vide *Nous avons mangé la forêt de la pierre Génie-Gôo*. Paris: Mercure de France, 1974.

são o resultado de uma fusão das áreas simbólicas, sociais e materiais de cada grupo humano ou para fazer a ponte com Condóminas, dos espaços sociais. Essa fusão pode ser apreendida através das atividades simbólicas dos homens, em particular, segundo Aktouf, a linguagem, considerada por uma vertente da lingüística, a atividade simbólica por excelência.

As três dimensões da atividade simbólica do homem (expostas acima) são interligadas por relações históricas e dialéticas. O sistema simbólico é determinante por que nutrido pelos dois outros e acima de tudo, pelo caráter das suas manifestações, que

são as idéias, o sentimento de que existem potências (ou poderios), as crenças... Nas mente do ser humano, este sistema é objeto de veneração ou temor; na vida cotidiana, se materializa por ações, práticas.<sup>229</sup>

De acordo com a hipótese Levi-Straussiana, a lingüagem não é só de fala mas decorre do conjunto da dimensão simbólica da vida social. A lingüagem é o conjunto de re-presentações da vida simbólica portanto. Whorf escreve que a lingüagem é uma representação simbólica do universo, ou em termos concretos, é uma visão do universo, do lugar que nós ocupamos neste universo e por conseqüente, um quadro de aquisição de conhecimentos e de ação sobre este universo.

Isto se verifica também nas relações de trabalho onde as lingüagens operária e administrativa sancionam a existência de dois mundos herméticos, condenados à oposição por que não têm compenetração. Essa situação decorre da organização do trabalho baseada sobre a fragmentação das tarefas com o seu corolário imprescindível que é a hierarquização para manter a coesão das partes.

---

<sup>229</sup> Vallée, L., op. cit.

Para ter acesso a essas representações, é preciso ir além das ideologias e racionalizações. O objeto de estudo sendo as representações simbólicas, o acesso, segundo Aktouf, seria a linguagem como instrumento de simbolização fundamental. Por conseguinte, a compreensão dos espaços sociais de cada grupo numa organização, através do acesso aos seus sistemas de representação, apresenta um potencial explicativo da cultura organizacional muito mais rico que o são as noções mais simplistas em moda, hoje em dia.

Em seguida a estágios de observação participante em duas Cervejarias (Montréal e Alger), Aktouf sistematizou o material recolhido de acordo com essa síntese teórica, feita no intuito de chegar à uma definição mais ampla do conceito de cultura organizacional.

A linguagem operária traduz, de acordo com essas pesquisas, um sentimento de abandono, de engano, de traição, enquanto a dos administradores têm por finalidade assegurar uma ordem hierárquica, através manifestações de desprezo (ausência de cultura dos operários, a forma incorreta que eles têm de falar)<sup>230</sup>.

Além da linguagem própria de classe social a que pertencem, os operários desenvolveram algumas expressões para reagir a essa visão do poder dos chefes:

Em Montréal:

- *chien* (cachorro, cão): apelido dado aos contramestres em Montréal;
- *crosseur* (masturbador, enganador): hipócrita, cara de duas faces;
- *malade* (doente): o operário que executa as tarefas exigidas e com zelo, fervor;

---

<sup>230</sup> Já escutei no Brasil: "Não quero empregados que falam «problemas» em vez de problemas".

- *mangeux de merde* (gíria, literalmente seria "comedor de merda"): uma variante do "malade" que chegou a um ponto patológico na visão dos operários;

Em Argel:

- *béni-oui-oui*: equivalente do "malade" (doente) de Montréal bem como da *mitaine* (mitene, literalmente): faz tudo o que lhe é pedido, não tem coluna vertebral;
- *lécheur* (adulador, bajulador): em Montréal, *téteux* (chupador);
- *vache* (vaca): ingénuo, inocente, não tem consciência do que lhe é pedido pelos chefes.

Nas hierarquias, pode-se observar o uso de uma fala codificada, desde nos primeiros escalões e até mesmo nas hierarquias sindicais. Esse código tem forma e conteúdo específicos. A nível de forma, trata-se de falar de forma dita "correta" e até preciosa, mesmo sendo entre si. Isto quer dizer que a linguagem passará a ser apurada da gíria, dos palavrões, e outras expressões nitidamente operárias. Analisado por pesquisadores Europeus, esse fenômeno foi assimilado à necessidade de estabelecer uma pertença de classe, de categoria e até mesmo de uma operação nítida de distanciamento para com os subordinados e demais inferiores. Os chefes gerentes que passaram do emprego de operário à estrutura administrativa racionalizam essa mudança como sendo ditada pela passagem sua para um mundo superior. O conteúdo, nos dois países era caracterizado pelos elementos de:

- produtivismo e maximalismo;
- o produto e o "amor" ao produto;
- o paternalismo e a "família" de trabalho;
- a gíria de contabilidade;
- as cifras, as medidas, os coeficientes;
- a deferência para com a alta Administração;

- a missão e as responsabilidades dos superiores;
- a nobreza da "empresa-benfeitora";
- e na situação argelina, o uso maciço de lemas e da demagogia;
- o uso do vocabulário oficial (fala managerial em Montréal e árabe clássico em Argel).

Essas palavras, expressões não precisam de maior elaboração para demonstrar o antagonismo que existe entre os universos respectivos da Administração e dos empregados. Elas são a manifestação de visões coerentes, cada um por seu lado, de ver o mundo e no caso operário, de defender a sua própria visão, e portanto, o seu próprio universo, contra aquilo que é percebido como sendo uma agressão a integridade deste universo, através da fala gerencial. Como o dizia um gerente:

Ma politique à moi c'est l'éducation (et le dialogue)... J'appelle tous les matins tous mes agents et je discute avec eux, sur n'importe quel sujet. Cela les éduque et je peux ainsi mettre dans leur tête les principes fondamentaux du commerce des hommes, je fais passer les choses de ma tête à la leur... C'est alors que nous formons une famille...<sup>231</sup>

Nessas condições não há mais diálogo, só operações para "fazer as cabeças" e induzir aqueles que recebem a mensagem a acreditar que ela vem deles mesmos. Não há de se estranhar da violência verbal dos operários ao referirem-se aos administradores.

Esse antagonismo gira em torno de quem pode (e não pode) usar a linguagem da autoridade e a interpretação aqui é inspirada pelos trabalhos de Pierre Bourdieu.<sup>232</sup>

Outro fenômeno interessante é a negação do outro como ser humano, nos dois grupos.

<sup>231</sup> Aktouf, O. *La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits*. op. cit., p. 32.

<sup>232</sup> Bourdieu, Pierre. *Ce que parler veut dire*. Paris: Fayard, 1982.

Extrapolando dos trabalhos da antipsiquiatria, Alain Chanlat opina que a transformação dos outros em objetos possibilita os comportamentos autoritários, que passam a ser encarados como legítimos<sup>233</sup>. Na área da Administração de empresas, esses esquemas de reificação da linguagem são imputados às teorias behavioristas que reduzem a linguagem a um papel de função a ser manejada como qualquer outra ferramenta, neutra.

Do lado dos gestores, Aktouf nota a visão instrumental destes, encarando-se como sendo meros instrumentos de abstrações remotas tais como a "alta direção", a "sede", a "organização"... Naquele tipo de Indústria, os gestores encaram o seu trabalho como um de "puxadores de produção", sendo estes avaliados na base de "estatísticas e coeficientes de produção". Os demais aspectos são superfluos. Por conseguinte, a representação dos papéis de cada grupo é o gestor policial de um lado e o operário que, para ser bom, tem que ser obediente, subserviente, silencioso, disciplinado (*docile, discipliné, obéissant, silencieux*). A reificação do operário se dá através da linguagem dos gestores, onde os operários são preguiçosos, crianças, sem educação, ignorantes, sem ambição, amorfes. (*enfants, chahuteurs, inéduqués, ignorants, capricieux, paresseux, sans ambition, amorphes*). Por conseguinte, é necessário vigiá-los sem interrupção para tirar o máximo possível deles.

Apesar dessas observações, os diretores das duas fábricas insistem em falar das suas empresas em termos de família unida onde os cabos (*contremaîtres*) são formados no sentido da cooperação, explicando e obtendo a adesão em vez da imposição de ordens. Essa ocultação da realidade produz situações onde o contexto se torna propício à criação da chamada "locura a muitas pessoas" (*folie à plusieurs*).<sup>234</sup>

---

<sup>233</sup> Chanlat, A. *L'exercice de l'autorité*, op. cit.

<sup>234</sup> Vide Kets de Vries e Miller. *The Neurotic Organization*. op. cit., acima.

Apesar das divergências simbólicas entre esses dois espaços sociais (o dos operários e o da direção intermediária), convém salientar aqui a ausência do sistema de representações da alta direção. O caso dos gerentes e, de modo geral, o da direção intermediária, merecem ainda muito mais reflexões. Esses gestores são aqueles que apresentam um maior número de doenças de colarinho branco, a alta direção apresentando um quadro de saúde muito melhor.<sup>235</sup> As neuroses, levantadas por Kets de Vries, aplicar-se-iam mais aos gestores intermediários e aos operários que ficavam presos aos dilemas próprios à realidade do trabalho, em oposição com o discurso moderno das últimas tendências em Administração. No caso dos gestores, temos uma contradição entre o discurso modernizador (o trabalho em equipe, a política da porta aberta, a sensibilidade às necessidades do operário) de um lado, e a prática administrativa desses mesmos do outro, baseada na manutenção de esquemas autoritários. No caso dos operários, temos uma contradição entre a realização da vacuidade de conteúdo das suas tarefas e a necessidade de realizar-se como seres humanos. Em ambos os casos, configura-se um quadro neurogênico levando aos comportamentos delineados por Kets de Vries e ao quadro de péssima saúde apontado por J.-F. Chanlat no caso dos gestores que não conseguiam fugir desses dilemas.

Outro fato que chamou a atenção de Aktouf foi a solicitação dos operários para falar com ele. Eles aproveitavam a presença de alguém que tinha interesse genuíno em ouvir aquilo que eles tinham para dizer. Daí, a realização de que a situação de trabalho onde a fala operária é proibida é uma das causas da alienação e da negação da existência dos operários porque, como o escreveu o psicanalista francês Jacques Lacan, "*parler c'est vivre*". A prova disso é o critério usado pelos operários para classificar os bons chefes (apenas dois nas duas fábricas): "São aqueles que falam conosco. Os

---

<sup>235</sup> Vide os trabalhos de Jean-François Chanlat sobre as taxas de mortalidade diferenciadas de acordo com as ocupações profissionais.

melhores postos (empregos): "aqueles que não exigem força física, são livres e favorecem a fala."

A diretoria entende também da magia das palavras que são usadas para a denominação das tarefas: assim um operator poderá ser promovido a maquinista, instrumentalista, chefe, em chefe, etc., para tarefas idênticas. Essa técnica consegue valorizar o empregado, lhe dando a compensação dos títulos.

Usando conceitos da psicanálise e dos estudos dos antropólogos, Aktouf propõe a hipótese da linguagem sendo um meio narcísico de valorização do "eu" (ego) e da função fática (*phatique*) das atividades de fala observadas pelo antropólogo Malinowski onde aquelas atividades não tinham importância para o seu conteúdo informativo mas sim para possibilitar a comunhão social, a partilha de uma situação, o prazer e a confirmação de estar juntos.

Para Aktouf, dificilmente se pode esperar a existência de uma verdadeira cultura organizacional onde os espaços sociais se encontram num alto grau de divergência nos seus respectivos sistemas de representação, como ocorre de fato nos vários setores manufatureiros desde o início da Revolução industrial. Um levantamento da Literatura aponta para dificuldades similares nos demais setores de transformação e dos serviços<sup>236</sup> ou, ainda pior, nos setores de vanguarda como por exemplo foi demonstrado por Max Pagès num estudo realizado na IBM-France.<sup>237</sup>

Em conclusão, podemos ver que o desenvolvimento da divisão do trabalho

---

<sup>236</sup> Vide por exemplo : Robert Linhart. *L'établi*. Hew Bexnon. *Working for Ford*. Sid Terkel. *Working*. Harry Braverman. *Monopoly Capital*. Simone Weil. *La condition ouvrière*. *Work in America*. todos citados em Aktouf.

<sup>237</sup> Vide Pagès, Max. *L'emprise de l'organisation*. Paris: P.U.F., 1979

trouxe conseqüências de alienação dos indivíduos não apenas a nível econômico mas também pessoal, as situações de trabalho industrial ortodoxas negando a própria identidade dos indivíduos, seja nos planos individual e social. As redes informais foram desenvolvidas para compensar essas alienações afetivas e sociais. A recente Literatura sobre as empresas "excelentes" propõem modelos alternativos para superar as limitações técnicas do modelo tayloriano (i.e. os operários é que resolvem os problemas) e as suas conseqüências humanas.

## 5. Vias de renovação no pensamento estratégico

Vítima de muitas denúncias recentemente, o planejamento estratégico e até a noção de administração estratégica sofre tentativas de reconceitualizações e redefinições. Apresentamos a seguir um novo esquema que tenta uma integração dos recentes trabalhos na área da economia política institucional com alguns dos esquemas ortodoxos desenvolvidos na década dos anos oitenta.

Essencialmente, as desilusões e o ceticismo das empresas face às abordagens tecnocráticas de definição estratégica provêm da limitação micro-econômica desses raciocínios e de motivos práticos tais como a constatação de que as abordagens tecnocráticas foram tidas como aumentando a vulnerabilidade das empresas que as adotaram num meio ambiente onde a concorrência não era "ortodoxa".<sup>238</sup> Naylor e Thomas (1983) notaram a desilusão da General Electric, da Texas Instruments e da Xerox para com as promessas dessas abordagens. Pascale (1982) salienta o fetichismo a que chegaram as práticas de planejamento. Hax e Maljuf (1984) por seu lado apontaram

---

<sup>238</sup> Vide as críticas recenseadas em Joffre, Patrick et Gérard Koenig. *Stratégie d'entreprise: antimanuel*. Paris, France: Economica, 1985. 247 p. (Gestion; Série Politique générale, finance et marketing)

para erros de julgamento a que levaram o uso indiscriminado das abordagens de porta-fólio. John A. Seeger denuncia o abandono do julgamento e do "bom senso" administrativo ocasionado pelo uso excessivo das matrizes de porta-fólio.<sup>239</sup>

Os limites da visão micro-econômica foram superados em parte pelos trabalhos de Oliver Williamson.<sup>240</sup> Para ele, temos a hierarquia para escapar aos mecanismos do mercado nas empresas. A hierarquia é nada menos que uma internalização dos mecanismos do mercado. Portanto, a grande corporação é vista pelos institucionalistas como sendo superior ao mercado conforme já expusemos. Observa-se também comportamentos de cooperação entre as empresas, sempre no intuito de escapar do mercado. Recentemente, valoriza-se muito a internalização de uma forma particular de atividade submetida normalmente aos mercados, o *intrapreneurship* o que apresenta também um afrouxamento dos mecanismos hierárquicos ao mesmo tempo que o exercício do jogo do mercado *intra muros* para as grandes empresas que começaram a valorizar as atividades empreendedoras dos seus executivos. Apresentamos a seguir um quadro que resume as modalidades das atividades econômicas, tais como são conceituadas pelos institucionalistas, que procurem refletir a realidade do capitalismo contemporâneo.

---

<sup>239</sup> Seeger, John A. *Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix*, pp. 602-605 em Quinn, J. B., H. Mintzberg e R. M. James (Org.). *The Strategy Process*, op. cit.

<sup>240</sup> Vide Williamson, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1985 (1987). 450 p.

## MODOS DE ENCONTRO ENTRE AS ORGANIZAÇÕES

		Presença de intermediários nos encontros	
		Sim	Nenhum
Natureza das relações	Antagônicas	I - Concorrência	II - Dominação/ dependência
	Cooperativas	III - Colaboração	IV - Cooperação/ alianças

I - IV: eixo econômico  
(mercados)  
II - III: eixo político e social

Essas tentativas de controlar o meio ambiente e os atores que possam influenciar as empresas já foram levantadas em pesquisas anteriores. Recentemente, Pennings (1981) ilustrava as atividades de negociação a que livram-se várias empresas participantes num processo de produção de bens e serviços para reduzir a turbulência dos seus meios ambientes. De modo geral, trata-se de constituir redes mais amplas de atividades seja pelas interligações das diretorias (*corporate directorship interlocks*), pela onda de fusões e aquisições recentes, a formação de cartéis e as atividades de cooperação tais como o são a criação de *joint ventures*. Fora deste eixo de atividades mais imediatas à empresa, temos atividades semelhantes na criação de comitês conjuntos como os vários *stakeholders* (i.e. grupos e pessoas que estão afetadas pelas atividades das empresas) tais como os comitês conjuntos patronais-sindicais. Nesses casos também, trata-se de

estabilizar e regular o meio ambiente. Essas interdependências laterais como escrevia Trist (1983) acabam complexificando a estrutura das empresas, criando assim a variedade requisita para capacitar ainda mais as organizações a se adaptarem às mudanças no seu meio ambiente. Esse paradigma da variedade requerida já foi exposto acima por Morgan, baseando-se nos trabalhos de W. R. Ashby (1956). No total, as condições atuais propiciam para as grandes organizações um potencial maior de sobrevivência e de adaptação em virtude de ligações muito mais numerosas com as suas parceiras de atividade bem como com agentes mais remotos do núcleo das suas atividades principais.

Recentemente, um colega Norueguês, Torger Reve, comunicou a sua integração dos aspectos da economia institucionalista e dos esquemas de análise estratégica em Montréal.<sup>241</sup> Num período marcado por incertezas de todas espécies ligadas à uma definição ainda frouxa do campo de Administração estratégica, achámos interessante apresentar essa síntese porque tenta integrar uma visão mais ampla das orientações estratégicas a que se confrontam as grandes organizações.

O ponto de partida do seu raciocínio é o quadro institucional que é analisado com base nas teorias dos custos de transação e na teoria da agência. Nesse quadro institucional, a firma tem que decidir sobre as atividades que integrará e as que deixará ao mercado. O funcionamento da empresa é baseado sobre um sistema de contratos que tomam o lugar da autoridade, salientando assim o papel fundamental da confiança entre as pessoas, fornecendo assim bases para uma prática de Administração que deixa um espaço para os seres humanos se auto-realizarem com mais plenitude. Examinamos agora cada um dessas partes do modelo.

---

<sup>241</sup> Reve, Torger. *Toward a Theory of Strategic Management*. Bergen, Norway: Norwegian School of Economics and Business Administration and Norwegian Research Center in Organization and Management, July 1988. 41 p.

No quadro institucional, os custos de transação determinam a "estrutura de Governo" (*governance*) a mais adequada. O problema básico é este: dado o grau de incerteza num determinado setor de atividade, qual será a abrangência da atividade de Administração da empresa, tida por necessária no intuito de reduzir essa incerteza. Se aceitarmos a visão de que as organizações são uma rede de contratos, implicando portanto vários agentes com interesses opostos, teremos que pensar num sistema de incentivos que possa servir ao mesmo tempo os interesses do principal (a firma) e dos seus agentes (empregados e sócios). Os principais mecanismos que temos disponíveis são o mercado e a firma, tal como o expôs Ronald H. Coase.<sup>242</sup> A arbitragem é um raciocínio micro-econômico onde o empreendedor (ou a organização) tem que decidir se os custos do mercado (os custos de transação) são superiores aos da coordenação direta dessas transações (portanto a internalização pela organização). Se as dificuldades trazidas pelos mecanismos do mercado são apenas médias, teremos então comportamentos de colaboração entre os agentes. Finalmente, sendo os custos de transação negligenciáveis, a organização recorrerá ao mercado.

Tomada essa decisão, a empresa terá então que decidir sobre as suas competências básicas (*core skills*) que são nada menos que os seus "ativos altamente específicos" tais como a competência tecnológica em organizações de pesquisa e desenvolvimento ou a perícia mercadológica em empresas que atuam em mercados de bens de consumo de grande volume de vendas. Esses ativos específicos definem as fronteiras das atividades internalizadas na empresa (*boundaries of the organization*). Esses ativos têm que ser protegidos e conservados pela empresa. Daí a necessidade de um sistema de incentivos que inclui salários, esquemas de motivação, participação,

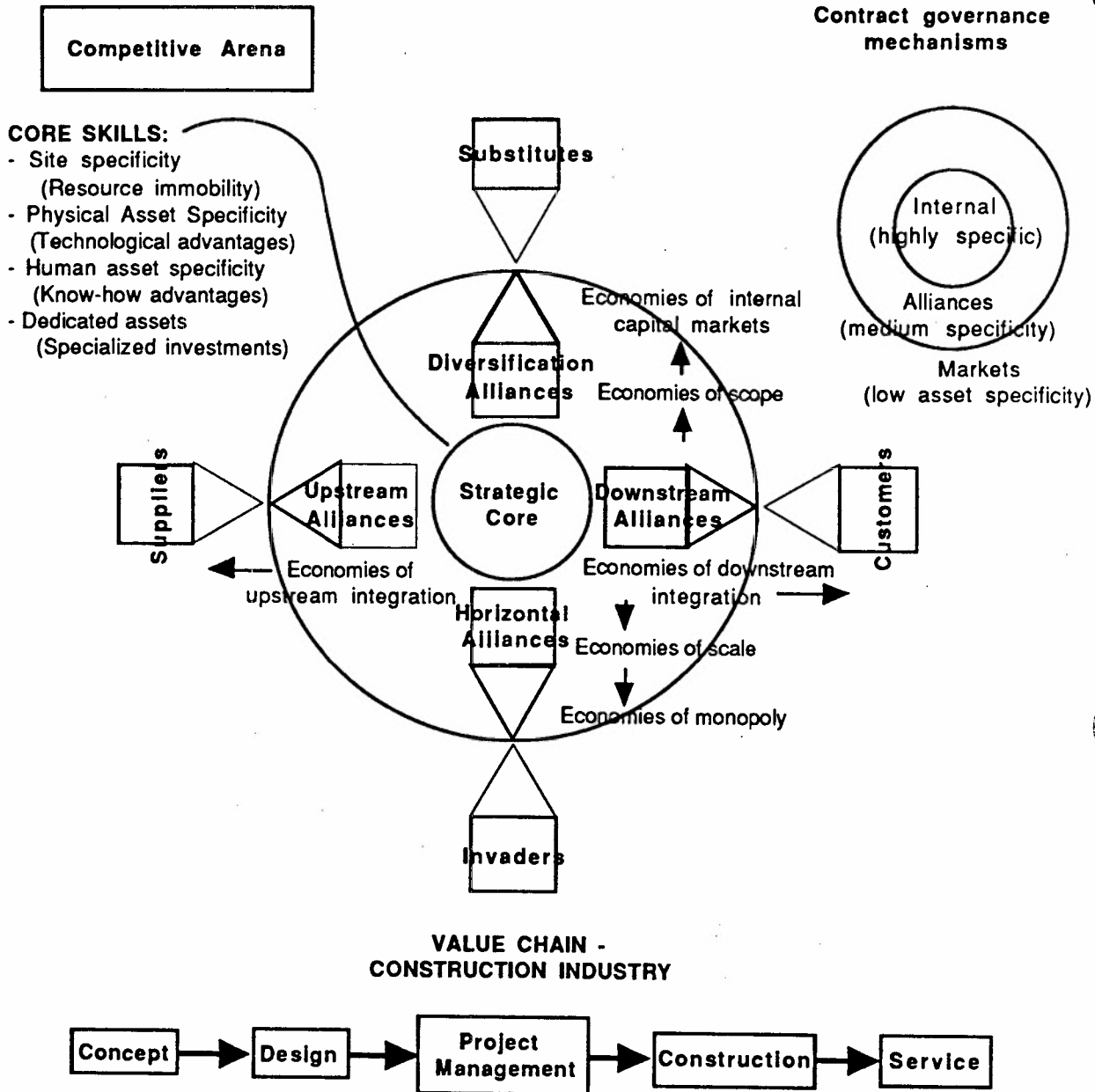
---

<sup>242</sup> Vide Coase, R. H. *The Nature of the Firm*. *Economica*, 4 (1937): 386-405.

definição de metas, etc. Para as competências complementares, teremos comportamentos de colaboração, tais como acontece nas alianças estratégicas ou simplesmente o mercado.

Com o tempo, as fronteiras das atividades organizacionais mudam, especialmente com o efeito da curva de experiência. Então veremos empresas deixando cair atividades como acontece em empresas maduras que recorrem cada vez mais a subcontratantes. Isto introduz o dinamismo no modelo.

Voltando para os ativos altamente específicos, que por sua vez definem o núcleo estratégico da empresa, poderemos discutir as opções estratégicas que lhe são abertas, essas baseadas na busca de economias nas suas transações.



A primeira fonte de economias transacionais é a integração vertical seja pelos comportamentos cooperativos (tais como em sub-contratos, acordos de licença, franquias) que convêm para contratos com um grau de dificuldade ou incerteza médio.

Quando se trata de especificidade muito alta nos ativos, o caminho será o da compra. Essas opções exercem-se para os fornecedores bem como para os clientes.

Na integração horizontal, estamos à busca das economias de escala, seja pela diversificação conexa (atuando em atividades estreitamente ligadas ao núcleo de atividades básico) ou pela compra, fusão ou aquisição de concorrentes. Isto resume as opções estratégicas fundamentais para a empresa.

Como pode ser visto, a base do modelo é a definição das fronteiras organizacionais de um modo racional:

The model is a normative model arguing that efficiency gains can be obtained by drawing the efficient boundaries of the firm.<sup>243</sup>

O interesse desse modelo fica na integração da análise institucionalista, do tempo (fator de dinamismo na análise), da análise setorial e da cadeia de valor na empresa e no setor (Porter) e na introdução de modos de gestão que são baseados sobre um afrouxamento das relações hierárquicas dentro da empresa, deixando assim espaço para a auto-realização das pessoas. A noção de contratos internos junta à existência do *intrapreneurship* permite vislumbrar unidades organizacionais de tamanho mais pequeno e, portanto, mais humano. Além do mais, integra também a descoberta das redes empresariais no caso japonês e de algumas empresas européias e Norte Americanas, onde as relações entre fornecedores e clientes são baseadas sobre a cooperação em vez do paradigma único das forças do mercado até recentemente. Tendo em vista as críticas que nós levantamos neste capítulo, as promessas da trilha aberta por Reve parecem ser grandes. Por outro lado, o aspecto humano, embora promissor, não foi ainda plenamente desenvolvido bem como as vontades de potência que parecem representar algumas das

---

<sup>243</sup> Reve, T., op. cit., p. 32.

manobras recentes de fusões e aquisições na América do Norte não estão levantadas em conta pelo aparelho teórico do quadro desenvolvido por Reve. Por conseguinte a advertência de Morgan permanece valida, isto é que nós temos que multiplicar as abordagens para termos retratos mais realistas da complexidade das situações estratégicas.

### **Algumas conclusões**

Com o teor da discussão que nós fizemos neste capítulo, a primeira conclusão que vem a tona é com certeza o desenvolvimento de uma perspectiva humanista para a prática da Administração.

Isto implica num *management* que esteja adaptado ao ser humano e não o inverso. Aceitando essa premissa, essas práticas teriam que respeitar o sentido da identidade dos indivíduos. Essa identidade é baseada sobre fatores pessoais como nós vimos e o uso da fala, (apontada como principal ferramenta do administrador) é primordial para conseguir relacionamentos que possam ser uma fonte de crescimento para as pessoas, porque respeitariam a sua dupla identidade pessoal e colectiva? Sob este aspecto, nada foi ainda feito para tomar em conta as aptidões de relacionamento dos executivos no sentido de respeitar e até de ajudar os seres humanos a crescerem num contexto organizacional. Aqueles que conseguem neste ramo têm uma sensibilidade que é deles. Para os outros, o uso da alavanca da autoridade parece dar todos os direitos de esmagar aqueles que têm que aguentar a sua autoridade.

Para a identidade coletiva, as críticas vão no mesmo sentido. Uma boa parte da Literatura crítica aos preceitos da Administração ortodoxa vêm dos países em desenvolvimento ou até de países desenvolvidos, porém que não contribuíram às

teorizações da vertente clássica da Administração das empresas. Os manuais de Administração internacional chegam recheados de relatos sobre os impares dos executivos estrangeiros que, em muitos dos casos, nem sequer chegam a falar o idioma dos "nativos". Em determinados conjuntos nacionais, existem também, várias culturas o que apresenta uma boa oportunidade para desenvolver uma sensibilidade a culturas "alheias" sem sair de casa.

Por conseguinte, a respeito individual, temos que acrescentar o respeito à identidade coletiva como condições básicas para o desenvolvimento de práticas de gestão humanistas. Isto não dispensa das ferramentas técnicas se nós aceitarmos que elas estejam limitadas ao seu devido lugar isto é, uma ferramenta cuja finalidade é de ajudar à tomada de decisão e não uma finalidade em si fazendo com que o humano tem que adaptar-se à lógica da ferramenta. A conceituação de Reve Torger, ajuda a encarar as organizações como sendo compostas de unidades relativamente autônomas, por conseguinte como sendo uma rede holográfica, para retomar a imagem de Gareth Morgan, de organizações com o espaço necessário para fazer justiça à variedade individual e coletiva.

Isto põe o papel do executivo em discussão. Se não aceitarmos mais a hierarquia, o que fará então o gestor nas organizações? Uma sugestão recente poderia apresentar uma trilha interessante a ser investigada. Jean-Marie Lalande propõe um papel para os gestores muito semelhante ao de um animador ou de fonte de informação ("personne-ressource") e de orientação.<sup>244</sup> Os empregados é que teriam que tomar as decisões, voltando assim para as observações de Peters & Waterman e Austin & Peters, porque são eles que têm o conhecimento o mais amplo dos problemas que eles têm que

---

<sup>244</sup> Lalande, Jean-Marie. *Et si le manager n'avait pas à manager?* *Gestion*, XII, 3 (Sept. 87): 65-68.

enfrentar na sua esfera de trabalho. O gestor então teria que esclarecer este processo de decisão com os seus conhecimentos técnicos, desempenhando assim um papel de consultor dos empregados. Num artigo mais antigo, R. B. Reich<sup>245</sup> escrevia que a mentalidade de equipe é que ajudou os Japoneses a vencer os Norte-Americanos no terreno da concorrência internacional. Para ele, a mitologia Americana valoriza demais a figura do herói empreendedor que, capitão de Indústria, acha as soluções milagreas que fazem as empresas lendárias. Para ele, isto não é mais verdade. O sucesso dos Japoneses na área técnica, em particular, deve-se ao fato de juntarem os esforços para passar da idéia à sua implementação, sob a forma de um produto acabado, aquilo que os Americanos não conseguiram fazer. Eles desenvolvem as idéias de produtos novos, as inovações tecnológicas, mas estas acabam sendo comercializadas pelos Japoneses. Então a abordagem autoritária não serve mais os interesses da economia Norte-Americana. Mas uma vez, retomamos aqui o paradigma de Ashby da variedade requerida, que salienta uma probabilidade maior de adaptação e de êxito dos sistemas que têm uma variedade de componentes, cada um com uma relativa autonomia e capacidade intrínseca de desenvolver respostas próprias independentemente do todo organizacional.

Essa variedade implica, nós já o vimos, a necessidade de afrouxar as relações hierárquicas nas empresas para que cada empregado possa desenvolver o seu potencial. Algumas empresas entenderam disto, o exemplo mais ilustre sendo o caso da 3M onde os empregados que têm idéias promissoras são nomeados *product champions*, um *status* bastante semelhante ao do empreendedor por conta própria, só que este tem o respaldo dos recursos do grupo. Essa cultura permanece viva por que os membros da alta cúpula da 3M são todos *ex-intrapreneurs*. As implicações para a gestão estratégica são claras: com um afrouxamento das ligações hierárquicas, um espaço maior para os indivíduos, a redução do tamanho das unidades organizacionais e a melhoria das relações entre as

---

<sup>245</sup> Reich, R. B. *L'esprit d'entreprise? Non, d'abord l'esprit d'équipe!*.

peças que ali trabalham, torna-se possível uma gestão que integra as potencialidades criativas do ser humano, superando assim os limites da racionalidade econômica embutida na visão hierárquica das organizações tradicionais. Para Mintzberg, esse é o caminho para a humanização das organizações contemporâneas. Mas essa gestão tem que ser realista e pragmática também. Então, uma gestão estratégica que poderia ter uma probabilidade de êxito maior teria que integrar os componentes técnicos, políticos e simbólicos da vida organizacional.

Para Yvan Allaire e Mihaela Firsirotu<sup>246</sup>, os componentes técnicos são as abordagens analíticas que fundamentam a gestão racional da organização; o produto da abordagem racionalista é de análises pertinentes, de planos de ação coerentes, de sistemas de gestão, de controle e de avaliação apropriados para o seu funcionamento. Mas as organizações têm também uma vida onde nem sempre (e quase nunca) os interesses estão em perfeita sintonia.

Isto implica em habilidades políticas que são nada menos que a gestão das coalizações tão internas que externas à empresa; a natureza dessa componente é a avaliação e as modificações de relações de poder, a compreensão e a composição de grupos de pressão, a superação de bolsos de resistência, o dobramento dos poderes paralelos para ajudar a organização a progredir.

Finalmente, a gestão simbólica que, na maioria das vezes, é a principal fonte de incompetência administrativa; o enfoque aqui é a dimensão inatingível e afetiva da vida organizacional. Trata-se de entender e orientar a criação das significações. Os dirigentes melhor sucedidos tiveram êxito nas três áreas. Os mais conhecidos são Sloan com a

---

<sup>87</sup> Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotu. *Penser la stratégie et la réaliser*, pp. 207-250 em Miller, Roger et al. (Org.). *La direction des entreprises. Concepts et applications*. Montréal: HRW, 1988.

G.M., Iacocca com Chrysler, Wilson com a Xerox, etc. As teorizações sobre os elementos simbólicos da organização são incipientes, conforme podemos constatar.

Em relação à situação brasileira, temos que concluir sobre a segunda parte, na qual abordamos as teorias clássicas de Administração e a vertente crítica, que está sendo desenvolvida hoje em dia.

A maior premissa das teorias clássicas é a concorrência e, por conseguinte, da noção de individualismo historicamente desenvolvida nos países economicamente adiantados. Além do mais, com o recuo das velhas ordens feudais e aristocráticas, corresponde a busca da individualidade e o surgimento das organizações que tomavam o lugar das Instituições antigas, desempenhando o papel do novo "cimento social".

No Brasil, as coisas não evoluíram deste modo até recentemente, como podemos ver. A herança histórica do Brasil permanece profundamente marcada pelo feudalismo e pelo patriarcalismo. Nessas condições, convém indagarmos sobre o caráter apropriado da importação de esquemas de Administração baseados sobre a noção de individualismo utilitarista enquanto a formação social ainda funciona sobre premissas de distanciamento social fortemente marcado pelo lugar que as pessoas ocupam nas estruturas sociais.

A nível da empresas, convém também verificar se os esquemas de concorrência prevalecem ainda nos dias de hoje ou se, pelo contrário, a concentração das empresas nos setores-chave ainda é a regra. Neste último caso, isto inviabilizaria as conceituações sobre as orientações estratégicas importadas dos Estados Unidos nos anos recentes. [ A nossa hipótese seria pois, da existência de uma concorrência baseada sobre

as vantagens competitivas no terreno da influência política e econômica fazendo com que o crescimento e a orientação dos negócios esteja estreitamente ligada aos contatos mantidos com os políticos influentes e os tecnocratas em vez da luta comercial contra os concorrentes atuando no mesmo ramo de atividades.

O que confirmaria a observação de Braudel sobre a organização piramidal da economia no mundo. O setor concurrencial da Economia Brasileira seria então ainda muito reduzido, em virtude da estrutura feudal, na qual os laços familiares e pessoais é que prevalecem. Nesse sentido, a variável-chave teria que ser o desenvolvimento de uma imagem patriacal, benévola para com o cliente, em vez da vantagem estritamente comercial.

Veremos pois, na terceira parte, se os fatos que levantámos podem dar algum apoio a este feixe de hipóteses sobre o funcionamento da Sociedade Brasileira, em relação ao setor comercial e industrial.

No capítulo VI, seguiremos o esquema clássico de análise dos meios ambientes, aplicado ao caso brasileiro, que conhecemos do período entre os meses de Julho de 1985 e Julho de 1988. A questão básica que perguntar-nos-emos será: o Brasil da Nova República é uma extensão da herança histórica que apresentámos no capítulo II ou apresenta alguma mudança ou novidade em relação com o seu passado ?

Finalmente, no capítulo VII, procuraremos sintetizar as nossas observações sobre algumas empresas de particular relevo na paisagem industrial e comercial do país. Uma vez isto feito, poderemos então verificar as nossas hipóteses sobre as particularidades da gestão estratégica no Brasil, ou sejam as estreitas interligações entre o

**TERCEIRA PARTE**

**PREMISSAS E HIPOTÊSES  
SOBRE  
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA  
NO BRASIL**

## capítulo VI

### PREMISSAS: UM ESTUDO DO MEIO AMBIENTE BRASILEIRO E UM ENSAIO DE CARACTERIZAÇÃO PARA OS ANOS 1985 ATÉ 1988

#### Introdução

Neste capítulo, procuraremos fazer um exercício clássico que trata do planejamento ou de administração estratégica: isto é o estudo do meio ambiente onde procura-se dirigir as empresas estudadas. O título chama-se de premissas porque é um pre-requisito ao exercício da administração nos altos escalões de qualquer organização que quer perpetuar-se.

O esquema adotado é uma fusão daqueles apresentados na literatura que trata de administração e, em particular, de estratégia. Em poucas palavras, estudaremos o meio ambiente político e legal, o meio ambiente tecnológico, o físico, o econômico e o social.<sup>247</sup>

Numa segunda parte, avaliaremos a empresa em relação com os seus "parceiros": os seus donos, os gestores, os Sindicatos e os operários, os cientistas e os profissionais, as associações setoriais ou as entidades de classe como são chamadas no Brasil, os consumidores, os fornecedores e, finalmente, o Governo e a comunidade.

---

<sup>247</sup> Este esquema de classificação é uma síntese das discussões sobre o meio ambiente que encontram-se em: Davis, K., W. C. Frederick & R. L. Blomstrom. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill, 1980; Young, L. H. *The Claimants for Influence with the Corporation*, pp. 38-57 in *Ibid.* *Running the American Corporation*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978; Emery, F. E. et E. L. Trist. *La trame causale de l'environnement des organisations*, *Sociologie du travail*, (1964): 337-350 e Lawrence, R. R. and J. W. Lorsch. *Organization and Their Environment*. Cambridge: Harvard Business School, 1967.

Em conclusão, apresentaremos uma caracterização esquematizada do nosso entendimento do meio ambiente deste país para poder, depois, relatar no capítulo VII as nossas observações sobre a administração estratégica nas empresas cujos dirigentes pôdemos encontrar.

Antes de prosseguir, lembramos que os dois capítulos desta última parte apenas relatam fatos que ocorreram durante a nossa estadia no Brasil. Lembramos também que o objeto das duas partes precedentes era de estabelecer um embasamento teórico sobre qual pudéssemos elaborar este ensaio sobre o país e o seu meio empresarial.

Esta abordagem foi adotada por causa da nossa posição metodológica, isto é, de que o passado imprime feições pesadas aos fatos contemporâneos. Para um observador estrangeiro, este caminho é imprescindível na medida em que o entendimento dos fatos presentes só pode ser alcançado através de um conhecimento histórico, conhecimento que anda despercebido pelos Brasileiros porque faz parte das suas competências básicas para lidar com o cotidiano da sua própria sociedade.

A abordagem comparativa que propícia a História também permite a comparação com a nossa própria sociedade, o que seria um objetivo latente a este empreendimento nosso mas cujas conclusões fugem do âmbito deste trabalho.

Portanto, a medida que relataremos as nossas observações para cada um dos tópicos abordados, procuraremos também, ao mesmo tempo, fazer uma síntese teórica sobre os tópicos em questão, quando este esforço estiver pertinente, baseando a nossa reflexão sobre as contribuições levantadas para depois, reorganizar ou elaborá-las de modo mais comodo para com o nosso entendimento dos fatos relatados.

## 1 - O meio ambiente do Brasil

Como já apontamos na nossa introdução, trataremos dos ambientes político e legal, tecnológico, físico, econômico e social. As seções tratando dos ambientes econômico e social serão as mais elaboradas porque constituem o apice das caracterizações que particularizam o contexto brasileiro enquanto meio no qual se exercem as atividades de administração.

### Meio ambiente político e legal, ou o clima de negócios

Abordaremos os assuntos do intervencionismo governamental, da instabilidade da vida política, do papel dos militares e da abundância da atividade legislativa no país. Concluiremos com uma avaliação do clima de negócios pela comunidade internacional.

### *Intervencionismo do Governo*

Existem muitas queixas na comunidade de negócios brasileira sobre o intervencionismo, tido por excessivo, do Governo nos assuntos econômicos. Qual a realidade deste intervencionismo? Podemos medi-la através do índice de participação do estado na Economia, pela multiplicidade dos órgãos de regulamento e de planejamento econômico e pelas políticas que têm por âmbito a modificação ou a orientação das regras do jogo.

No que tange ao peso relativo das atividades do Governo e as suas agências na atividade geral do país, teremos uma base de avaliação mais segura com as

informações que seguem.

Tem que se salientar que não existe no Brasil, contas claras sobre o nível das atividades dos Governos na Economia. Simplesmente a nível do Governo Federal, as contas não são consolidadas, como ocorre em outros países se bem que para se ter uma idéia segura do peso das atividades do Governo Central no PIB, teríamos que fazer a soma de três tipos de contas: o Orçamento da União, o Orçamento das Empresas Estatais e o Orçamento das Autoridades Monetárias.<sup>248</sup> Pegando apenas os dados referentes à participação dos gastos do Governo no PIB, nos teríamos:

#### PARTICIPAÇÃO DO GOVERNO NO PIB (gastos)<sup>249</sup>

Período	Consumo do Governo /PIB	Transferências/PIB	Subsídios/ PIB	Formação de capital/ PIB	Total dos gastos/ PIB
1970-1978	10.4%	8.7%	1.5%	3.9%	24.5%
1979-1982	9.3%	10.0%	2.7%	2.4%	24.4%

Para se ter uma idéia do peso financeiro do Governo na Economia local é preciso fazer a soma dos déficits de todas as administrações públicas do Brasil. De acordo com Cardoso, este deficit chegava a 17.9% do PIB em 1983, um salto quantitativo importante quando se verifica que essa proporção era "apenas" de 12.5% em 1981.<sup>250</sup> Não queremos entrar na briga das definições do déficit a saber se nós devemos tomar em conta os déficits operacionais (i.e. os déficits totais menos os pagamentos de correção monetária e cambial) ou totais. Um fato permanece: os Governos têm encargos

<sup>248</sup> Vide Cardoso, Eliana. *Economia brasileira ao alcance de todos*. (3ª ed.). São Paulo: Brasiliense, 1985: 62.

<sup>249</sup> Cálculos de Cardoso, op. cit., p. 55.

<sup>250</sup> Vide Cardoso, p. 64.

financeiros maiores por causa da inflação cujo patamar também conheceu saltos quânticos na década dos anos 80.<sup>251</sup>

Esses dados dão apenas um retrato limitado do peso do Governo na Economia do país. As informações coletadas pelo Professor Bresser Pereira deixam um retrato muito diferente e até assustador sobre o "peso pesado" do Estado neste país:

Segundo cálculos de Carlos A. Longo, da Universidade de São Paulo, a participação do Estado no PIB, incluindo as empresas estatais, correspondia a 47,5% em 1980. Wilson Suzigan, a partir de uma amostra de 731 grandes empresas, verificou que as empresas estatais (115 na amostra) controlavam em 1974 mais da metade do patrimônio líquido total, um quarto do faturamento, um terço de lucro líquido e empregavam pouco menos de um terço da mão-de-obra. As Instituições oficiais de crédito eram responsáveis por 72,2% dos financiamentos para investimentos, sendo um número provavelmente subestimado porque considerava como fonte privada de crédito os repasses de fundos do BNH pelas Sociedades de crédito Imobiliário.<sup>252</sup>

Poderíamos também tentar ver o peso relativo dos maiores atores no cenário econômico nacional, o chamado "tripê" ou seja, as empresas nacionais, estrangeiras e estatais. Mas uma vez, teremos que ficar satisfeitos com dados parciais, sendo que a

---

<sup>251</sup> É muito difícil conseguir uma conciliação dos dados publicados nas Contas Nacionais e os conceitos usados para o cálculo do deficit total dos governos. As categorias não são as mesmas e algumas categorias não estão discriminadas entre o setor público e privado. Temos que usar aproximações e dados de fontes secundárias para chegar a alguma conclusão a respeito.

<sup>252</sup> Bresser Pereira, L. C. *Economia brasileira: uma introdução crítica* (5ª ed. rev. e ampliada). São Paulo: Brasiliense, 1986: 56.

compilação não existe para a Economia na sua totalidade.

### PARTICIPAÇÃO BRUTA DAS MAIORES EMPRESAS NO PIB BRASILEIRO<sup>253</sup>

período	PIB do Brasil (US \$ milhões)	Receitas das 50 maiores estatais	Receitas das 500 maiores privadas	Receitas das maiores estrangeiras
1984	210.280 100%	47.578 22,6%	118.919 56,6%	
1985	225.332 100%	48.245 21,4%	129.640 57,5%	17.135 (#73) 7,6%
1986	270.144 100%	43.960 16,2%	127.822 47,3%	
1987	318.001 100%	51.679 16,3%	135.354 42,6%	44749 (#141) 14,1%
1988	± 358.000	48.561	140.473	58.928 (#143)

<sup>253</sup> Tabela construída com várias fontes. Para os dados sobre o PIB brasileiro de 1984 a 1987, Brasil em Exame, maio de 88: 51; para os dados de 1984 até 1988 sobre as receitas das 50 maiores estatais e 50 maiores privadas, Kanitz, Stephen Charles. *Mais um ano de crescimento. Exame Melhores e maiores*, Agosto de 1989: 46-47. Os dados referentes a receitas das empresas estrangeiras foram compilados por nós, sendo que não eram disponíveis de forma discriminada. Nesta última compilação, temos que fazer duas advertências: a primeira é que as estrangeiras já estão incluídas no grupo das 500 maiores empresas privadas; a segunda é que as estrangeiras como tal são apenas aquelas relacionadas na lista das 500 maiores empresas do Brasil, sendo que os grupos de empresas não constam nesta lista, o que acrescentaria ainda mais o total de receitas porque estes grupos têm empresas que são pequenas demais para constar da lista das maiores. São portanto 141 firmas estrangeiras entre as 500 maiores em 1987 e 143 firmas estrangeiras entre as 500 maiores em 1988. Para os dados referentes a 1987 e 1988, consultamos o número especial da Revista *Exame Melhores e Maiores* para cada um dos referidos períodos. Para 1985, usamos os dados publicados pela Revista *Conjuntura Econômica* da FGV (Agosto de 1986). A tabela das 500 maiores daquela revista inclui porém as empresas de qualquer natureza ou seja, as privadas, as públicas e as estrangeiras. Portanto, o número de firmas estrangeiras é menor do que seria se o critério de classificação da *Exame* havia sido empregado. As vendas totais das 73 estrangeiras levantadas em 1985 pelo questionário da Revista *Conjuntura econômica* foram de Cr \$170.876.000.000 convertidos em US \$17.135 milhões pela taxa oficial de US \$1 = Cr \$9.971,94 que vigorava no mês de dezembro de 1985, data da maioria dos balanços submetidos à FGV-Rio.

100%                      13,6%                      39,2%                      16,5%

Podemos ver que o peso relativo das estatais está em nítido recuo em relação com o do setor privado, isto é, pelo menos, no tocante às vendas ou receitas das maiores empresas. Mas a mesma tendência se verifica em relação com os ativos e as dívidas das empresas estatais em relação com os mesmos indicadores das empresas privadas, como podemos no quadro seguinte.

**RELAÇÃO ENTRE ATIVOS E VOLUME DE DIVIDAS ASSUMIDAS  
PELAS EMPRESAS ESTATAIS E AS 500 MAIORES PRIVADAS<sup>254</sup>**

período	Ativos das 50 maiores estatais/ativos das 500 maiores privadas	Dívidas das 50 maiores estatais/dívidas das 500 maiores privadas
1984	164,9%	208,5%
1985	152,2%	229,2%
1986	158,4%	212,7%
1987	157,4%	205,3%
1988	134,0%	175,6%

Podemos ficar mais seguros ao afirmar que o intervencionismo do Estado na área econômica demonstra uma tendência ao afrouxamento, o que configura uma reversão em relação com o período anterior, quando as empresas estatais foram a ponta de lança para equacionar o desenvolvimento do Brasil. Resta a saber se esta retração é apenas conjuntural ou será para valer. Poderia ser apenas conjuntural ao lembrarmos das políticas do segundo delphinato para agradar às condições do FMI no início dos anos 80. Houve cortes nos orçamentos públicos mas ao mesmo tempo, os quadros administrativos do setor público em geral configuram um feixe de interesses poderosos com que não se pode meter com impunidade como os episódios dos marajás e da demissão do Ministro da Fazenda Bresser Pereira o ilustraram em 1987 e 1988.

<sup>254</sup> Kanitz, Stephen Charles. op. cit., p. 47.

Temos que examinar as funções desempenhadas por aquelas empresas públicas ao tratarmos de avaliar o "peso" do Estado na Economia. Essas empresas têm uma missão básica para o sustento do crescimento econômico, sendo estas empresas de produção de matérias básicas, de energia, de transportes e de serviços.<sup>255</sup> Diminuir ou privatizar aquelas empresas não é necessariamente a única saída para resolver o problema dos déficits do Governo. Em muitos casos, seria o mesmo que cortar as asas da Economia. Por outro lado, é claro que se pode administrá-las de maneira mais produtiva.

Outro vetor do intervencionismo governamental que está sendo questionado é o Conselho Interministerial dos Preços, um órgão que tenta manter um equilíbrio dos preços relativos nos setores estratégicos da Economia. Ultimamente, a ação do CIP tendeu a reduzir o leque de setores abrangidos pela sua ação reguladora como aconteceu no setor dos transportes em 1989.

### *A vida política no Brasil*

No que tange à vida política, o fato dominante é certamente a instabilidade das Instituições. Temos que lembrar que o período em que morámos no Brasil, foi uma fase de transição entre dois regimes de Governo, a democracia tendo estado ausente dos hábitos do país por mais de 21 anos.

Por outro lado, alguns fatos não deixam de inquietar o observador externo. Os políticos Brasileiros não parecem ter afiliação política permanente e isto nos parece ser um traço herdado da História do país como já foi exposto anteriormente. Uma boa

---

<sup>255</sup> Na contabilidade brasileira, as universidades são agrupadas no grupo das empresas estatais do setor dos serviços.

ilustração disto foi a eleição de novembro de 1986 onde pôde observar-se que muitos dos deputados eleitos pelo PMDB eram na verdade antigos partidários da Arena, o Partido que servia de fiança política ao regime autoritário dos militares.

Este oportunismo político não parece afetar os resultados das eleições. Mas contribui ao desencanto de uma fatia importante das classes médias do país que, por essa razão, encaram os seus políticos com desconfiança. Isto contribui para uma legitimidade às avessas dos militares por causa "previsibilidade" do seu comportamento. Nos meses que seguiram o Plano Cruzado I, havia muitos boatos de golpe militar em razão das dificuldades econômicas e da incerteza que caracterizava o futuro do país. Um ministro associado com o regime militar pôde até mandar imprimir cartazes onde se podia ler "Eu estava bem e eu não sabia" referindo, estes, aos "bons velhos tempos" do regime militar onde tudo era assegurado. Nos últimos meses da nossa estadia, o nome de Delfim Netto era em alta na Bolsa dos valores políticos. Parece que a memória dos eleitores Brasileiros não é melhor que a dos países chamados de "adiantados".

Portanto, a única coisa estável como Instituição política no Brasil parecem ser os Partidos extremistas, seja os Partidos socialistas e comunistas e os grupos de direita, tais como a elite oriunda dos centros ligados à Escola Superior de Guerra e as forças armadas como tais. Poderíamos equiparar estes grupos a uma espécie de rede de segurança, disponível caso o jogo eleitoral não dar certo. Mas o potencial da esquerda é muito reduzido (apesar dos resultados das eleições presidenciais) por duas razões: a primeira é evidentemente que as forças armadas estão prontas a intervir caso um Governo tido como radical pela elite econômica e política do país venha a aceder ao poder; a segunda é que um novo grupo social está ganhando legitimidade no cenário político como nós podemos constata-lo com a experiência frustrada de António Ermirio de Moraes.

Os empresários desfrutavam, entre 1985 e 1988, de uma imagem favorável por parte da classe média como alternativa aos políticos tradicionais tidos, mais uma vez, pela classe média, como sendo irresponsáveis na melhor das hipóteses. Vale a pena lembrar que a figura heróica assumida pelos políticos do PMDB se desgastou completamente com as manobras executadas para manter-se no poder, especialmente na ocasião das eleições de novembro de 1986.

É verdade que a Rede Globo, esta formadora da opinião pública (e as demais também), não poupava os seus esforços para espalhar os males do funcionalismo público: os marajás, o empreguismo, etc. Não faltavam reportagens para mostrar funcionários fantasmas chegando nas repartições, uma vez por mês, para pegar os seus talões. Em alguns casos, estes puxavam a truculência até a afirmar que era tudo bem como era. A exposição do caso dos marajás, com os seus salários excentricos, acabou com a pouca legitimidade da classe política "politiqueira". Não é de se estranhar portanto que a classe empresarial era tida cada vez mais como sendo alternativa atraente do Governo.

Em algumas conversas com empresários das mais importantes empresas deste país, nos foi dada a oportunidade de ver como a inquietação era também grande por parte deste grupo. Por exemplo, em 1987, quando o Governo parecia ter perdido qualquer controle sobre a Economia, alguns deles evocavam a necessidade de "fazer alguma coisa". Numa palestra proferida na ocasião de um encontro empresarial fechado aos jornalistas, um empresário bem conhecido do público Brasileiro, evocava a possibilidade de uma "revolução" de empresários para acabar com a desordem econômica e a indecisão do Presidente Sarney.

Então pode se concluir que o período atual apresenta uma nova classe atuante no cenário político, a da comunidade dos negócios. O deslocamento do eixo do poder para o Sul não é recente na evolução histórica do país conforme nós podemos ver com a aparição da aliança chamada de "café com leite" no início da República. Os políticos dos Estados mais fracos até se resguardaram contra essa eventualidade (i.e. da hegemonia política dos Estados Sudistas) com uma representação que os favorece e assegura-lhes o balanço do poder no Governo Central conforme podemos conferir no quadro seguinte:

**REPRESENTAÇÃO POLITICA EM BRASILIA  
EM FUNÇÃO DE ALGUNS INDICES<sup>256</sup>**

Regiões	Deputados		Senadores		População	
	Nº	%Tot	Nº	% Tot.	Nº	% Tot.
Norte	49	10	12	17	7,8	6
Nord	151	31	27	38	30	23
Centro-Oeste	41	8	12	17	9,6	7
<b>Sub-total</b>		<b>50%</b>		<b>72%</b>		<b>36%</b>
Sudeste	109	22	9	13	31,9	25
Centro-Sul	137	28	12	17	49,4	38
<b>Sub-total</b>		<b>50%</b>		<b>30%</b>		<b>63%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>487</b>	<b>100%</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>	<b>128,7</b>	<b>100%</b>

Pode constar-se então que a população mais pobre do país está representada pelo dobro dos senadores e que os deputados estão a metade dos efetivos embora representam os interesses de fatias populacionais desproporcionadas. Esta situação fazia

<sup>256</sup> Fonte: Senhor Extra, no. 315/A (31.03.87):11

parte de um discurso oficial no qual se procurava legitimizar a defesa dos interesses das regiões mais desfavorecidas do país. Na realidade, os políticos daqueles Estados têm nessa representação quase a última arma que lhes sobra para defender os seus próprios interesses, herdados do velho sistema político que desdobrou-se na época do Império. Tendo um grupo que tem veleidades políticas cada vez mais articuladas no sul, teremos que aguardar uma evolução na representação em Brasília e, portanto, uma mudança no comando político da União. A fraqueza espantadora das Instituições políticas não dispensa, conseqüentemente, de examinarmos o papel de um grupo político básico na vida pública do país, os militares, que agem como rede de segurança para o comando da *polis*.

### *Os militares*

O nosso terceiro assunto são os militares. É um grupo muito importante na vida política do país e são eles que estimam ser os guardiões da ordem institucional do Brasil. Como grupo, ficaram marcados pelo movimento modernista ou positivista desde o início da República. Hoje em dia não se pôde esclarecer a partir das nossas entrevistas quais as facções no Estado Maior das Forças Armadas. O pensamento militar atual foi marcado pelos Americanos, especialmente a favor da Campanha da Itália. A Força Expedicionária Brasileira foi a ocasião de apagar paulatinamente a influência francesa trazida pela missão militar liderada pelo General Gamelin antes do segundo conflito mundial. Mas os mais velhos oficiais ficaram, apesar disto, marcados pelo estilo francês, o que lhes valeu o apelido de *Sorbonnards*. Vale a pena retomar o *verbatim* das notas de uma das entrevistas que nós tivemos com um oficial de alta patente da EMFA:

Eles (os oficiais da missão militar francesa) nos mostraram que em tempo de paz, é muito oneroso ter forças armadas numerosas; eles adotaram o

conceito de formação de quadros para transformar o quartel em Escola; eles mostraram (no seu caso particular) a técnica de artilharia (eramos muito empíricos antes); os oficiais tiveram doravante que ter formação em matemáticas e engenharia; o legado importante deles é a metodologia; prova de fogo se deu durante a Segunda Guerra; quando veio a missão militar americana durante a Guerra, eles ficaram surpresos pelo nosso nível de conhecimentos; as Instituições que foram transformadas foram a Academia Militar (tendo como modelo Saint-Cyr); a Escola de aperfeiçoamento e a Escola de Estado Maior; o legado é o método de raciocínio, marcado pela especulação; [seguem considerações sobre o brilho cultural da França, centro cultural do mundo] ("não é porque sou francofilo"); cursos de História militar onde não se procurava estudar apenas os fatos, mas comparar as batalhas, as estratégias dos generais, a articulação estratégica-tática; mas você tem uma pergunta porque é que os Franceses perderam a Guerra em 1940? (a missão militar foi chamada de volta para a França em 1939): "A França encontrava-se instável, dominada pelas lutas políticas e o Governo não enxergava o que acontecia na Alemanha, o fenômeno de mecanização das forças armadas de modo tal que o Exército Francês ficou para trás. [Parle du livre de de Gaulle sur la guerre mécanisée en 1936; la faute de la défaite française est celle des politiciens qui n'ont pas consacré à ces questions l'attention nécessaire; de là à mépriser la politique, le pas est vite franchi]. Sur l'héritage de cette mission militaire française, il précise que il est "conservado zelozamente" par nous. La différence entre le militaire brésilien et l'argentin est que le brésilien est beaucoup moins prussien que l'argentin. Les missions allemandes qui furent invitées en Argentine, Bolivie;

Colombie et Chili ont laissé une marque beaucoup plus technique que culturelle (comme ce fut le cas avec les Français) de sorte que la différence entre le Brésil et les autres pays d'Amérique latine est que les Français les ont imprégnés d'une culture, "um sentido intelectual (a especulação intelectual); a fonte desta cultura é na visão deles da História militar (vide em cima); il se rappelle qu'après la SGM, ils invitaient divers généraux étrangers à la ESG pour donner des conférences; les militaires français et américains pouvaient déborder de leur champ de compétence strictement militaire pour se prononcer sur les problèmes politiques de leur pays tandis que les généraux allemands qu'ils ont invités (von Rundstedt par exemple) se limitaient qu'à traiter de questions militaires parce qu'ils ne pouvaient pas parler de questions différentes. Il y voit là la caractéristique de sociétés totalitaires où tout est compartimenté. — 14.6.88

De acordo com os detalhes relatados pelo nosso informante, os Brasileiros ficaram impressionados pela ligação entre o meio universitário e o Exército Americano na Itália. Foi nessa época que eles entraram em contato com o atual General Vernon Walters que era oficial de ligação entre os dois exércitos.

Esses contatos deram luz a encontros entre alguns oficiais Brasileiros logo na Itália, durante a Guerra. Elaborou-se um projeto de Instituição Universitária para compensar as fraquezas das Universidades Brasileiras. Daí nasceu a Escola Superior de Guerra, fundada pelo General Castelo Branco após a Guerra. O objetivo da ESG era "definir o lugar do país no mundo e um conceito estratégico nacional".

Este conceito seria apoiado na chamada doutrina de segurança nacional.

É tudo que não é defesa nacional, é até estabilidade da família, é um conceito largo que inclui estabilidade social, estabilidade econômica, é um conceito abrangente. — 23.5.88

A definição da doutrina de segurança nacional seria também para este grupo de militares a ocasião de estipular um programa de desenvolvimento para o país. O nosso informante precisa que este programa era articulado em três fases e a sua conceituação baseada sobre uma visão herdada da missão militar francesa que era "O máximo de recursos para o desenvolvimento e o mínimo indispensável para a segurança":

- 1º Estabelecer uma infraestrutura econômica (transporte, energia, comunicações e financiamento da dívida);
- 2º Melhorar as condições sociais para o desenvolvimento da produção;
- 3º Participação de todos na renda gerada, melhorar a educação, a saúde, etc.

É interessante ver que a terceira fase foi modificada num encontro subsequente para "formulação política para o país" o que incluía a definição do lugar do país no mundo. Neste intuito, é claro para este grupo de militares que o Brasil é, antes de tudo, uma nação atlântica por causa do "saliente nordestino".<sup>257</sup> Por causa dessa particularidade, a vocação do país torna-se francamente Norte americana e européia para esses militares. Nessa doutrina, o país "é solidário do mundo Ocidental" o que implica concretamente, que não há pertinência entre outras coisas, de esforços para desenvolver um Mercado comum na América latina do qual participaria o Brasil.

O modelo de desenvolvimento do país, para aquele grupo de militares em

---

<sup>257</sup> A distância entre o Brasil e Dakar (no Senegal) é de apenas 3.000 milhas o que torna a região um lugar estratégico em caso de guerra porque se pode fechar a entrada ao Atlântico Sul em caso de conflito.

particular pelo menos, parece ter sido um amalgame da França (para a cultura) e dos Estados Unidos (para o desenvolvimento material). "O plano de industrialização da década de 50 veio a luz via as cogitações da ESG e do grupo que a animava" (14.6.88)

Eles não têm ambições políticas, apenas "o bem" da nação. Eles não estão interessados em permanecer no poder mas foram comprometidos por eventos para proteger o país contra a "irresponsabilidade política". Para eles, irresponsabilidade política é o perigo comunista ("o João Goulart já era muito comprometido com os comunistas") que, ainda em 1988, era um fantasma para esses oficiais que ficavam "muito inconformados com todos os comunistas que andam por aí"<sup>258</sup> e ligado ao "expansionismo soviético". Como para eles, "o Sarney, ele é nada" e que a classe política não está a altura das dificuldades ("olha para a classe política que nos temos"), um grupo esteve à espera de uma manifestação popular para exigir um pronunciamento em 1988. Uma vez conformados com o apoio popular, os militares entregariam o poder para um civil, com experiência militar porém, e portanto, gozando do apoio da classe. O nome do Senador Jarbas Passarinho foi evocado nessas conversas.

A esses motivos políticos acrescentam-se razões de natureza econômica. A indecisão política em relação com as medidas a serem adotadas para o combate à inflação encarece as mercadorias porque os empresários não podem funcionar com essas taxas de inflação, que obrigariam eles a antecipar um aumento do patamar desta no momento da fixação dos preços dos estoques que compram. Essas pressões inflacionárias também são perigosas no âmbito social por que os operários não aguentaram para muito tempo a corrosão do seu poder de compra. "O que faremos? Mandar canhões nas ruas para matar toda essa gente?" O grupo que ele frequenta também é conciente de uma alta das "expectações" dos mais pobres que "vêm na televisão toda essa riqueza". Os empresários

---

<sup>258</sup> Entrevista 14.6.88.

ligados a este grupo também estão inquietos com este "caldeirão" potencial.

Podemos ver então que os eventos são sempre vigiados por grupos de militares que não compartilham necessariamente a mesma visão. Mas o ditado deles é "Honra, responsabilidade, disciplina intelectual; isto é agir de acordo com a decisão do superior mesmo se não for de acordo com ela" (21.6.88). Com as antenas da ESG espalhadas através do país, os militares conseguiram também estabelecer uma rede de apoios na elite civil do país. Eles estão também implicados em negócios, na maioria dos casos pelo mecanismo dos conselhos de administração das empresas estatais e privadas.

Os ensinamentos da ESG deixaram um discurso particular sobre a grandeza do país, o seu desenvolvimento, alguns valores básicos que podem ser reconhecidos através das conversas que tivemos com alguns empresários e professores de Universidades em São Paulo e as vizinhanças. Eles temem o conflito ("conflito configura luta de classes, nos evitamos isso" — 28.6.88), cultuam o "orgulho nacional" ("nos sentimos humilhados no cenário internacional" — 28.6.88), e têm uma idéia da legitimidade das suas intervenções baseada sobre um conceito de "Instituições" e não de constituição, subordinada às Instituições a preservar. É interessante também notar que eles querem ter algum sinal que eles possam interpretar como um pedido "popular" antes de intervirem em assuntos políticos. Neste caso, não se pode falar numa casta golpista muito menos sabendo-se que eles desenvolveram ligações com a sociedade civil pela ESG. O seu "orgulho nacional" os leva a fazer comparações constantes com os países que eles chamam de "adiantados". O futuro do Brasil de que sonham se equacionaria com uma imagem idealizada da cultura à francesa e da esperteza técnica à americana. Quando eles acham este projeto ameaçado, eles acham que são legitimados de intervirem para preservá-lo. As ameaças as mais plausíveis para eles são uma "esquerda desastrada" e um

"expansionismo soviético" que a manipula. Seria interessante ver o que eles têm a dizer sobre este último ponto desde os últimos meses... Em resumo, a posição dos militares Brasileiros parece ser a seguinte: o desenvolvimento ordenado do país de acordo com a sua utopia (mais americanizada para os oficiais mais jovens?) e sem conflitos. Eles parecem abertos a mudanças na medida em que não apresentam um perigo à ordem social vigente. De modo geral, as realizações deles no poder apoiam o discurso. O país conheceu um período de progresso econômico e até social (a classe média desfrutou das vantagens do *boom* dos anos setenta). Mas eles reconhecem que a terceira fase do programa de desenvolvimento da ESG foi um fracasso: não houve redistribuição dos frutos do progresso econômico do país para os grupos mais pobres. Mas mesmo sendo menos "prussianos" que os seus colegas dos países Latino-Americanos, os militares Brasileiros parecem ter um modo de raciocínio muito rígido, admitindo dificilmente a variedade dos acontecimentos no cenário social. Positivistas, eles acreditam num caminho certo para chegar ao estágio de nação desenvolvida, inconformando-se facilmente com períodos de incerteza. Estes ciclos conjunturais mais perturbados são os mais "perigosos" para uma volta ao poder dos militares.

#### *Atividade legislativa*

Finalmente algumas considerações sobre a ação legislativa do Governo. De modo geral, pode se dizer que essa atividade é abundante. Mas entre promulgar decretos-leis (uma ferramenta bastante usada pelo Presidente Sarney), sancionar leis adotadas no Congresso, escrever as regulamentações que as acompanham por um lado, e aplicá-las por outro lado, tem, no Brasil, um abismo. Essencialmente para motivos de ausência de recursos para a fiscalização dos dispositivos legislativos e de falta de vontade política em alguns casos, a legislação, de modo geral, não é muito constrangedora para o setor

empresarial. Veremos em seguida algumas áreas onde o Governo teve um desempenho legislativo e concluiremos sobre as falhas na aplicação da legislação.

As áreas que reteram a nossa atenção entre 1985 e 1988 foram: a proteção do meio ambiental, a saúde e a segurança no trabalho, as normas mínimas de trabalho, o setor financeiro, os transportes, a cultura e a proteção do consumidor.

O país procurou elaborar uma legislação para a proteção do meio ambiental sob as pressões da incipiente opinião brasileira sobre o assunto e também das pressões do exterior, estas últimas sendo encaradas, na época da administração Sarney, como uma intervenção indevida nos assuntos internos do país. Mas a exploração dos recursos naturais continua sendo predatória com os problemas ligados a esse tipo de exploração: erosão da terra, empobrecimento dos solos, desmatamento, desperdição de madeiras economicamente aproveitáveis pela enchentes das bacias previstas para as hidroelétricas, ameaças a espécies em via de desaparecimento, etc. A aplicação deste corpo legislativo continua sendo problemático na melhor das hipóteses: assim a polícia do meio ambiente tem que enfrentar os traficantes de peles de jacarés no Pantanal, a tiros, sem que haja ação concertada para eliminá-los. Seria uma operação relativamente simples com a ajuda do exército mas nada era feito para resolver definitivamente o problema, pelo menos entre 1985 e 1988. Podemos suspeitar então a existência de interesses poderosos que prevêm uma ação mais definitiva.

Outra ilustração: o Governo Central anda sujeito a pressões internacionais por causa do desmatamento do Amazonas. Mas os empresários não querem parar com as suas operações neste região e, para um técnico local, o desenvolvimento econômico é a prioridade, o Brasil não podendo portanto entregar-se ao luxo da proteção do meio

ambiente.<sup>259</sup> Mas temos que reconhecer que, como o demonstrou Braudel para a Europa, a exploração foi também depredatória. Houve um desmatamento gigantesco com o crescimento urbano a partir do século XIV até a Generalização do emprego do carvão quando o preço da madeira como combustível encareceu-se com as distâncias crescentes que era preciso cobrir para buscá-la. Em conclusão, mesmo se o país está talvez gastando o seu capital com esta posição<sup>260</sup>, o fato é que os países desenvolvidos têm pouca legitimidade para impor a um país em desenvolvimento uma restrição nas suas opções por causa das suas próprias depredações passadas.

Na área de saúde e segurança no trabalho, podemos falar de idade de pedra. Não tem seguro decente para empregados mutilados em acidentes de trabalho. Bem que em princípio haja um corpo legislativo cujo âmbito é propiciar assistência básica para toda a população, na prática a herança do segundo delphinato são estabelecimentos de saúde sem recursos para manter um nível satisfatório de atendimento. Nos vimos alguns estabelecimentos onde as condições sanitárias aproximavam-se das dos postos rodoviários para camionheiros... Mas tem outro lado a este retrato: a mentalidade dos próprios operários em relação com a segurança é pelo menos despreziva: encontramos um operário numa serralaria no Sul do país com a maioria dos dedos cortados. Ao nosso espanto, respondeu que não precisara de todos aqueles dedos para trabalhar... Este desprezo com a própria segurança tem muito a ver com os valores na Sociedade Brasileira onde a vida pouco vale.

O Governo também adotou a legislação para garantir normas mínimas de

---

<sup>259</sup> Entrevista na BBC. "Brazil, Brazil, gods, football, carnival", 1985.

<sup>260</sup> Vide Pourian, Heydar S. and Donald O. Mayer. **Financing Development, Capital Transformation and Environmental Degradation in Brazil**. Paper presented at the 1989 Annual Meeting of the Business Association of Latin American Studies, Boca Raton, Florida, Febr. 1989. 22 p.

trabalho e alguma forma de assistência para empregados em firmas de mais de 50 empregados. Podemos destacar os vales transporte e as refeições. Tivemos muitos encontros com pessoas que relataram a disposição daqueles vales e do salário mínimo. Por exemplo, numa empresa de navegação turística do Estado de Rio de Janeiro, nos conversámos com a equipagem do *schooner* em que viajámos. Estes empregados recebiam vales transporte para o seu trabalho. O dono da empresa, também dono de fazendas, pegava de volta os vales transportes assinados pelos empregados. Para cumprir as suas obrigações de refeições, dava-lhes produtos das suas fazendas. Os membros da equipagem achavam tudo correto porque recebiam "propinas" e não queriam fazer encrencas para o dono da empresa. Eles alegavam não precisar da aplicação integral das leis trabalhistas porque de toda maneira, eles conseguiram "dar um jeito". Alegaram também a lei de "Camursi"<sup>261</sup>. Em empresas do Nordeste do país, muitos dos nossos interlocutores afirmaram que metade do salário mínimo que os empregados recebiam voltava para o dono da empresa. Embora nós não pódemos observar ou falar com pessoas que viviam este constrangimento, achamos que se enquadra muito bem com que podemos ver no Sul do Brasil. Não é preciso demonstrar que a fiscalização dessas leis é uma farsa. Portanto, temos que concluir sobre essas observações.

As nossas conclusões vão no sentido de que no Brasil, o empresário persiste a ter um comportamento de senhor de engenho com os seus empregados. Embora a escravidão foi abolida há um século, os comportamentos, dos dois lados da relação de trabalho, permanecem pesadamente marcados pela História colonial do país. Nestes comportamentos, podemos ver um persistente desprezo para o trabalho braçal, uma relação antes de mais nada social em vez de econômica (i.e. não se trata de comprar uma força de trabalho mas sim de assegurar um domínio sobre gente ao seu dispor) e uma

---

<sup>261</sup> Ou Lei de Cumursi. Se diz da regra do jogo percebida por essa gente que é que "Cada um cuida de se". Talvez haja erro na transcrição mas certamente não na interpretação.

ignorância do conceito de "indivíduo" no sentido Europeu e Norte Americano ou da noção de cidadania. Escreveu-se bastante sobre essa visão na elite do país mas não tanto sobre a representação das camadas mais humildes da população. A existência daqueles esquemas mentais, culturalmente determinados, obriga a ter uma relação mais formal com os empregados, para marcar o distanciamento social. Estes não têm ainda um esquema de relação mais igualitário sobre o qual orientar as suas relações com os poderosos. O único esquema disponível é o da submissão e a única saída para regras desfavoráveis é o jeitinho, em outras palavras, uma atitude de tomar para conta própria os custos deste sistema de modo tal que não seja posta em perigo a ordem social.

Do lado empresarial, a regulamentação do setor financeiro é bastante recente como nos vimos no capítulo segundo. Também neste setor os escandalos recentes informam sobre a efetividade da legislação governamental que se aplica às atividades financeiras. A cumplicidade dos políticos e dos funcionários encarregados de monitorar o setor foi posta ao conhecimento público na ocasião dos escandalos do Banco Econômico e da coretoria de valores mobiliários (no Rio de Janeiro).

Esquemáticamente, a conclusão que se pode tirar daqueles episódios é a de que a Economia Brasileira ainda é marcada pelo comportamento especulativo, alavanca do enriquecimento rápido. Isto é um traço da formação do capitalismo, como apontámos, para a Europa. No topo da pirâmide social, há um pequeno grupo de pessoas que podem ser caracterizadas como donas das regras do jogo. Essas pessoas estão engajadas na acumulação de riquezas, num jogo sem mercê onde os vencidos perdem tudo. Nos temos uma visão parcial dos acontecimentos neste *family compact* quando as coisas não dão certo para alguns dos jogadores. Daí o valor informativo dos escândalos financeiros. Porém o Brasil é diferente dos países "desenvolvidos" sobre dois aspectos: em primeiro

lugar, os Mercados financeiros brasileiros não têm profundidade e o setor capitalista não especulativo ainda é muito pequeno.

A noção de profundidade nos Mercados financeiros corresponde à capacidade dos referidos Mercados em absorver movimentos importantes de dinheiro sem sobressaltos. Isto claramente não é o caso das Bolsas Brasileiras que podem ficar abaladas com as operações de apenas um agente e por volumes médios, à escala Norte Americana. Assim aconteceu em 1987 quando na ocasião de operações nas Bolsas do Rio e de São Paulo, um operador apenas fez com que os índices fossem transtornados. O Presidente da Comissão dos valores mobiliários quase perdeu a cabeça no episódio. Os pequenos investidores pagaram a nota. Isto lembra os inícios das operações de especulação na Bolsa de Amsterdão, tida como a primeira Bolsa "moderna". As operações especulativas eram do mesmo teor, propiciando assim uma base de acumulação de capital muito lucrativa para os agentes poderosos no Mercado e bem informados. Mais uma vez, temos uma indicação da natureza ainda bastante especulativa da Economia financeira do Brasil, este país não tendo a profundidade financeira das nações desenvolvidas para que estes movimentos andassem despercebidos.

Por outro lado, estes comportamentos não estão particulares ao Brasil. Na época dos *robber barons* nos Estados Unidos do final do século XIX e do início do século XX, as manobras financeiras eram do mesmo teor. Estes comportamentos foram disciplinados pela legislação sobre a concentração do poder econômico e as atividades financeiras, em parte, apenas. Outro fator determinante foi a Generalização das atividades econômicas no segundo piso da nossa pirâmide, fato que ocorreu com o desenvolvimento econômico dos Estados Unidos e a sua Generalização na sociedade da época. A dispersão relativa dos centros de decisão junta ao aparecimento dos gestores mesmo nas grandes empresas contribuíram para espalhar uma outra ética, a do trabalho produtivo, que passou

a coexistir com os comportamentos capitalistas, tais como os definimos no primeiro capítulo. Então é importante lembrar que a atividade produtiva, oposta aos comportamentos especulativos na fala de muitos dos empresários Brasileiros que padecem das condições dos Mercados financeiros do seu país, não deve ser encarada como fase o estágio de desenvolvimento que segue à especulação: trata-se apenas de um contro-podério, como diria John K. Galbraith, cujo efeito é de acrescentar à variedade da vida econômica de um conjunto nacional e não de superar as atividades especulativas. O episódio recente dos *junk bonds* nos Estados Unidos, o escândalo da falência da *Savings & Loans Association* deveriam ser motivos suficientes para desanimar aqueles que acreditam que, uma vez difundidas a ética do trabalho produtivo no Brasil, o país não conhecerá mais tempestades financeiras<sup>262</sup>. A ampliação da base produtiva apenas contribuirá para a relativa neutralização dos efeitos globais das manobras especulativas, ao centro do sistema capitalista, tal como definido por Braudel, sobre o conjunto dos indicadores macro-econômicos brasileiros, nada mais.

Na área de transportes, a legislação foi muito comoda. O nosso informante militar salientou a importância estratégica deste setor para o país nos planos militar e econômico. Quando o primeiro plano de desenvolvimento foi elaborado pelos chamados "grupos executivos" nos anos cinqüenta, se deu conta de que a infraestrutura era muito deficiente em vista ao tamanho do país e às exigências do desenvolvimento econômico.

Portanto os transportes foram incentivados logo no início e a escolha foi do transporte rodoviário por dois motivos básicos. A primeira tem a ver com o giro dos estoques: no raciocínio dos "grupos executivos", o transporte rodoviário permite uma

---

<sup>262</sup> Mesmo assim, o custo para os contribuintes norte-americanos ficará espantoso. Algumas avaliações falam em mais de \$500 bilhões de fundos do erário público para dar cobertura a esta falência.

entrega mais rápida das mercadorias reduzindo assim o tempo ocioso do dinheiro (aumentando, noutras palavras, o giro da empresa). Outra razão alegada: o fracasso das empresas de transporte ferroviário, pouco confiáveis, especialmente após a sua compra pelo Governo Brasileiro, quando a Inglaterra as vendeu para saldar as suas dívidas de Guerra. Além do mais, o "exército levou a uma Indústria automobilística no país" em função da doutrina de segurança nacional que "definia o lugar do país no mundo". No conjunto dessas exigências, a escolha não podia ser outra que de dar ênfase ao transporte rodoviário, considerado como tendo um efeito multiplicador superior ao ferroviário.

Então não há que estranhar a aplicação das leis referentes ao transporte haja sido tão reduzida especialmente em relação com a segurança nas rodovias. A constituição de um Mercado para as Indústrias estrangeiras que foram convidadas no Brasil para suprir o Mercado local e internacional não podia sofrer empecilhos desta natureza, suscetíveis de encarecer o acesso à propriedade de veículos particulares e comerciais, já que o nível dos impostos sobre os veículos particulares era um dos mais elevados do mundo ocidental, no período. A fiscalização é então extremamente deficiente, muitos dos veículos sendo perigosos por falta de manutenção e de diligência por partes dos seus motoristas. Ainda hoje em dia, atravessar uma rua apresenta um perigo permanente para os pedestres. Esta falta de responsabilidade e de respeito a integridade física das pessoas, embora sendo uma característica inerente a uma sociedade marcada pela existência de distâncias sociais muito grandes, é reforçada pela ação do Governo que não apenas dispensa com a aplicação das leis existentes mas até encoraja estes comportamentos como por exemplo com o decreto-lei de 1987 assinado pelo Presidente Sarney que propiciava anistia geral para os motoristas responsáveis em acidentes mortais ou com feridos. Essa falta de responsabilidade é também sancionada nos acidentes implicando onibuses com motoristas bebados e no episódio do "piloto da Varig que gostava demais de futebol" e foi liberado de qualquer responsabilidade pelo inquerito do Ministério da Aeronáutica.

Vá adiante, mais ainda, comandante Garcez, fagueiro, por entre a nossa modorra de consciência, que se agita para a preservação da ecologia da Amazônia, mas pouco se dá com os descuidos da preservação da vida no céu. Próspero, bravo, piloto, na rede de omissão, egoísmo corporativo, irresponsabilidade técnica com que se unem serviços, Sindicatos, Ministérios (...) Até quando vamos ter força e estômago para indagar se o avião em que entramos tem, ou não, um comandante Garcez no seu mancho? Por que cortesia da empresa teremos essa resposta? (...) A pane não é dos instrumentos; é, sim, de um bloqueio moral do país, se Garcez voltar a voar.<sup>263</sup>

Esta política preferencial para o transporte rodoviário e o comportamento fiscalizador frouxo enquadram custos elevados para a sociedade em termos de rendas perdidas para as vítimas e do empobrecimento das famílias. Outros custos elevados são os do transporte. O transporte rodoviário já foi apontado como um ítem de peso no custo da produção brasileira o que é um fator constrangedor para um país que prepara-se para uma fase de exportação da sua produção crescente<sup>264</sup>. Há ali um espaço para um ganho de produtividade importante se, ao aceitarmos que o Indústria automobilística sendo agora desenvolvida no Brasil, os esforços de investimentos voltam-se para a rede ferroviária que fica mais apropriada para os transportes de longo curso num país do

---

<sup>263</sup> Seguindo a publicação do laudo do Ministério, Candido Mendes fez uma violenta saída contra o "País das Maravilhas" em *Garcez, o brevê do horrorno* *Jornal do Brasil*, 6ª feira, 20 de outubro de 1989:

11. Os extratos são deste artigo. Citei para comprovar que tem brasileiros que estão inconformados que este estado de coisas contrariamente a uma opinião também difundida de que essas são as regras do jogo no país e não dá para mudar.

<sup>264</sup> Vide *Canadian Investment Opportunities in Brazil*, 1989: 21 onde é precisado que o custo do transporte ferroviário dos grãos do Estado do Paraná serão cortados por 25% quando a ferrovia construída pela ajuda da Canadian Pacific canadense estará completada.

tamanho do Brasil. Isto implica também numa gestão mais produtiva dos equipamentos e do pessoal das redes ferroviárias. O ganho de produtividade, caso não seja apropriado por um dos grupos implicados na produção, no escoamento e na distribuição das mercadorias, poderia tornar possível lançar mão das operações frequentes de reajustes cambiais no intuito de estimular as exportações. Além do mais, tornaria possível (e apenas isto) o barateamento das mercadorias nos Mercados Internos.

Na área cultural, podemos dar destaque à Lei Sarney sobre a produção cultural, ao Instituto Brasileiro do Cinema e ao convênio de cooperação cultural com a França.

O impacto destas medidas não carrega promessas de incentivos determinantes à atividade cultural no país. O Ministério da cultura mais serviu de neutralização à Celso Furtado e à corrente política que poderia ter liderado no período de transição da "Nova República". várias denúncias de favoritismo vieram nos jornais do país sobre o favoritismo e o empreguismo nas repartições da Embrafilme. Embora o Governo queira contra-balançar a influência americana no Brasil com o convênio de cooperação cultural com a França, a existência de uma rede de rádio-televisão apenas privada é o suficiente para anular esses esforços. Uma das primeiras medidas tomadas pelo Presidente Sarney, logo após assumir, foi de fechar as emissoras estatais. É um erro gigantesco num país que tem os problemas do Brasil. Uma rede estatal permite a difusão da produção cultural local, o que, em princípio, não interessa às redes particulares, preocupadas com os seus lucros e, portanto, mais inclinadas à produções de teor populista. Uma rede estatal, protegida das interferências dos poderosos e dos políticos contribuiria para a educação do povo também, para o desenvolvimento do profissionalismo no meio jornalístico e a formação de uma opinião mais esclarecida e não apenas submetida às avaliações meio

escuras do "jornalista" Roberto Marinho, consultor do Presidente Sarney em matérias de "comunicações". Então é uma proposta cujo produto seria muito diferente da "Voz do Brasil", uma simples difusão de comunicados governamentais, sede de um jornalismo meramente "factual", bem ao gosto dos que não querem mudar nada. Uma rede estatal independente também desempenharia o papel de "despacho" para uma sociedade civil, informada, instruída, independente dos "senhores de engenho" locais e contemporâneos. Teria também um efeito de "reforço" sobre a instrução dispensada nas Escolas porque usaria as noções de raciocínio e as informações prestadas como alavanca para permitir a formação de uma opinião independente dos poderes atuais, contribuindo assim não apenas ao reforço daquela sociedade civil mas também ao seu desenvolvimento e, ultimamente, a uma transição tranquila para a modernidade política.

Finalmente, a "proteção do consumidor" anda também enfraquecida. Não pela falta de dispositivos legislativos mas sim por causa da ausência de fiscalização. O caso mais espetacular dessa demonstração fica por conta da época do Plano Cruzado I quando foi sabido que a SUNAB de São Paulo apenas engavetava as queixas dos consumidores que denunciavam as remarcações de preços na cidade. Passada a euforia inicial onde até mesmo os jornais publicavam uma relação quotidiana destas queixas, o delegado da SUNAB foi procurado para prestar esclarecimentos sobre o acompanhamento das queixas. A resposta dele foi a de que eles iam ficar letra morta. Este episódio ilustra bem a onipresença do aparelho governamental mas a sua inutilidade em função dos objetivos que, oficialmente, presidiram à sua criação ou seja, a fiscalização do cumprimento do dispositivo legislativo.

Concluindo sobre a atividade legislativa do Governo, pode-se afirmar que esta é ineficaz nos seus objetivos oficiais. Apenas o CIP pôde segurar os preços cipados no primeiro Plano Cruzado e isto conduz à escassez das mercadorias cipadas.

Na nossa avaliação, a frenética obra legislativa do país poderia estar considerada como uma oportunidade para os negócios, dado o bloqueio em que encontra-se a sua fiscalização, por falta de recursos, por causa dos gargalos no aparelho judiciário, etc. Os baixos salários dos funcionários encarregados com a fiscalização são um incentivo ao pagamento de "propinas" por aqueles que têm a esperteza necessária para contornar esses mecanismos que, ao mesmo tempo, servem para proteger os que pagam daqueles que não pagam e portanto, têm que enfrentar a máquina burocrática.

Nesse sentido, a corrupção, mesmo contribuindo para a desconfiança geral no Governo, age como uma Alfândega nos setores onde impera. Ela cria barreiras não-tarifárias para os que podem pagar e oportunidades de ganho para funcionários mal pagos. Neste sentido, a corrupção contribui à cristalização dos privilégios econômicos existentes. Para atender à nossa pergunta que era de saber a proporção em que os seus custos eram acrescidos pelas propinas que tinha que pagar ali e la, um empresário nos dizia que, muito pelo contrário, a pergunta deveria ser: "Quanto mais custariam os meus negócios se eu não pagar as propinas?"

Mas ela produz também estragos principalmente à nível da sociedade civil. Entre 1985 e 1988, a desconfiança com o funcionalismo público cresceu dramaticamente em função da publicação de vários incidentes evidenciando comportamentos vís por parte de políticos, de funcionários de alto escalão e até nas mais humildes das repartições públicas. Isto constitui um perigo para o futuro na medida em que a Generalização da corrupção pode destruir o respaldo necessário à ação indispensável do Estado como ferramenta do desenvolvimento deste país, ainda inacabado. Para convencer-se desta ameaça real, basta ler o estudo de Morisson sobre a corrupção burocrática no Zaire que se

espalhou até nas Escolas do primeiro grau onde os alunos têm que dar propinas aos seus professores para serem aprovados.<sup>265</sup>

### *Conclusão: o clima do Brasil*

Para dar um retrato mas geral do meio ambiente político do país, nos recorreremos a um relatório anual publicado pela IMEDE e *The World Economic Forum*.<sup>266</sup> Agrupado com 10 países novamente industrializados, O Brasil está avaliado pelos executivos residentes no país como sendo no oitavo lugar em termos de meio ambiente favorável para a competitividade das empresas locais. Em termos de competitividade nos Mercados Internacionais, ele cai no nono lugar, antes de México. Os pontos tidos como negativos para o clima geral dos negócios eram, em ordem decrescente: a fraca eficiência industrial, a interferência do Estado, a ausência de uma mentalidade *Outward oriented*, a instabilidade política, esses quatro fatores tidos como sendo as influências as mais negativas; depois seguiam uma fraca orientação inovadora, a falta de dinamismo da Economia e dos Mercados financeiros e o baixo nível dos recursos humanos. Os fatores tido como positivos eram, em ordem crescente, o dinamismo do Mercado e os recursos naturais. Mas num relatório do *Council of the Americas*, o Brasil era classificado como melhor risco dos países em desenvolvimento, tido como país extravertido por causa do financiamento do seu desenvolvimento pela poupança estrangeira e melhor pagador da sua dívida externa.<sup>267</sup>

---

<sup>265</sup> Gould, David J. *Bureaucratic Corruption and Underdevelopment in the Third World: The Case of Zaire*. New York: Pergamon Press, 1980. xvi, 173 p. (Pergamon Policy Studies on International Development)

<sup>266</sup> IMEDE and The World Economic Forum. *The World Competitiveness Report 1989*. Trata-se da compilação dos resultados de 1937 questionários recebidos, preenchidos por executivos em 32 países (de residência) que dão a sua avaliação sobre a sua *business confidence* no próprio país de residência e nos países dos seus principais concorrentes. Os questionários forem entregues antes do dia 14 de abril de 1989.

Podemos conciliar essas duas avaliações tomando em conta o hiáto no tempo, os avaliadores. Quando o relatório do *Council of the Americas* foi publicado, o regime era de otimismo Generalizado: a transição democrática era nova e as promessas do Plano de estabilização econômica haviam sido grandes. Os dados que serviram à confecção do *World Competitiveness Report* foram preenchidos na época do Plano Verão, época em que o Governo era desprestigiado.

Mas permanece um fato: o entusiasmo da imprensa especializada em negócios no estrangeiro com as oportunidades no Brasil. Tendo um recuo que não têm os observadores Brasileiros, os jornalistas estrangeiros especializados em assuntos econômicos tendem a ter uma visão mais equilibrada do caminho percorrido pelo país desde os anos cinqüênta o que não os impede de ver que o Governo e a dívida externa são problemas seriíssimos.<sup>268</sup>

Concluindo, poderíamos relatar as vantagens competitivas do país no cenário internacional, conforme uma avaliação encomendada pela Agência Canadense do Desenvolvimento Internacional:

Brazil is a country of superlatives. With a GDP of nearly US \$340 billion, it is now the eighth largest economy in the western world, right behind Canada; and Brazil has surpassed Canada

---

<sup>267</sup> Mais estes dados referem ao ano de 1986. Fonte: Joelmir Beting. *Ainda somos o melhor risco do mundo*. Folha de São Paulo, 29.03.87: A-34.

<sup>268</sup> Vide por exemplo Harvey, Robert. *Clumsy Giant. A Survey of Brazil*. *The Economist*, April 25, 1987. 26 p. e Ryser, Jeffrey and John Pearson with Elizabeth Weiner. *The Boom in Brazil*. *Business Week*, Aug. 11, 1986: 30-37. As associações de executivos estrangeiros também têm uma tendência a ver as potencialidades a longo prazo do país mas a temer os problemas do quotidiano, como nós pôdemos comprovar nas conversas com executivos europeios e norte-americanos.

in terms of industrial output. It has for example:

- the world's largest production of tin;
- the world's largest production of coffee and second largest production of soya beans;
- the world's second largest exports of food;
- in São Paulo, the largest West German and Swedish manufacturing investment outside their own countries;
- the world's second largest production of iron ore;
- the world's seventh largest production of steel;
- the world's seventh largest production of aluminum;
- one of the ten largest automotive industries in the world.<sup>269</sup>

### A tecnologia

Falar em tecnologia implica em defini-la porque encontram-se várias conceituações sobre essa palavra que, na maioria dos casos é empregada para exprimir apenas as ferramentas. O conceito de tecnologia na verdade poderia muito bem cobrir o conjunto das atividades ligadas à produção de bens e serviços, ao suprimentos de matérias e conhecimentos, à sua combinação e ao escoamento dos bens e serviços produzidos.

Here a much broader definition is adopted, extending to all the "skills, knowledge and procedures for making, using and doing useful things." Technology thus includes methods used in non-marketed activities as well as marketed ones. It includes the nature and specification of what is produced — the product design — as well as how it is produced. It encompasses managerial and marketing techniques as well as techniques

---

<sup>269</sup> Canadian Investment Opportunities in Brazil, op. cit.: 11.

directly involved in production. Technology extends to services — administration, education, banking and the law, for example — as well as to the manufacturing and agriculture. A complete description of the technology in use in a country would include the organization of productive units in terms of scale and ownership.<sup>270</sup>

Essa definição estenderia portanto o âmbito da nossa discussão até as estruturas econômicas e sociais do Brasil, o que estamos tentando fazer neste capítulo. Porém, um acadêmico Brasileiro<sup>271</sup> retomou a discussão sobre o papel da tecnologia no desenvolvimento econômico, apontando para as lacunas da literatura na área de aprendizagem tecnológico e, sobretudo, lembrando das insuficiências das Escolas tradicionais do desenvolvimento que trataram do assunto, notadamente a Escola "cepalista"<sup>272</sup> e a "dependentista", assim chamada porque encarava um bloqueio estrutural no desenvolvimento dos países Latino-Americanos por causa da relação de subordinação daquelas nações ao capitalismo internacional, das suas classes à burguesia dos países Centrais (a burguesia local era fraca demais para impor a sua homogeneidade) e, também, na área tecnológica.<sup>273</sup>

Nessa visão, o desenvolvimento capitalista no Brasil é incompleto porque o

---

<sup>270</sup> Stewart, Frances. *Technology and Underdevelopment*. (2nd ed.). London/New York: Macmillan, 1977, p. 1.

<sup>271</sup> Teixeira, Francisco Lima Cruz. *The Political Economy of Technological Learning in the Brazilian Petrochemical Industry*. (Ph. D. Dissertation). University of Sussex, 1985.

<sup>272</sup> Assim chamada porque o Relatório da ONU publicado em 1950 pela Comissão Econômica para a América Latina era um verdadeiro manifesto para a reversão do quadro de subordinação em que se encontravam os países latino-americanos em relação com os países desenvolvidos, chamados de países do "centro". Vide Prebisch, Raúl. *The Economic Development of Latin America and its Principal Problems*. New York: United Nations, The Commission, 1950.

<sup>273</sup> Vide Cardoso, Fernando Henrique. *Empresário industrial e desenvolvimento econômico*. São Paulo: DIFEL, 1964 e Cardoso, F. H. e E. Faletto. *Dependency and Development in Latin America*. Berkeley, CA: University of California Press, 1979.

setor de produção de bens de capital (i.e. as máquinas e ferramentas) está dependente das importações. Tecnicamente, trata-se de um desenvolvimento dependente. É dependente também porque este setor de produção de bens de capitais constitui, para Cardoso, o coração da acumulação do capital nos países do Centro.

Mas estudos recentes, apoiados sobre dados concretos, apontam para uma visão um pouco menos desastrosa. Mesmo com contratos restritivos, com a ação das firmas multinacionais tendo a proteger as suas tecnologias, a mera exposição à plantas de tecnologias adiantadas produz um efeito de "spillover"<sup>274</sup> sobre a mão-de-obra e o pessoal de gestão local. Na sua discussão, Teixeira levanta três fases de aprendizagem tecnológico em firmas expostas a técnicas importadas: a fase de melhoramento, uma fase de "aprender-fazendo" (*learning by doing*) e uma fase de criação autônoma.

Desta forma, o processo de aprendizado seguiria um padrão histórico e sequencial. Dentro desse padrão, uma firma se deslocaria de tipos de tarefas relativamente menos intensivas em conhecimento para tarefas mais difíceis: de desenho de produto para o processo de produção até chegar ao planejamento da produção e engenharia industrial.<sup>275</sup>

Assim, esses resultados apresentariam uma saída às teorias cepalistas e dependentistas que encaravam a situação dos países do Continente Latino-Americano como estando bloqueadas no seu desenvolvimento industrial. Haveria então possibilidade de quebrar este determinismo.

---

<sup>274</sup> Esta palavra foi traduzida para *encadeamento* por Teixeira. O conceito foi desenvolvido por Albert O. Hirschman em *The Strategy of Economic Development*. Yale University Press, 1958 com o nome de *linkages*

<sup>275</sup> Teixeira, op. cit., p. 17.

A nossa avaliação dos fatos que testemunhamos ou, ainda, que aconteceram durante a nossa estadia apontam também para a constituição de uma base tecnológica de caráter nitidamente brasileiro. Mas os veículos de aquisição e o seus efeitos multiplicadores apontam para uma especialização da Economia Brasileira na produção de produtos já desenvolvidos no exterior.

O limite à aquisição tecnológica pelas firmas brasileiras é percebido pelas dificuldades que o Grupo Machline teve em iniciar a produção de *chips* na fábrica que compraram da Philco-Ford no Minas Gerais. Em 1987, após dois anos de investimentos e esforços constantes, não havia ainda sido produzida uma peça aproveitável para componentes eletrônicos. Por outro lado, conduzem-se pesquisas no país sobre as tecnologias de ponta, sobretudo nas áreas dos *lasers* e da supercondutividade. Resta a saber se essas tecnologias serão dominadas quando terão sido comercializadas pelos países do centro.

Outra abordagem para a aquisição de tecnologias é a cópia sem autorização dos donos dos brevês. O incidente do Unitron e das tribulações da empresa Norte americana (a Apple) para impedir a fabricação de uma cópia do Macintosh pela ação dos seus advogados no Brasil teve êxito, não sem tomar porém feições de romance de espionagem às vezes. As pressões do Governo Americano e da empresa Apple tiveram por resultado que a SEI proíbia a fabricação do Mac 512, o "palhaço" do Macintosh em razão da falha da Unitron que foi a de comercializar o seu aparelho antes de ter apresentado à SEI os seus programas aplicativos próprios.<sup>276</sup>

---

<sup>276</sup> Comunicado publicado no Diário Oficial de 17 de março de 1988 (Citado em *Ciência Hoje Informe*, 19-3/25-3-88: 6.

Na área da Informática ainda, as atividades de pirataria eram muito difundidas no que dizia respeito aos logiciais. Muitos dos logiciais americanos eram meramente copiados com códigos de acesso em Português e manuais sumariamente traduzidos para o mesmo idioma. Não se tentou controlar essas atividades até que as pressões dos Estados Unidos tivessem efeito sobre o Governo Brasileiro.

O caminho seguido é também o das licenças das empresas estrangeiras que concedem mediante pagamento de *royalties* o direito a firmas brasileiras de fabricarem os seus produtos. Quando a Lei da Informática foi adotada no final do mês de setembro de 1984, a Data General, a Fujitsu, a Nixdorf e a Logabax concederam para empresas brasileiras as suas tecnologias de fabricação sem contudo deixar as ligações técnicas com as firmas locais mesmo se as ligações financeiras tiveram que ser cortadas.

Essa apropriação de tecnologia, protegida pelo Estado, é o exemplo mais destacado da estratégia de substituição de importações adotada nos planos de desenvolvimento dos sucessivos Governos Brasileiros desde Getúlio Vargas.

Outra via é a engenhosidade ou seja, a criatividade local. O exemplo mais saliente é o caso da Indústria de armamentos onde se conseguiu desenvolver carros blindados sobre o chassi de um caminhão comercial (o Mercedes-Benz), tornando assim os produtos bélicos brasileiros muito atraentes para as nações do Terceiro Mundo por causa da sua confiabilidade, do seu preço e da rede de serviço já estabelecida pela empresa Mercedes-Bens na maioria daqueles países.

Podemos seguramente concluir então que a base tecnológica da Economia Brasileira é quase completa, salvo os setores de alta tecnologia. Nessa área, os Brasileiros já demonstraram uma capacidade própria não apenas no domínio mas também

do aproveitamento das tecnologias já estabelecidas nos países Centrais. Essa transferência de tecnologia foi protegida pelo Governo e as leis chamadas de "reserva de Mercado". O efeito dessas leis foi bastante positivo para o desenvolvimento de uma Indústria local, conforme o ilustra o caso da Indústria da Micro-Informática.

Até 1974, todos os sistemas instalados no país eram importados ou montados por empresas multinacionais. A partir da criação da reserva de Mercado, as empresas nacionais foram aumentando paulatinamente a sua participação. Já em 1980, o valor do Parque Industrial instalado atingia US\$ 1.649 milhões, dos quais 7% pertenciam às Indústrias brasileiras. Em 1984, tal valor chegou a US\$ 4.340 milhões e 25% desse total estava nas mãos dos empresários nacionais. Atualmente, existem 350 empresas nacionais e 30 estrangeiras. Evolução do faturamento — Em 1974, apesar de não existirem dados disponíveis, o total do faturamento na área de Informática era reduzido e absorvido pelas empresas multinacionais. Atingindo US\$ 860 milhões, o faturamento em 1980 já contava com 32% provenientes da empresa nacional. O ano de 1984 registra um bom momento, o setor chega a gerar US\$ 1.728 milhões, sendo 49% referentes às operações de empresas brasileiras. Desde 1985, o faturamento anual das empresas nacionais somadas supera o das multinacionais. Em 1987, o faturamento total atingiu US\$ 3,7 bilhões. Empregos disponíveis — Só as multinacionais davam empregos em informática no ano de 1975. Em 1981, as empresas de capital nacional já se responsabilizavam por 8.800 empregos contra 9.750 oferecidos pelas de capital estrangeiro. Hoje, a Indústria Brasileira garante quase 30.000 empregos na área, quase três vezes mais que as multinacionais.<sup>277</sup>

Mas para o futuro, o perigo dessa política é evidente na medida em que o país, com as suas dificuldades financeiras, estará cada vez mais incapacitado para adquirir com os seus próprios recursos as novas tecnologias. De acordo com as queixas dos empresários, se o capital não for disponível rapidamente, o Parque Industrial do país poderia encontrar-se desatualizado daqui a alguns anos. Em razão dessa situação, personagens públicas tais como o senador Roberto Campos, estão tentando amoldar a opinião pública contra essas leis e os funcionários encarregados de aplicá-las.<sup>278</sup>

A posição política é portanto um problema sério. Muitos dos funcionários que determinam as orientações da ação governamental em Brasília ficaram apegados ao sentimento cepalista de que o Brasil é dominado pelas multinacionais, pelos Bancos estrangeiros, etc. Portanto, a sua missão é de proteger o capitalismo incipiente no Brasil contra as manobras do estrangeiro. Daí as leis hostis ao capital estrangeiro, as dificuldades para investir, para participar em lei nas decisões das empresas pelo viés do capital ação, etc.<sup>279</sup> A herança do golpe de 1964 foi a criação de um *family compact* brasileiro com interesses opostos. Ouvi uma piada em 1987: a Lei da Informática é o fruto de um encontro de meia dúzia de militares da direita com meia dúzia de deputados da esquerda para o aproveitamento de meia dúzia de empresários. É um retrato quase fiel da situação nos bastidores dos Ministérios a orientação econômica em Brasília. E não se trata da alegada faculdade dos Brasileiros ao compromisso, muito pelo contrário. Esta aliança está conjuntural: os militares estão movidos pelo sonho do "Brasil grande", os

---

<sup>277</sup> Resultados da Política Nacional de Informática — Dados fornecidos pela Secretaria Especial de Informática (SEI): Valor do parque instalado — *Ciência Hoje Informe* 12.3 /18.3.88, p. 6.

<sup>278</sup> Vide por exemplo Campos, R. *Reflexões sobre o esquerdismo infantil*. Folha de São Paulo, 22.6.86: 48.

<sup>279</sup> Basta conferir nos Anais da ANPAD para ver o teor das comunicações neste sentido, comunicações muitas vezes proferidas por acadêmicos que, ao mesmo tempo, têm cargos públicos.

esquerdistas pelo avanço do capitalismo como estágio intermediário à exacerbação da luta de classes que, acreditam eles, seguirá ao desenvolvimento "pleno" do capitalismo no Brasil e, os empresários, movidos pela ganância fácil, no abrigo dos monopólios no Mercado Interno e das barreiras de toda espécie no plano externo.

### *A Educação*

Falar de tecnologia implica também em falar de conhecimentos e, portanto, da base de sustento dos conhecimentos, ou seja a educação. Qual a posição do Brasil a respeito? Os dados publicados pelo IBGE apontam para uma outra área onde se concentram os privilegiados: menos da metade da população de 20 anos de idade e menos teve alguma frequência Escolar; 3 milhões deles frequentaram estabelecimentos de ensino secundário e apenas 1,3 milhão estão matriculados em Universidades ou estabelecimentos de Ensino Superior.

Poderia ser ruim para a ampliação da base tecnológica do país. Por outro lado, quando se percebe que a base industrial brasileira ainda precisa de mão-de-obra não qualificada, isto não constitui um problema do ponto de vista econômico. Não é também para quem está interessado em que as coisas não mudam neste país. Então qual a pertinência da nossa avaliação? Ela tem muito mais a ver com o sistema de educação superior que tem o papel de suprir as necessidades do setor moderno com técnicos, gerentes, cientistas, funcionários. Alguns anos atrás, o Professor Gianotti fazia uma saída violentíssima com o descuido e a degradação da qualidade do sistema universitário num livro incendiário.<sup>280</sup> Nesse livro, Giannotti denuncia a mediocridade em que mergulha o ensino superior do país por causa da ausência de pressões para manter o nível de excelência da atividade docente. Em muitos dos casos, a atividade política nos

---

<sup>280</sup> Giannotti, José Arthur. *Universidade em ritmo de barbárie*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

estabelecimentos apenas tem por intuito mascarar essa mediocridade. Desenvolveu-se até uma cumplicidade tácita entre professores e alunos para manter baixas as exigências acadêmicas de um lado e o desempenho pelo outro. Fugindo a controles sérios, a Instituição Universitária desenvolveu um corporatismo disfarçado em luta pela defesa da educação superior no país.

Tivemos a oportunidade de ler um relatório interno escrito por um professor de uma conceituada Universidade do país onde este denunciava a falta de participação dos seus colegas nas reuniões de caráter acadêmico, apontava para a total desatualização do corpo docente do seu departamento, salvo duas exceções e, pior ainda, a incapacidade do departamento de aproveitar os recém diplomados de Universidades Norte americanas, que acabavam a sua formação de doutoramento fora do país.

Pelo que pôdemos também ver, não há dúvida que a perda do poder de compra dos salários dos docentes foi um fator determinante no afastamento deles da vida acadêmica. Simplesmente não era mais possível manter um nível de vida sem, ora buscar outro emprego, ora assumir outros cargos de ensino noutras Universidades. Essa situação tem evidentes reflexos sobre a pesquisa e a formação. Os docentes simplesmente não estão disponíveis para desempenhar as suas funções dentro dos departamentos.

Outra observação: o desenvolvimento de uma mentalidade burocrática paralizante que tem levado parte dos professores a afastarem-se por causa da improdutividade dos confrontos com o aparelho administrativo.

O apego à maneira "certa" de fazer as coisas, às teorias as mais *up to date* também parecem ser fatores potencialmente esterilizadores do desenvolvimento de

conhecimentos mais adaptados às condições particulares do país. Essa preocupação encontra-se tanto nos professores como nos alunos. Será que é a ansiedade de ter as últimas ferramentas para ficar "à altura" na situação difícil do país ou que isto esconde alguma outra preocupação, tal como a vontade de parecer "desenvolvido" por exemplo?

De modo geral, o estado atual das coisas leva a inquietações similares às dos empresários com a idade dos seus equipamentos de produção. Se as Universidades continuam assim despovoadas, frequentadas apenas quando se trata de dar aulas, o sistema terá que ser reformado completamente sobre bases novas, com investimentos pesados, porque não terá conseguido o seu *take off*. Nessas condições, a Universidade má chegara a cumprir o seu papel de suprimento de competências de alto nível para as organizações da Sociedade Brasileira.

### O meio ambiente físico

Com o tamanho do seu território e a sua população, o Brasil dispõe de uma base invejável sobre a qual pode ser feita uma industrialização. A população não é de um tamanho paralisante como é o caso da Índia por exemplo e, apesar das defasagens nas rendas dos mais pobres, ainda tem esperança de fazer com que os benefícios do desenvolvimento possam, num futuro talvez não tão distante, atingir todas as camadas da sociedade.

O país em si está dotado de uma base de recursos naturais dentro das mais variadas do mundo o que é uma armadilha em algum sentido. O potencial do Mercado Interno ainda é imenso, não é preciso de muitas importações no estágio de desenvolvimento atual e isto reflete-se na posição discreta da política externa do país. O

volume do Comércio Externo mal chega aos 10% do PIB e essa situação é muito parecida ao isolacionismo americano do período que se estende entre as duas Guerras Mundiais.

Essa abundância de recursos e a generosidade da Natureza, convidaram à práticas predatórias de exploração que ainda hoje em dia são bastante difundidas. Essa facilidade favorece uma mentalidade de curto prazo. Já apontamos para os perigos que isto implica para o "capital" de que o país está dotado e eventualmente da necessidade de suprir-se mais no exterior, o que parece ser contrário à vontade política dos Brasileiros. Além do mais, a nossa discussão sobre administração à Norte americana deveria ter sido suficiente para apontar para os perigos da visão demasiadamente agarrada ao curto prazo, especialmente num período onde a competitividade internacional passa a torna-se a arena onde se disputam os lugares para os ganhadores da re-estruturação do capitalismo internacional.

Este quadro poderia mudar porém com a aparição de uma incipiente preocupação com a qualidade do meio ambiente do país, o que contrária a exploração predatória dos seus recursos naturais.

### O meio ambiente econômico

O quadro geral da Economia Brasileira é um de economia mal desenvolvida. Os principais problemas a que esta se confrontava no período estudado eram a inflação, a dívida externa e as finanças públicas, todos eles interligados.

#### *A inflação*

Há tantas explicações para as causas (e as curas) da inflação que tem teorias

para explicar as suas origens. A visão mais própria às condições particulares da América latina em geral é a chamada de estruturalista. Para as economias dos países Centrais, temos as abordagens keynesiana e monetarista. Procuraremos dar conta sucintamente de cada uma dessas teorias e das suas vertentes mais recentes (as teorias *neo*) com enfoque particular para as políticas propostas por cada uma das Escolas.<sup>281</sup>

Lembramos mais uma vez que, ao fazermos essa exposição, a nossa preocupação é a do tomador de decisões estratégicas na empresa. Deste ponto de vista, o interesse não é tanto em saber qual a teoria certa (uma noção que nem o campo de estudos econômicos pôde acertar), mas sim em conhecer qual o esquema teórico dominante entre os definidores das políticas governamentais que pretendem enquadrar o fenômeno e qual a interpretação que estes últimos desenvolverão com o maior grau de verossimilhança uma vez confrontados a eventos suscetíveis de influência-la.

Do ponto de vista dos estruturalistas, a inflação tem as suas origens no estado de desequilíbrio da Economia que se traduz em taxas de crescimento desincronizadas entre os vários setores de atividade, num determinado período. Noutras palavras, tem uma oferta excedente de bens produzidos em alguns dos setores ao mesmo tempo que se tem carência da mesma oferta em outros setores. Como as atividades numa economia são

---

<sup>281</sup> Essa seção foi elaborada com o respaldo das seguintes obras: Frisch, Helmut. *Theories of Inflation*. Cambridge: Cambridge Univ. Press, 1983; Entine, Alan D. (Ed.). *Monetary Economics Readings*. Belmont, CA: Wadsworth, 1968; Bresser Pereira, L. C. e Y. Nakano. *Inflação e Recessão*. São Paulo: Brasiliense, 1984; Sunkel, Oswaldo. *La inflacion chilena: un enfoque heterodoxo*, pp. 15-52, Cap. 1 em Sunkel, O., G. Maynard, D. Seers, J. H. G. Olivera. *Inflacion y Estructura Economica*. Buenos Aires: Paidós, 1973 (Biblioteca América Latina); Simonsen, Mário Henrique. *A Crise de Estabilização*, pp. 125-148, Cap. VI em *Ibid.* *Inflação: Gradualismo x Tratamento de Choque*. Rio de Janeiro: APEC Editora, 1970 e *A teoria da inflação e a controvérsia sobre a indexação*, *Estudos econômicos*, 10, 2 (Maio-ag. 80): 5-55; Lopes, Francisco Lafaiete. *Inflação interclass, hiperinflação e desinflação: notas e conjecturas*; *Revista de economia política*, V, 2 (Abr.-jun. 85):

interligadas, as insuficiências da oferta nos setores afetados transmitem o seu efeito inflacionário nos demais setores. O tema comum aos autores da chamada Escola do estruturalismo são os gargalos na Economia, traço próprio às economias subdesenvolvidas. Esses gargalos não apenas acontecem nos Mercados Internos mas também nos Mercados Internacionais, impulsionados por uma cesta exportadora essencialmente constituída de bens do setor primário, sujeitos a termos de troca desiguais e a preços instáveis. Isto traz instabilidade à Economia Interna, na medida em que os problemas de divisas encarecem as importações necessárias ao suprimento dos Mercados urbanizados com bens mais elaborados (e mais caros). As políticas econômicas de cunho estruturalista favoreceriam um desenvolvimento endógeno (ou auto-sustentado) com medidas visando à transferência da renda do setor primário para as atividades de transformação (i.e. para a substituição de importações) e, eventualmente, para a produção de bens de capital. Mas a fase transitória é marcada por problemas cambiais e então este Mercado tem que ser monitorado pelo Banco Central de modo que as divisas servem apenas ao desenvolvimento da base industrial e não ao financiamento do consumo de luxo ou ao desperdício de renda pela evasão de capitais. A nível industrial, a agenda é a criação de uma classe capitalista viável o que implica na proteção da "Indústria infante" com barreiras tarifárias e não tarifárias até a base industrial puder sustentar a concorrência dos bens importados e concorrer com a própria produção nos Mercados Internacionais, podendo assim equacionar o problema de divisas da fase transitória.

Para os keynesianos, a inflação é o fruto dos acréscimos da procura agregada (i.e. despesas dos Governos e dos agentes privados) ou ainda dos choques externos, tais como aconteceu com o aumento dos preços de petróleo nos Mercados Internacionais na década de setenta. Se a oferta crescer em sintonia com a procura agregada, não haverá pressões inflacionárias. Se a capacidade produtiva chegar perto do seu ponto máximo

(por causa do crescimento da procura agregada), teremos pressões inflacionárias pelo simples jogo da oferta e da procura nos Mercados dos insumos de produção tais como o capital, os bens de capital, a mão-de-obra o que levará à inflação dos preços destes insumos, estes repassados para os custos dos produtos e assim por diante. Neste esquema, o papel dos salários é determinante, sendo estes tidos pela principal causa das pressões inflacionárias quando tem um acréscimo da procura agregada superior ao crescimento da capacidade de produção. Entende-se então muito logicamente que para afrouxar a inflação, a política do Governo será de reduzir as suas próprias despesas e a dos agentes privados através da sua política fiscal (i.e. aumentar os impostos, por exemplo). Como a procura diminuirá, as pressões sobre os salários que se verificaram numa Economia "aquecida" tornam-se mais fracas porque, com a redução da procura, a procura da mão-de-obra vai baixar, obrigando assim os operários a formularem pedidos de salários menores. No caso particular do Brasil, acredita-se que os mecanismos de indexação dos salários são inflacionários, pondo assim em xeque a lógica do modelo keynesiano ao repôr a inflação passada pela indexação mesmo se a procura diminua conseqüentemente numa política recessiva.<sup>282</sup> Neste esquema, controlar a inflação sempre se resumiu numa política central, a de manter a indexação dos salários a baixo das taxas de inflação.

Finalmente, no esquema dos monetaristas, é a quantidade monetária que induz a inflação. Nos estudos de Milton Friedman, era apontada uma correlação estreita entre o crescimento da massa monetária (na sua definição estreita de numerário e depósitos a vista) e as taxas de inflação nos Estados Unidos durante a primeira metade do presente século. Então, a política para o controle da inflação é simples: basta apenas

---

<sup>282</sup> Vide por exemplo o modelo desenvolvido por Yoshiaki Nakano *Revista de economia política* onde o efeito multiplicador dos salários sobre a taxa de inflação é nitidamente superior a dos demais fatores de produção.

cortar a torneira pela qual a massa monetária cresce isto é, cortar o déficit governamental, tido como fonte principal de geração do crescimento dos meios de pagamento pelo viés do financiamento com empréstimos nos Mercados financeiros ou, ainda pela emissão de moeda. Isto gera as chamadas expectativas, ou aquilo que se poderia chamar de inflação defensiva: como o público acaba sabendo que os déficits governamentais estarão financiados pela expansão monetária, eles passam a remarcar os seus preços de antemão criando assim uma espiral inflacionária antes mesmo do fato gerador acontecer. Neste caso, a política é também simples: basta quebrar aqueles expectativas com programas de estabilização financeira baseadas sobre taxas de juros reais altíssimos, encarecendo os empréstimos e, então, teoricamente pelo menos, obrigando o Governo a zerar o seu deficit. Ele fará isto cortando as suas despesas (i.e. cortando nos programas sociais, nos empregos, etc.) ou, como aconteceu nos Estados Unidos, apostando num aumento do crescimento econômico mediante uma redução dos impostos que, ainda teoricamente, libertará uma quantidade de moeda que será investida em atividades que levaram a um crescimento econômico, gerando assim maiores impostos (ainda que numa base de alíquotas reduzidas) contribuindo assim para zerar o déficit. Outra vertente na visão monetarista (ou neo-clássica) é uma política de crédito fácil o que produz uma taxa de expansão monetária superior à do aumento da renda. Mais uma vez, a política é a elevação das taxas de juros reais ou o aumento das quotas de depósitos compulsórios dos Bancos junto com o Banco Central para reduzir a procura para créditos.

Mas tem também a inflação monetária como consequência da inflação verificada na atividade econômica. Neste caso, falou-se em inflação monetária às avessas, ou passiva: verificada uma inflação por causa, por exemplo, do aumento da procura agregada, as autoridades monetárias apenas sancionam esta inflação pelo aumento da massa monetária para manter a liquidez do sistema financeiro. Neste caso, o aumento da

massa monetária é consequência (e não causa como na visão monetarista pura e dura) da inflação verificada nas atividades dos agentes econômicos.

Uma parentese: nos seus trabalhos, Bresser Pereira fala em inflação administrada referindo-se ao poder dos agentes econômicos que podem apropriar-se uma fatia maior do bolo tais como os Sindicatos nos países desenvolvidos ou as empresas monopolistas ou oligopolísticas em todos os países capitalistas. Pelo seu poder, esses agentes podem aumentar autonomamente os seus preços ou margens de lucros mesmo quando a Economia se encontra em fase recessiva. Isto explica a estagflação, fenômeno relativamente recente no desenvolvimento do capitalismo, assunto de que tratámos ao relatarmos os trabalhos dos neo-keynesianos no capítulo V. Basta lembrar a conclusão essencial deste grupo de Economistas que apontam para a ausência de sincronização entre os sinais mandados pelas políticas governamentais para os grandes grupos que reagem com muito atraso causando assim pressões recessionistas mesmo nas fases ascendentes dos ciclos econômicos. Os horizontes temporais dos agentes econômicos do setor monopolizado são de longo prazo enquanto eles estão de curto prazo no caso dos definidores de políticas governamentais. Lembramos também que a receita para curar o mal é a concertação entre os setores empresariais, governamentais e sindicais tal como se desenvolveu em alguns países Europeus, com êxito: Suécia, Austria, Noruega, etc.

Nos anos recentes, a inflação brasileira mudou de patamar em épocas nitidamente identificáveis, o que levou vários observadores a chamar a atenção para o componente inercial da inflação. Em breve, trata-se da perpetuação da inflação passada pelos mecanismos de indexação que acrescentam essas taxas históricas nos preços de hoje. Para Barros de Castro e Pires de Souza<sup>283</sup>, a inflação verificada desde a crise de

---

<sup>283</sup> Castro, Antonio Barros de e Francisco Eduardo Pires de Souza. *A Economia brasileira em marcha forçada*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985. 217 p.

1982 tem uma parcela inercial importante. Nestes casos, a política é o congelamento de salários e preços para fixar os preços relativos, supondo-se que eles não estão defasados.

Entre 1985 e 1988, a inflação foi o fato determinante dos acontecimentos na arena econômica no Brasil. As taxas foram as mais altas nunca verificadas na História do país. Isto induz os agentes econômicos a comportamentos que não têm muito a ver com a normalidade de uma Economia orientada para a produção de bens e serviços. É ali que reside o potencial corruptor da inflação. O grau extremado de incerteza que ela trouxe no período fez com que cada um se sinta ameaçado na sua integridade e age como se apenas os seus próprios interesses é que importam. As mudanças de patamares levaram a remarcações de preço defensivas por parte dos comerciantes. As taxas de juros reais elevadas induziram níveis de estoques baixíssimos e, portanto, suprimentos caóticos em alguns setores enquanto nos demais havia comportamentos especulativos na espera de altas de preços ainda mais favoráveis. Os comportamentos especulativos pareciam passar a ser a regra do jogo para sobreviver neste meio ambiente atormentado para o grande desespero dos empresários. Então, além das explicações técnicas ligadas às várias teorias econômicas, o resultado da inflação é a inviabilização do esforço paciente, obstinado com horizonte temporal de longo prazo porque nada está garantido além do curtíssimo prazo. No setor empresarial, obriga a fugir do crédito, o que é ótimo para defender-se das flutuações violentas das taxas de juros, mas que é péssimo porque renuncia-se ao efeito de alavanca financeira para os crescimentos rápidos. Este efeito induz o empresário a querer margens de lucros ainda maiores, encarecendo os produtos e contribuindo assim à corrosão do poder de compra dos consumidores. Enfim, é um convite à fuga de capitais se as taxas de câmbio não acompanharem de perto a desvalorização real da moeda do país, como o lembra Dornbusch.<sup>284</sup>

---

<sup>284</sup> Dornbusch, Rudiger. *Fuga de capitais: teoria, questões políticas e mensuração*. Revista brasileira de economia, 43, 2 (Abr./jun. 89): 177-209. Em termos de depósitos per capita, o

No Brasil, todas essas políticas foram experimentadas com resultados duvidosos na melhor das hipóteses para cada uma daquelas políticas.

Numa tentativa de resurreição política, o Governo Sarney empenhou-se no controle da inflação em fevereiro de 86 baseando a sua política sobre a abordagem chamada de "heroica" do congelamento dos preços e salários, da taxa de câmbio e de um compromisso a zerar o deficit. Para compensar os gargalos da Economia e o defasamento dos preços congelados no dia Zero do Plano Cruzado, se libertaram cotas de importação dos gêneros que faltavam nos Mercados Internos. Por outro lado, os preços cipados afetaram as empresas que eram controladas por este órgão. Os demais preços deviam ser controlados em princípio pelos "fiscais do Sarney", isto é, a população em geral, cuja tarefa era denunciar os "sabotadores" do Plano às autoridades. Já falámos do desempenho dos órgãos encarregados de encaminhar essas denúncias ao judiciário. O resultado global do primeiro plano de estabilização econômica foi de assegurar a re-eleição do PMDB nas eleições de novembro de 1986, de esvaziar as reservas de divisas do país, de levá-lo à moratória, de desacreditar completamente o Governo na população, de ter dado a oportunidade a aprendizes-feiticeiros de testar as suas teorias diretamente na Economia real (numa espécie de viviseção econômica) e de fazer uma demonstração importante: a impotência da imponente máquina burocrática do Governo, cujo papel fundamental é assegurar o cumprimento das determinações deste e assim contribuir para regras civilizadas no trato entre pessoas na sociedade, sob o reino da lei. Passada a

---

problema de fuga de capitais certamente não é um pesadelo ainda para o Brasil. Em 1987, os depósitos bancários no exterior eram de US \$85/capita no caso do Brasil, de \$225 para México, de 277 para a Argentina e... de \$745 para Venezuela. É também interessante ver que as maiores fugas intervêm quando tem choques (internos ou externos), que a taxa de câmbio é tida por irrealista e nas épocas de intervenção "heroica" na economia. O mesmo verificou-se na França em 1980 e 1988 quando o governo socialista nacionalizou bancos e grandes empresas.

euforia inicial, o Cruzado foi a oportunidade por excelência de burlar a lei, de desenvolver atividades econômicas a margem da legalidade para o setor que escapará do controle dos órgãos estatais e para o próprio Governo onde, por exemplo, com a determinação do Ministro da Fazenda da época, Dilson Funaro, esconderam-se as estatísticas do Comércio Externo para dissimular a queima de divisas para comprar gêneros que faltavam, isto na finalidade de manter sustentáveis as pressões contra a paridade do cruzado com o dólar.

No ano seguinte, foi implantado o Plano Bresser, com receituário basicamente semelhante ao do Cruzado I: congelamento dos preços e salários (e indexação destes abaixo das taxas inflacionárias), porém com possibilidade de rajustes para manter o equilíbrio relativo entre preços tidos como estratégicos, ajustamento da taxa de cambio, intenções de cortes nos orçamentos da União. Logo no início, os propósitos do Plano Bresser eram mais humildes, tratando-se apenas de estabilizar o patamar de crescimento da taxa inflacionária e não de derrubá-la. Mais uma vez, as finalidades técnicas foram postas em xeque pela agenda política do Presidente que se recusava a fazer cortes, mesmo apenas simbólicos, no emprego público. Isto levou à demissão da equipe Bresser em dezembro de 1987 e à nomeação de Mailson da Nobrega na Fazenda.<sup>285</sup> A política econômica deste último, em relação com a inflação foi uma de contenção enquanto for possível pelo ajustamento fino dos gastos do Governo, uma ação certamente mais viável no plano de uma carreira ministerial mas com efeitos imperceptíveis nos agregados macro-econômicos.

---

<sup>285</sup> Houve indicações no sentido de que interesses contrariados pela sua política levaram à neutralização de Bresser Pereira no Planalto. As políticas propostas por Bresser Pereira que teriam levado ao seu afastamento eram o corte dos subsídios e incentivos, uma reforma tributária cujo objetivo era ampliar a receita do Estado, a reforma agrária onde todos os latifúndios seriam taxados, a redução da margem de lucro das empresas, o recuso à criação das Zonas de Processamento de Exportações e a fiscalização das fraudes com o dólar e a sonegação dos impostos pelas empresas. Vide a respeito Aloyso Biondi em *Os caminhos da colisão*. Shopping News-City News, 20.12.87: 10.

Como já apontámos, a ação sobre os deficits do Governo sempre é posta em função do chamado deficit operacional e é avaliada enquanto tal pela mass media brasileira. O problema básico em relação ao lugar que o Governo ocupa na Economia é exatamente de calcular este peso relativo. Isto implica em somar as atividades e os deficits não apenas dos Governos, mas também das empresas estatais e das autoridades monetárias. Eliana Cardoso dá o quadro de calculos a serem feitos para obter a importância do déficit do Governo Federal, ao qual tem que se acrescentar os déficits dos Governos estaduais e municipais.

#### Déficit do Governo Federal<sup>286</sup>

<u>Gastos do Governo Federal</u>	<u>Receitas do Governo Federal</u>
Dispêndio do Tesouro, exceto as transferências para os outros orçamentos	Receitas tributárias do tesouro nacional
Dispêndio das empresas estatais (exceto as amortizações)	Recursos das empresas estatais (exceto as transferências do tesouro e as operações de crédito)
Dispêndio das autoridades monetárias (diversos subsídios e conta petróleo)	Recursos dos fundos administrados pelas autoridades monetárias

Já se calculou, levando em conta esta Contabilidade, que a Economia Brasileira é a mais estatizada do Mundo ocidental, cedendo apenas para as economias de cunho soviético, com um peso estatal de 60% na Indústria uma apropriação alegada pelos meios empresariais de mais de 70% da poupança interna.<sup>287</sup> Para uma aproximação da

<sup>286</sup> Cardoso, Eliana. *Economia brasileira ao alcance de todos*. op. cit.: 63.

<sup>287</sup> Vide Harvey, Robert. *Clumsy Giant. A Survey of Brazil*. Supplement to *The Economist*, April 25, 1987: 18 e Joelmir Beting. *O poço sem fundo das empresas estatais*. Folha de São Paulo, 3.12.87: A-24 onde escreve "O lembrete, no caso, é do deputado Francisco Dornelles: o déficit operacional das estatais é do tamanho exato da receita anual líquida do Imposto de Renda, estimada

taxa de participação à formação do PIB pelo Estado no Brasil, nos já aludimos aos cálculos de Henri-Philippe Reichstuhl e Luciano Coutinho.<sup>288</sup> Portanto, não há dúvida que a ação do conjunto estatal (i.e. todos os níveis de Governo, as empresas oriundas destes e as autoridades monetárias) têm um peso determinante na geração inflacionária conforme veremos também ao tratarmos das finanças públicas.

Do nosso ponto de vista, faz muito sentido de indagar-se sobre as causas da inflação ao contrário da afirmação do Professor Bresser Pereira para quem o que importa são as causas que trazem modificações no patamar inflacionário.<sup>289</sup> Para nos, é uma distinção jesuítica na medida em que, tentando controlar o patamar da inflação ou ainda quebrar as expectativas da inflação com uma ação limitada sobre algumas variáveis macro-econômicas (na maioria dos casos os salários e os preços) não se corrige as causas fundamentais da inflação atual no Brasil, seja a ação do Estado e as suas criaturas<sup>290</sup>. Isto poderia ser muito bem explicado a luz das análises do próprio Bresser e vários outros autores que apontam para o surgimento de uma nova classe de tecnoburocratas no país a favor do regime militar, classe da qual eles participam na maioria dos casos. É difícil pedir a alguém cortar as próprias pernas...

---

também em Cz \$258 bilhões.".

<sup>288</sup> Vide nota 6 neste capítulo.

<sup>289</sup> Em *Economia brasileira. Uma introdução crítica*, op. cit., ele escreve, após ter descrito as causas da inflação de acordo com vários enfoques teóricos: *A pergunta — quais as causas da inflação? — não faz sentido. É preciso sempre perguntar quais as causas da aceleração da inflação ou então quais as causas da inércia inflacionária, da manutenção do patamar de inflação.* — p. 126. Escrevendo isto, admite-se implicitamente que a inflação é uma condição inevitável da economia brasileira.

<sup>290</sup> Neto, Armínio Fraga. *Lições bolivianas e israelenses sobre inflação*. Folha de São Paulo, 15.5.88: A-36 escreve: "A grande lição que se extrai destes episódios diz respeito ao déficit público: não há sucesso sem o seu equacionamento. Tanto na Bolívia quanto em Israel só foi possível acabar com a inflação se atacando de frente este problema."

Essa definição do déficit apropriado foi até motivo de briga com os técnicos do Fundo Monetário Internacional na ocasião do segundo delinqüência quando o país teve que recorrer à ajuda do Fundo para sair da crise cambial de 1981. Incluir as estatais na definição do déficit governamental no Brasil implicava nada menos que reduzir o tamanho daquelas empresas, o que, na representação da realidade que se faz a tecnoburocracia local sobre a situação de desenvolvimento econômico no país, era considerado suicidário em termos técnicos e também em termos de interesses de classe.

Mesmo tendo um efeito de alavanca importante para a base sobre a qual o desenvolvimento do país possa desenrolar-se, podemos em conclusão suspeitar que a contribuição do setor estatal é importantíssima na geração da inflação no Brasil. Há carência de trabalhos que poderiam facilitar o monitoramento desses efeitos sobre os agregados macro-econômicos para motivos que nos aparecem óbvios. Além do mais, o setor estatizado da Economia Brasileira teve efeitos determinantes na constituição de outro problema premente para o país, o da dívida externa.

#### *A dívida externa*

A dívida começou a ser um problema para a Economia Brasileira quando dispararam as taxas internacionais de juros no início da década de 80. Até esta época, o maior problema era o do ajustamento da Economia aos choques externos, principalmente do aumento dos preços do petróleo de 1973 para diante. Foi o petróleo a raiz do crescimento extraordinário da dívida externa do país. Ela foi contratada numa época de crédito fácil, com taxas de juros que chegaram a ser até negativas em termos reais.

Para Francisco Eduardo Pires de Souza,<sup>291</sup> a acusação das estatais sendo o

---

<sup>291</sup> Vide *Metamorfoses do endividamento externo*, pp. 97-189, parte II em Castro, Antonio Barros de e

principal motivo da elevada dívida externa não está procedente. As estatais foram apenas tomadoras de empréstimos externos para, com as divisas assim procuradas, o Governo constituir reservas e suprir "as deficiências do sistema financeiro interno".

Numa gestão do setor externo marcada pela prudência, os empréstimos deveriam ter sido contratados apenas para dar cobertura ao chamado "hiato de recursos" definido como sendo a diferença entre o saldo da conta corrente (i.e. as importações e exportações de bens, serviços e transferências) e o posto da mesma conta denominada "juros e dividendos líquidos enviados ao exterior". Noutras palavras trata-se de compensar o nível de gastos excedente ao nível de produção nacional com a poupança externa.

Contrariamente a que se acredita de forma geral, o hiato de recursos reais nunca foi muito elevado no Brasil de forma a requerer entradas de capitais tão maciços como aquilo que aconteceu no final dos anos 70. Mas entre 1974 e 1978, os problemas ligados à queda dos termos da troca para as exportações brasileiras juntos com a alta dos preços do petróleo puxaram para cima o hiato de recursos reais que chega a quase 6% do PIB em 1974, de um nível normal que antes oscilava entre 1 e 2%.

A disponibilidade dos créditos oriundos da reciclagem dos "petro-dólares", taxas reais do LIBOR extremamente baixas e até negativas dependendo do modo de cálculo, o papel mais agressivo dos Bancos privados nos Mercados Internacionais, são fatores que contribuem a criarem uma euforia do crédito nos países em desenvolvimento. No Brasil, as dificuldades so setor externo acabam de definir um quadro favorável à imprudência que levou as autoridades econômicas a abrirem as portas para esses

---

Francisco Eduardo Pires de Souza. *A Economia brasileira em marcha forçada*. op. cit.

empréstimos, com condições flexíveis (taxas de juros flutuantes, entre outras). Pires de Souza, levando em conta a inflação crescente no cenário internacional da época, chega até à conclusão de que este negócio era ótimo para o país pois a inflação se encarregava de reduzir o valor real da dívida externa, definindo assim uma "amortização disfarçada". Conjugado à necessidade de sair das dificuldades econômicas ligadas ao desempenho insatisfatório do país no seu Comércio Externo e de consolidar o desenvolvimento ainda fraco dos anos setenta, a resposta não podia ser outra do ponto de vista dos tomadores de empréstimos.

No início da década de 80, com a alta dos juros nos Mercados Internacionais e do hiato de recursos na Economia Brasileira, a dívida tornara-se o principal problema dos "tomadores" de decisões.

Para tentar dar conta do recado, o Ministro Delfim Neto engajará o país num processo de ajustamento, isto de recessão no plano interno para estimular as exportações e assim recuperar para 1984, um saldo comercial que lhe permitia honrar os seus compromissos com o FMI e o pagamento da dívida externa. A partir deste ano particular, o Brasil já respeitava os seus compromissos, mesmo no Ministério de Dilson Funaro e a moratória sobre o pagamento da dívida. Em novembro de 1989, ao voltar do Brasil, o Presidente da Câmara de Comércio Brasil-Canadá, Charles Donley, lembrava que ao contrário de que se acredita geralmente, o Brasil pagou o principal e os juros da sua dívida comercial enquanto o problema da dívida era assunto prioritário na mass media. Enquanto à dívida pública externa, o país voltou a efetuar pagamentos após a fracassada tentativa de renegociação das suas condições com o movimento da moratória.

Presentemente, o pagamento dessa dívida, seria tida como comprometedora do financiamento do crescimento econômico do Brasil<sup>292</sup>. Para Pires de Souza e Barros

de Castro, o país passou por uma etapa de transformação do seu aparelho de produção no início da década de 80 o que explica a queda das exportações concomitante ao plano recessivo de Delfim Neto. Podemos averiguar a evolução favorável da conta corrente na tabela seguinte.

Conta corrente 1975-1989  
(US \$ bilhões)<sup>293</sup>

<u>Ano</u>	<u>Importações (FOB)</u>	<u>Exportações (FOB)</u>	<u>Saldo</u>
1975	12.21	8.67	(3.54)
1976	12.38	10.13	(2.26)
1977	12.02	12.12	0.1
1978	13.64	12.66	1.02
1979	18.09	15.24	2.84
1980	22.96	20.13	2.82
1981	22.09	23.29	1.20
1982	19.4	20.18	0.78
1983	16.8	21.9	5.1
1984	13.92	27.01	13.09
1984	13.19	25.64	12.45
1986	14.05	22.39	8.34
1987	15.05	26.21	11.16
1988	14.69	33.78	19.09
1989	18		

<sup>292</sup> Vide por exemplo um expoente dessa visão em Pires, Waldir. *Submissão externa não resolve crise*. Folha de São Paulo, 29.5.88: A-3 onde escreve "O plano de estabilidade do governo federal é um conjunto de medidas que restauram a política econômica dos governos autoritários e até a agrava sob certos aspectos. A anunciada política de modernização da indústria se volta basicamente para gerar grandes superávits comerciais que visam a pagar juros externos e que terminam por submeter o povo brasileiro a um quadro grave e perverso de privações, ampliando ainda mais os efeitos e os terríveis contrastes da sociedade brasileira com a maior parte da população vivendo em condições de privações insuportáveis. A desnacionalização e o sucateamento de indústrias brasileiras é uma ameaça visível dessa política de abertura descontrolada ao exterior, que na Argentina produziu resultados altamente danosos à sua economia."

<sup>293</sup> Dados do Banco do Brasil e da CACEX comunicados à Brazil-Canada Chamber of Commerce.

O único resultado estranho foi o aumento verificado na época do Cruzado I por causa da desorganização da Economia. Mesmo sendo assim, os autores fizeram uma simulação para testar os resultados do crescimento diferenciado das exportações e importações. Caso as importações aumentarem de 10% ao ano e as exportações de apenas 5% ao ano, o saldo comercial brasileiro continuaria confortável por muitos anos. Tem mais: com a queda dos preços do petróleo, as contas seriam ainda mais favoráveis, o que libertaria divisas para a importação de máquinas e equipamento, caso fosse necessário. Finalmente, para acabar com o argumento desastroso do Presidente Sarney ao efeito que não houve entradas de dinheiro no país no período em que foi Presidente, podemos retomar aqui dados fornecidos pelo Banco Central do Brasil à Câmara de Comércio Brasil-Canada: em 1984, o total dos investimentos estrangeiros no Brasil era de US \$18.400 milhões; no dia 30 de setembro de 1988, o nível de investimentos estrangeiros alcançava a quantia de US \$25.110...

O importante aqui, em conclusão, em lembramo-nos de que a estrutura econômica do país mudou de modo importante no período, no sentido de um grau de auto-suficiência à nível da produção, o que reduz a necessidade das importações de insumos para o aparelho de fabricação.

À objeção do nível insuportável da transferência de recursos reais para o exterior, os autores contra-argumentam que as mudanças ocorridas nos anos 1975-1985 na Economia Brasileira tornam estas pretensões improcedentes. Mas com uma condição: que as políticas industriais favorecem o desenvolvimento do potencial recém-instalado na área de fabricação, notadamente pelos ganhos de escala de produção e, portanto, de produtividade. Assim sendo, a taxa de poupança interna poderia voltar aos níveis da

década de 70. Num artigo mais recente, um dos autores pretende que a liberalização cambial libertaria o potencial exportador do país, trazendo assim divisas, emprego e acabaria com a inflação.<sup>294</sup>

A situação brasileira é também, em termos absolutos, menos constrangedora que a dos demais países em desenvolvimento. Por exemplo, o peso relativo da dívida externa no PIB era apenas de 39% para o Brasil em 1986, enquanto alcançava 58% para a Argentina e 150% para o Chile. Na abertura dos seus Mercados à ideologia liberal em matéria de Comércio Externo, os dois países perderam os seus capitais e, no caso argentino, a sua base industrial. Esses fatos constituem uma lição para a preservação das políticas protecionistas desenvolvidas pelo Brasil. Porém, permanece a observação já feita que este protecionismo custa muito caro aos consumidores Brasileiros que subsidiam o esforço industrializante do país e, também, à parte do empresário que precisa de atualização tecnológica para confrontar-se com a concorrência internacional.

Este quadro, muito mais favorável do que parecia ao escutarmos os gritos proferidos no Brasil entre 1987 e 1988 por toda parte, levanta algumas perguntas. Assim, ao examinarmos os dados fornecidos pelo próprio Dilson Funaro na ocasião de um encontro com o caucus do PMDB em abril de 87 e, ao mesmo tempo, retomando os dados divulgados pelo Banco Central em relação com o nível dos investimentos estrangeiros no país, há sérios motivos de estranhar a moratoria.

#### DADOS SOBRE A DIVIDA EXTERNA

Ano	Juros pagos	Empréstimos	Outras saídas	Saldo
1983	US \$9,6 bi	US \$4 bi	US \$1,7 bi	US \$(7,3 bi)
1984	US \$10,2 bi	US \$9 bi	US \$1,2 bi	US \$(2,5 bi)

<sup>294</sup> Vide Castro, Paulo Rabello de. *Câmbio livre não causa inflação*. Folha de São Paulo, 8.5.88: A-42.

1985	US \$9,7 bi	US \$0	US \$2,3 bi	US \$(12,0 bi)
1986	US \$9,1 bi	US \$0	US \$2,9 bi	US \$(12,0 bi)

Para o jornalista que levantou os dados do ministro Funaro, a sangria de divisas apareceu em 1985 e 1986 "porque Brasília quis assim, noutras palavras, o Governo não queria negociar com os banqueiros internacionais. A estes dados, teríamos que acrescentar as entradas de investimentos estrangeiros (de US \$1,4 bi em 1985 e 0,4 bi em 1986) e os empréstimos (de 7,1 bi em 1985 e 3,2 bi em 1986).<sup>295</sup> As informações tomadas deixam crer que essas cifras trucadas serviriam apenas para manipular os credores na tentativa de obter mais recursos para provavelmente financiar obras faraônicas, tais como a ferrovia Norte-Sul. Por outro lado, é verdade que este quadro inverteu-se com saídas significativas de capitais em 1988 (US \$2 bilhões) e em 1989 (US \$3,2 bilhões),<sup>296</sup> um fato novo na evolução recente do país. A comunidade internacional de negócios atribuía esse movimento à incapacidade do Governo de solucionar os problemas econômicos.

Este comportamento também não escapou aos jornalistas estrangeiros que não levavam à sério a moratoria brasileira, dada a situação econômica geral vantajosa do país em relação com a dos outros devedores.<sup>297</sup> Para Aloysio Biondi, jornalista do Diário Comércio e Indústria, os jornalistas Brasileiros (na área econômica) não desempenham o seu papel de informar mas sim agem apenas como porta-vozes do poder econômico e político. Como na época do Cruzado I, a população foi apenas convidada a subscrever sem discussão ao discurso oficial sobre a sangria da dívida externa, sem mais.

<sup>295</sup> Conforme a relação do balanço de pagamentos 1984-1986 publicada no Anuário estatístico do Brasil 1987-1988. op. cit., p. 648.

<sup>296</sup> Relatórios de imprensa comunicados à Brazil-Canada Chamber of Commerce em Brazil-Canada Newsletter, Febr. 90: 3.

<sup>297</sup> Vide por exemplo Harvey, op. cit. que apresenta a manobra da moratoria como tentativa de fazer esquecer o fraco desempenho político do presidente.

Ao problema da dívida externa, temos que acrescentar algumas considerações sobre a dívida pública.

### *Os déficits públicos*

Este problema está estreitamente ligado ao problema da inflação vigente no Brasil, especialmente desde o início da década de 80. Já apontámos para a impossibilidade de se ter uma idéia clara do déficit real do Governo considerado no seu conjunto. O estudo de Reichstuhl e Coutinho apontava um deficit de perto de 50%<sup>298</sup>. Mas aqui também, temos que fazer algumas distinções.

Em primeiro lugar, os déficits são coisas "normais" em períodos recessivos. Ao aumento de gastos trazidos pela recessão corresponde normalmente uma queda da receita pelos mesmos motivos. No Brasil, este quadro complica-se com uma inflação galopante. Os problemas de caixa do Governo são agravados pelo prazo entre o fato que gera a tributação e o seu recolhimento nos cofres públicos, sendo o seu valor real corruído na medida da demora para o dinheiro chegar nas contas governamentais.<sup>299</sup> Para Barros de Castro e Pires de Souza, as políticas seguidas nos últimos anos agravaram ainda mais este estado de coisas. Assim

A tentativa de combate ao déficit público em meio à recessão tende, através de diferentes mecanismos, a ampliar o próprio déficit público. A contenção monetária, por outro lado, ao elevar

---

<sup>298</sup> Vide nota 6.

<sup>299</sup> Vide as reflexões de Edmar Bacha em *Por uma política econômica positiva*, pp. 171-180 em Arida, Persio (org.). *Dívida externa, recessão e ajuste estrutural. O Brasil diante da Crise* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

a taxa de juros, impede que a ampliação de déficit desempenhe o seu papel anticíclico. Enquanto isto, a inflação, patentemente imune (no caso brasileiro) a este tratamento, acrescenta novas pressões sobre o déficit público.<sup>300</sup>

Além da recuperação econômica que tende a melhorar o estado das finanças públicas, uma taxa de juros reais mais baixos também aliviaria o peso da dívida pública. Mais do que isto, juros reais mais baixos previnem a fuga dos capitais nas aplicações financeiras, especulativas, ao detrimento das aplicações produtivas. Uma política monetarista de combate à inflação seria então responsável não apenas pela retração da atividade mais também pelo seu aprofundamento e, em última análise, poderia por em perigo o desenvolvimento industrial do país. A este quadro, onde taxas elevadas de juros associadas a medidas de contenção da base monetária levando portanto o Governo a financiar os seus déficits com empréstimos crescentes (por causa da recessão econômica) que, estes, por sua vez, contribuem a pressionar ainda mais as taxas de juros, se acrescentou, em 1984, a perda das fontes externas de financiamento das atividades governamentais, o que puxou este a recorrer ainda mais à poupança interna. A raiz do tamanho do déficit acumulado está portanto com a crise do início dos anos 80 e no seu desfecho para a tomada de empréstimos externos.

O equacionamento deste problema passa também pela solução de um problema básico no Brasil, do qual poucos falam, ou sobre o qual poucos Economistas escrevem, seja o funcionalismo como cabide de empregos. Isto também é uma restrição à ação governamental na medida em que encarece de modo improdutivo o seu funcionamento. Uma taxa de juros reais mais baixa também parece ser uma condição sine qua non do crescimento "normal" do déficit bem como a adoção de medidas para agilizar

---

<sup>300</sup> Op. cit., p. 204.

o recolhimento dos impostos devidos e a modificação da estrutura de tributação do país que está baseada sobre impostos indiretos. O diretor da área de tributação das pessoas físicas do Ministério da Fazenda nos dizia, em 1986, que apenas 6% dos contribuintes Brasileiros pagavam imposto de renda... Num artigo publicado em 1988, o chefe do Departamento Económico do Banco Central do Brasil apontava para uma queda importante da arrecadação da União como fator explicativo da deterioração das finanças públicas, como podemos conferir na tabela seguinte.

PERDA DE RECEITA FISCAL NO PERIODO 1974-85<sup>301</sup>

Ano	Receita líquida		Perda em relação a 1973	
	sobre PIB	PIB (US \$milhões)	% PIB	US \$ milhões
1973	17.43			
1974	14.88	105.710	2.55	2.696
1975	15.31	124.390	2.12	2.637
1976	15.77	153.240	1.66	2.544
1977	14.83	176.860	2.60	4.598
1978	13.69	201.410	3.74	7.533
1979	13.61	226.480	3.82	8.652
1980	11.25	240.270	6.18	14.849
1981	12.95	266.320	4.48	11.931
1982	12.35	268.280	5.08	13.629
1983	10.48	204.720	6.95	14.228
1984	8.97	211.600	8.46	17.902
1985	8.90	226.970	8.53	19.360
<b>Perda acumulada</b>				
	Em dólares correntes			120.559
	Em dólares de 1985			153.445
	Dívida líquida do Setor Público em dez/85			117.942

Como já apontámos no cabide desta sub-seção, os problemas principais da Economia Brasileira que são a inflação, a dívida externa e os déficits públicos são interligados. Mesmo que se encontrem nas economias dos países do Centro, eles tomam uma feição particular em economias em desenvolvimento. Antes de prosseguirmos para o meio ambiente social, concluiremos com algumas considerações sobre as particularidades das economias subdesenvolvidas.

<sup>301</sup> Alves, Sílvia Rodrigues. *Por que o governo é deficitário?* Folha de São Paulo, 13.2.88: A-22. Ele escreve: "Na verdade, ao analisarmos a evolução do déficit do governo a partir do início dos anos 70, verificamos que o problema não é de aumento da despesa mas, nitidamente, de perda de arrecadação e substancial aumento de transferências, estas incluindo pagamentos referentes a assistência e previdência, juros da dívida interna e subsídios."

As primeiras teorizações sobre o desenvolvimento iniciaram-se no período do pós-Guerra a favor provavelmente dos movimentos de libertação das colônias das suas Metrópoles Europeias.

Como o deixa entender o conceito de desenvolvimento, isto implicava numa compreensão "evolucionista", isto é, de uma posição relativa em relação com um ideal acabado sendo este o estado das economias adiantadas metropolitanas.

Procurou-se definir em primeiro lugar as posições relativas das economias "atrasadas" em relação com as desenvolvidas. As primeiras definições portanto enfocaram medidas tais como a renda per capita numa tentativa de dar uma ideia sintética do fenómeno. Mais a renda per capita não diz nada a respeito das estruturas sociais e económicas por exemplo. Para outros, o desenvolvimento seria o estado de bem estar geral das populações. Portanto, medidas tais como a alimentação (proporção do orçamento familiar para alimentos, número de calorias per capita), a demografia (taxa de crescimento populacional), o analfabetismo e indicadores de saúde geral tendem a dar um retrato do bem estar geral numa determinada sociedade. Mais uma vez contudo, o absoluto nessas matérias ainda são os coeficientes vigentes nos países desenvolvidos.

---

<sup>302</sup> A elaboração dessa seção foi baseada em Freyssinet, Jacques. *Le concept de sous-développement. Économie du développement*. Paris: Mouton, 1972; Amin, Samir. *L'accumulation à l'échelle mondiale*. Paris: Anthropos, 1971; Benot, Yves. *Qu'est-ce que le développement*. Paris: Maspéro, 1973; Temmar, Hamid. *Approche structurelle du phénomène du sous-développement. Structure de l'économie sous-développée*. Alger: SNED, 1973; Myrdal, Gunnar. *The Equality Issue in World Development. Nobel Memorial Lecture, March 17, 1975*, *American Economic Review*, 79, 6 (Dec. 89): 8-17; Meier, Gerald (Ed.). *Leading Issues in Economic Development*. (4th ed.). New York: Oxford University Press, 1984.

À nível econômico, indicadores tais como a importância dos setores primários na constituição do PIB, o consumo de energia per capita, a proporção de crianças no Mercado de trabalho, a presença de classes médias, etc. permitem a comparação com o estado de desenvolvimento dos países Centrais.

Na maioria dos casos, os problemas são da pouca confiabilidade dos dados disponíveis nos países em desenvolvimento.<sup>303</sup> Além do mais, como o escrevia Raymond Aron, esses coeficientes têm um efeito perverso ao inferir que os países subdesenvolvidos são países aos quais faltam características para os tornarem iguais aos países desenvolvidos. Noutras palavras, isto é uma simplificação grosseira da situação particular de cada uma dessas sociedades.

Outra crítica a estes dados: eles não tomam em conta o dinamismo próprio destes países e podem induzir os observadores a pegar os sintomas para as raízes ou as causas dos problemas.

Numa das primeiras conceituações sobre as raízes do subdesenvolvimento, o historiador britânico Arnold Toynbee definia o subdesenvolvimento como a consequência do encontro de duas sociedades no qual uma delas perde o fraco equilíbrio que era seu antes do encontro. Este equilíbrio frágil era triplo: entre os recursos e as necessidades, entre os recursos e a demografia, entre as técnicas e os recursos. Neste sentido, nos já vimos, no primeiro capítulo, que a situação da Europa não era diferente antes da industrialização.

---

<sup>303</sup> Vide Kostecki, Maciek and M. Tymowski. *The Inaccuracy in Foreign Trade Statistics of Developing Countries*. Montréal, École des HÉC: CÉTAI, janv. 1983. 19 p. (Les cahiers du CÉTAI; 83-01)

Como o equilíbrio entre os recursos e as necessidades é fraco, a idéia de acumulação seria ausente das mentes desses homens porque isto quebraria o equilíbrio atingido. A ausência da acumulação seria um peso para o trabalho necessário para o suprimento das necessidades porque não permitiria o estabelecimento de um colção de segurança. Mas, no primeiro capítulo, vimos que nas sociedades que perderam no encontro com outras culturas, já existiam formas de capitalismo, e, portanto, de acumulação, tais como na Índia.

À nível demográfico, as altas taxas de mortalidade infantil e as ameaças constantes de fome não permitem tarefas outras que as ligadas à sobrevivência porque o peso do crescimento demográfico e os perigos de mortalidade a este crescimento ligados não deixam margem para a acumulação. Ora, nas suas Generalizações sobre as estruturas econômicas e sociais das Sociedades Européias e nas leituras que fizemos, acreditamos ter estabelecido nitidamente que em qualquer sociedade que passou a ocupar algum espaço na História, sempre houve um grupo dominante, portanto sempre houve acumulação.

À nível das técnicas enfim, o equilíbrio é do máximo nível compatível com a manutenção ou a reconstituição dos recursos naturais. Globalmente, a nível social, tenta-se a preservação da ordem vigente para evitar de romper este conjunto de equilíbrios frágeis com iniciativas anarquistas.

Nos encontros entre "civilizações", a ruptura desses equilíbrios aconteceria pela ação de três mecanismos: o efeito de demonstração, a melhoria do quadro de saúde geral e o efeito de dominação.

O efeito de demonstração consiste em copiar os padrões de consumo das sociedades desenvolvidas pelas elites das sociedades colonizadas. No caso brasileiro, tem bastante evidências deste tipo de efeito, especialmente com a urbanização iniciada no século XVIII e a preponderância da influência inglesa no Império. No plano político, tivemos efeitos de demonstração com as elites que estudaram na Universidade de Coimbra e voltaram com ideais republicanos, abolicionistas, positivistas numa sociedade essencialmente escravocrata e, portanto, pouco adaptada a essas Instituições. No plano industrial, nos já descrevemos a profunda impressão que causou o espetáculo da industrialização britânica em Mauá que tentou reproduzir este modo de produção no Brasil. Nos dias de hoje, esses efeitos estão particularmente evidentes no consumo que atinge os padrões Norte Americanos na classe média. No esquema tradicional do pensamento desenvolvimentista, isto traz desequilíbrios porque este modo de consumo drena o essencial da produção e dos recursos para um reduzido grupo da sociedade. Nós vimos que as crises cambiais eram desequilíbrios externos induzidos pelo consumo de mercadorias européias até o Estado Novo quando as importações começaram a comportar uma fatia crescente de máquinas e equipamentos. A partir dos primeiros esforços de industrialização na verdade, o efeito de demonstração a nível do consumo deixaria de apresentar o problema que apresenta ainda hoje nas nações menos desenvolvidas.

No plano demográfico, o desequilíbrio é introduzido pela melhoria do quadro sanitário. O efeito a curto prazo é o aumento do crescimento populacional. Neste caso, o desequilíbrio decorre de uma taxa de crescimento populacional superior à taxa de crescimento econômico. Com uma esperança de vida ascendente, o Brasil com certeza confronta-se com este desequilíbrio potencial, este aliado ao efeito duplo de taxas de crescimentos menores nos anos oitenta, especialmente na Indústria, e por outro lado, à

uma urbanização ainda não acabada, pressionando ainda mais os recursos públicos e a sua capacidade de absorção da mão-de-obra nos centros urbanos. A única evolução favorável nos últimos anos foi o declínio paulatino da taxa de nascimentos no país.

Finalmente, o efeito de dominação consiste em quebrar as antigas comunidades obrigando os seus membros a ingressar na Economia monetária, pagando impostos. No Brasil, as comunidades locais (os índios) foram simplesmente eradicadas pelas expedições militares ou pelas doenças trazidas pelos brancos. Nas colônias hispanicas porém, trata-se de verdadeiro genocídio. Com o advento dos escravos africanos, constituir-se-á uma comunidade ao redor do senhor de engenho. Mas com a abolição do escravismo, esta será quebrada e, ainda hoje, os únicos laços que permanecem na comunidade de origem africana são os cultos sincreticos.

Os efeitos globais da ruptura dos três equilíbrios são de mudar as estruturas da Economia dominada e de transformá-la num papel menor na divisão internacional do trabalho que é o propósito do colonialismo: na maioria dos casos, o de exportador de matérias primas, ou ainda de lavoura intensiva. As conseqüências são o empobrecimento dos solos e um precário equilíbrio alimentar porque a agricultura é especializada e deixa de lado o aspecto alimentar. Essa estrutura de Comércio torna o país vulnerável às flutuações dos preços dos géneros básicos para as suas receitas e tende a enrijecer a estrutura social.

O Brasil pôde escapar à petrificação deste papel de fornecedor de matérias primas para vários motivos: para nós, a instalação da Família Real Portuguesa foi um fator importante para enraizar a modernidade na colônia, quebrando o monopólio metropolitano da transformação das matérias primas (com exceção notável do açúcar) e

do suprimento em mercadorias para o consumo. A imigração Européia também desempenhou um papel determinante no ingresso do Brasil na modernidade industrial e no debelamento da antiga oligarquia. No setor agrícola, aos imigrantes Europeus temos que acrescentar o efeito modernizante também dos Japoneses que chegaram ao Estado de São Paulo no início do século.<sup>304</sup> Apesar dos fatores de modernização tiverem efeito na industrialização do país, persiste um foco, ainda hoje, tradicionalista, que é o latifundiário Brasileiro para quem a terra é reserva de valor entre outras coisas. Isto é um traço claro de um "subdesenvolvimento" social neste país.

Na visão dos estudiosos tradicionais do desenvolvimento, o papel das empresas multinacionais é apenas de explorarem as matérias primas no país dominado para suprir as necessidades dos seus Mercados nos países desenvolvidos. Mais uma vez, o Brasil conseguiu escapar a essa determinação com a sua política de barreiras tarifárias elevadas (iniciadas no fim do Império). Por outro lado, a presença destas firmas é muito recente. Os exemplos mais destacados nos moldes da exploração de cunho colonial foram as empresas britânicas e canadenses de transporte ferroviário e de utilidades públicas e os escândalos das Multinacionais, entre outros, o do leite em pó da Nestlé. Nos demais setores, porém, as empresas estrangeiras logo chegaram ao país para suprir os Mercados Brasileiros tais como a General Motors com a sua fábrica de caminhões antes do segundo conflito mundial. Eles tiveram efeitos de alavanca sobre a Economia local, montando uma rede de fornecedores locais pela determinação das proteções alfandegárias e do fomento à

---

<sup>304</sup> Num artigo publicado em 1987, Fernando Gasparian denunciava a persistência do latifúndio no Brasil e a mentalidade atrasada que lhe serve de arcabouço. Pretendendo que a agricultura brasileira não conseguia alimentar a sua população, culpava por isso uma falta de produtividade, de natureza estrutural. Vide *A soberania do Brasil em Folha de São Paulo*, 28.03.87: A-3. Vide também o *Exame*, 20, no. 24 (15 de junho de 1988): 19-A, onde pode-se ler que "o agricultor da colônia japonesa consegue 69 mil quilos de tomate por hectare plantado, o brasileiro só 30 mil". Para Ignácio M. Rangel, "os latifundiários tradicionais, que eram, e são ainda, a classe dirigente do Estado" têm apego à terra por ser esta reserva de valor, inviabilizando assim qualquer plano de reforma agrária baseado sobre operações de compras de terras pelo governo. Em *Carta aberta a dom Helder*, *Folha de São Paulo*, 29.06.86: 3.

industrialização do pós-Guerra. O país escapou também parcialmente à sangria de divisas pela repatriação dos lucros e dos capitais com as leis administradas pelo Banco Central bem que haja possibilidades de contorná-las principalmente pelos canais dos chamados "Mercados paralelos". Não se pode então enquadrar a ação das multinacionais no Brasil no esquema clássico da dependência onde essas firmas sugariam os recursos do país.

Finalmente, a vulnerabilidade dos Estados subdesenvolvidos completa-se com a sua dependência extrema com o Comércio Externo para levantar recursos e da volatilidade dos preços para matérias primas nos Mercados Internacionais. O Brasil não escapa a essas determinações, mesmo nos dias de hoje, bem que foi possível reduzir os efeitos negativos da deterioração dos termos de troca (i.e. a deterioração do poder aquisitivo das exportações em termos de insumos industrializados, importados), modificando a pauta das exportações onde os produtos industrializados ocupam uma fatia cada vez mais importante. A nível das receitas do Estado, o setor externo foi sempre negligenciável nos últimos anos salvo no caso do setor agropecuário que absorve uma parte importante dos recursos e subsídios concedidos pela União.<sup>305</sup>

A essas causas externas, tem outras, internas, que apresentam fatores de resistência à modernização: a poupança, a infraestrutura, o Mercado Interno e as mentalidades tradicionais. No caso brasileiro, a disponibilidade da poupança nunca foi um problema crítico como nos vimos com a discussão do hiato de recursos no tópico tocando à dívida externa; mas com as altas taxas inflacionárias dos últimos anos, o

---

<sup>305</sup> Basta lembrarmos dos episódios das fracassadas tentativas de manipular as cotações do café na bolsa de Londres em 1987 para mais uma vez, apontar para o poder, ainda forte, da velha oligarquia que se apoia sobre o estado para a defesa dos seus interesses. O Estado é que arcou com os prejuízos avaliados em US \$150 milhões. A mesma coisa acontece com os subsídios concedidos para o café e as exportações de carne bovina após a retenção de 1986.

investimento em atividades produtivas poderia ficar comprometido em função do objetivo de crescimento dado o desenvolvimento de uma mentalidade especulativa trazida pela inflação e os juros reais altos. A nível da infraestrutura (energia, transporte, mão-de-obra especializada), os trabalhos de Barros de Castro e Pires de Souza estabeleceram que estes problemas foram quase resolvidos com as políticas econômicas do regime militar. Podemos entrever ainda gargalos na produção de eletricidade para os próximos anos, escolhas que terão que ser feitas com o Pro-alcóol, o alto custo do transporte rodoviário que já assinalámos. Ainda não existem problemas de suprimento em mão-de-obra mesmo especializada salvo as ressalvas que nos fizemos a respeito da educação superior no país e do seu possível efeito detrimental a médio e longo prazo. Enquanto o Mercado Interno estiver implicado, se não houver resersão na queda observada nas remunerações reais e nos rendimentos da classe média, o setor produtivo que não se voltou para os Mercados Externos terá que confrontar-se com a possibilidade de uma contração dos seus Mercados. Isto implica na mudança das políticas de subindexação como instrumento de combate à inflação e numa redistribuição de renda efetiva no país.

Finalmente, a existência de mentalidades tradicionais é um outro fator inibidor da modernização. Aponta-se para a religião e as crenças religiosas em geral como sendo custosas em termos materiais (os recursos necessários para livrar-se das suas obrigações religiosas) e em termos de mentalidade. Neste último ponto, as religiões e as crenças que não se acomodam ou até repudiam as posições prometéticas face à Natureza são consideradas freios ao desenvolvimento. Nas comunidades, a obrigação de solidariedade constituiu um obstáculo à mobilidade social, imprescindível num projeto modernizante. As atitudes face ao trabalho são também um problema gritante: o desprezo face ao trabalho braçal e os salários vís que sancionam este desprezo não constituem incentivo para sair da Economia tradicional. Se os salários não permitem uma vida

decente, não é raro ter problemas de toxicomania, de jogos de azar, de crédito que impossibilitam qualquer acumulação.

Resumindo então, os problemas próprios a uma sociedade em desenvolvimento que podemos encontrar no Brasil contemporâneo são principalmente o das mentalidades. No setor tradicional, destacámos os latifúndios e o seu peso ainda grande nas decisões econômicas do Estado. De modo geral, uma mentalidade ainda profundamente marcada pelas crenças sobrenaturais induzindo a uma resignação face aos bloqueios econômicos e sociais. Uma atitude ainda muito difundida de desprezo ao trabalho braçal percebido como sujo o que se repercute nas renumerações concedidas.

Na área econômica, o peso relativo ainda grande dos interesses da antiga oligarquia leva a gastar recursos do Estado para a manutenção dos privilégios deste grupo e a um bloqueio político por causa da manipulação do mapa de representação da população em Brasília. A ausência de Partidos políticos com tradição sólida e implantada é também um fator que impede a modificação democrática das regras do jogo. Apesar da coalizão de esquerda ter tido um desempenho surpreendente nas últimas eleições presidenciais, essa agremiação não permaneceria unida para muito tempo se estivesse no poder. Outro fator de modernização social e política: a educação. As taxas de frequência Escolar são ainda muito baixas para esperar-se mudar as mentalidades do conjunto da população Brasileira.

No plano econômico, a inflação passa a ser um problema ameaçante para o futuro do país porque, nestes patamares, ela é suscetível de mudar as mentalidades existentes de modernização. Ela apresenta riscos de descapitalização da Economia local e de fuga de capitais aflitivos como aconteceu nos demais países do Continente. Os últimos

dados disponíveis sobre a repatriação de lucros e capitais pelas firmas estrangeiras no país apontam para essa direção.

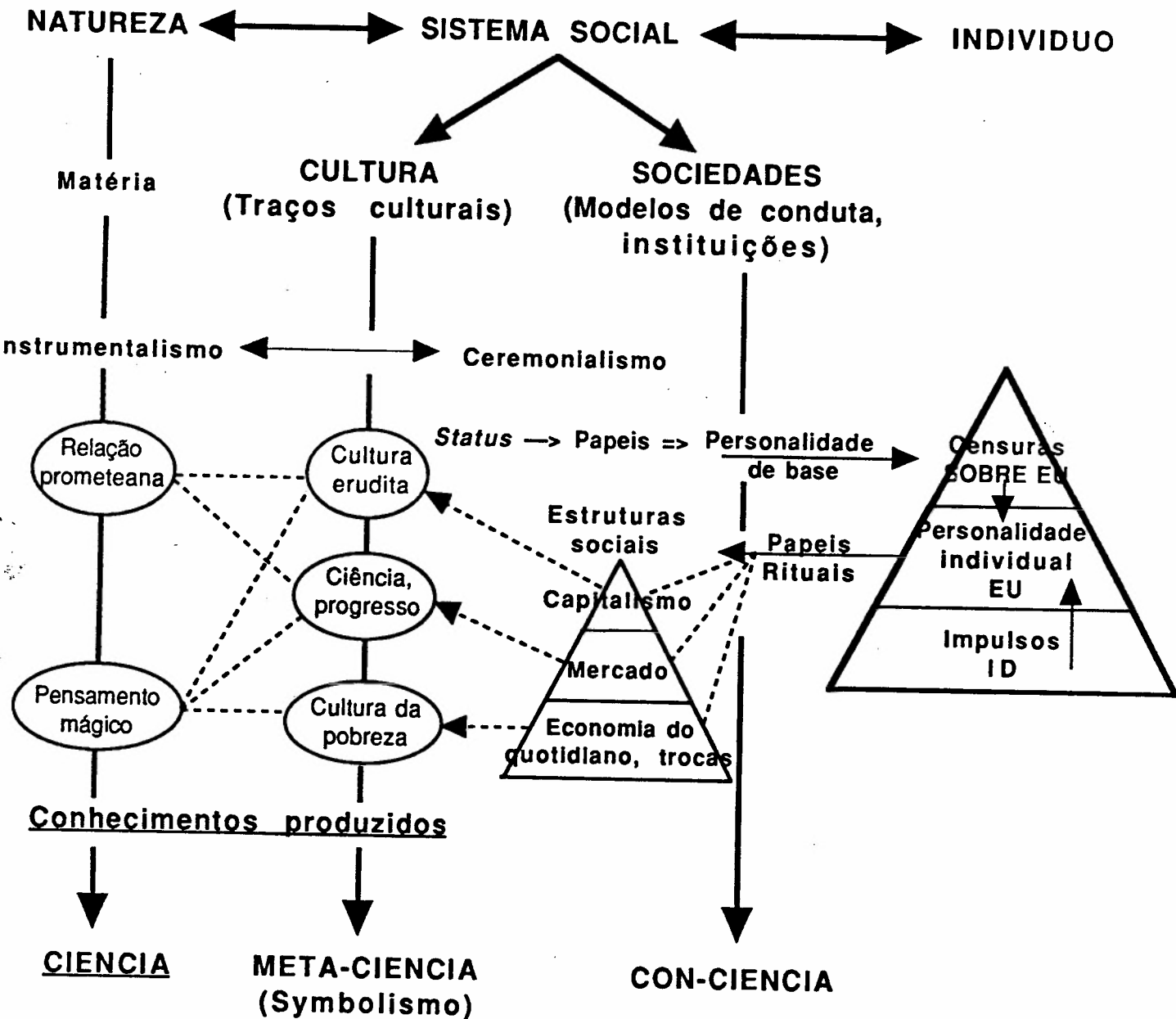
Na nossa avaliação, são estes os fatores que podem ainda debilitar o esforço modernizador do Brasil.

### O meio ambiente social

Nesta sub-seção, avaliaremos alguns traços da Sociedade Brasileira, com base em nossas observações durante a nossa estadia, seja entre 1985 e 1988. Antes de prosseguir para essa caracterização, apresentaremos um esquema que tivemos que desenvolver para tentar categorizar os fatos que chegavam em ritmo de cascata sem que pudessemos classificá-los de modo a torná-los compreensíveis. O abismo cultural que nos separava de boa parte da população Brasileira obrigou a fazer este exercício para poder agarrar o nosso raciocínio em categorias cuja função era, devemos confessá-lo, o de nos tranquilizar.

Com este esquema procurámos atender a perguntas que logo nos assaltaram, tais como a relação do Homem com o Universo, a persistência de uma ordem social percebida como injusta e o espaço do indivíduo nesta ordem.

## QUADRO SOCIO-CULTURAL DA AÇÃO HUMANA



Este esquema foi inspirado pelos trabalhos de Ralph Linton<sup>306</sup> que, embora

<sup>306</sup> Linton, Ralph. *Le fondement culturel de la personnalité*. Paris: Dunod, 1967 (1945). lli, 139 p. (Monographies Dunod). Também foram postos a contribuição para ampliar a abrangência do esquema: Gerth, Hans e C. Wright Mills. *Character and Social Structure. The Psychology*

tenha sido classificado como funcionalista por cientistas sociais críticos, tinha uma preocupação abrangente de explicação dos comportamentos humanos no quadro social. A cultura para Linton, é uma proposta social de modelos de interação humana para os indivíduos que fazem parte de uma determinada sociedade<sup>307</sup>.

O interesse de esquema lintoniano é o de admitir o desvio das normas, daí a palavra esquema de comportamento social proposto. Linton tentava então uma integração entre a psicanálise e o determinismo social, que ele não encarava como um totalitarismo. Então cada pessoa tem uma vida interior que leva-na a integrar em graus variados os modelos sociais de interação e, nos casos extremos, a rejeita-los. Para complementar este esquema básico, nos recorreremos ao esquema de produção simbólica elaborado por Lionel Vallée seguindo linhas marxistas, porém aplicadas ao sistema de representações simbólicas.<sup>308</sup>

Apoiando-se em trabalhos de antropólogos, Vallée estabelece a premissa de que o ser humano é inserido num sistema cultural cuja função é dar um sentido às

---

**of Social Institutions.** New York: Harcourt, Brace & World, Inc., 1953; Veblen, Thorstein. **The Instinct of Workmanship.** New York: Macmillan, 1914; Durkheim, Émile. **Les formes élémentaires de la vie religieuse.** Paris; Braudel, Fernand. op. cit., 1979; Rocher, Guy. **Introduction à la sociologie.** 3 vol. Montréal: Hurtubise-HMH, 1972; Means, Gardiner C.; Mendel, Gérard. **Anthropologie différentielle. Vers une anthropologie sociopsychanalytique.** Tome 1. Paris: Payot, 1972; Devereux, Georges. **Ethnopsychanalyse complémentariste.** Paris: Flammarion, 1972; Lewis, Oscar. **Five Families. Mexican Case Studies in the Culture of Poverty.** New York: Basic Books, 1959; **La famille Sanchez.** Paris: Gallimard, (Tel); d'Iribarne, Philippe. **La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales.** Paris: Seuil, 1989.

<sup>307</sup> Para sermos mais precisos, Linton fala em faixas de culturas num conjunto cultural; a cada faixa cultural, corresponde um conjunto de papeis sociais propostos aos indivíduos; e como era de se suspeitar, as faixas culturais correspondem por sua vez, às estratificações sociais.

<sup>308</sup> Vallée, Lionel. *Représentations collectives et sociétés*, pp. 195-242 em Chanlat, A. e M. Dufour (org.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes.* Montréal: Québec-Amérique, 1985.

relações humanas com a Natureza. O conjunto de conhecimentos derivados das relações humanas com a Natureza é a Ciência, con-Ciência para as regras de relacionamento com os similares e meta-Ciência para o sistema de representações simbólicas produzido pela cultura do conjunto social a que pertence o indivíduo. Estes conhecimentos dão uma competência social ao ser humano e lhe fornecem uma explicação que possa constituir um sentido à ação humana com a Natureza.

Assim os dois conjuntos teóricos complementam-se. Vallée explica a origem simbólica da ordem social e do lugar do indivíduo no Universo enquanto Linton explica as relações do indivíduo com a ordem social, relações guiadas pelo código social do conjunto cultural a que pertence.

Começando com as relações com a Natureza, nos temos essencialmente duas atitudes fundamentais. Nas sociedades tradicionais, temos o que poderíamos chamar de relação holista isto é, uma visão na qual o indivíduo constitui uma parte integrante de uma ordem universal, sendo submetido às suas forças e regras. Essa visão pode ser encontrada ainda nas Américas e na África por exemplo.<sup>309</sup> No nosso esquema é o pensamento que denominamos de "mágico". No Ocidente moderno, o pensamento prometéico é o que caracteriza a relação com a Natureza como já assinalámos no primeiro capítulo.<sup>310</sup> Se este mito fundador é dominante no Ocidente moderno, isto não quer dizer

---

<sup>309</sup> Para os índios, vide Castaneda, Carlos. *Le voyage à Ixtlan. Les leçons de don Juan*. Paris: Gallimard, 1974. 247 p. (Témoins) e também *Voir: les enseignements d'un sorcier yaqui*. Paris: Gallimard (Témoins). Para o Vietnã, vide Condominas, Georges. *Nous avons mangé la forêt de la pierre-génie Gôo*. Paris: Mercure de France, 1974 (1953). Outra ilustração interessante no caso das populações asiáticas da Sibéria soviética é Arseniev, Vladimir. *Dersou Ouzala. La Taïga de l'Oussouri*. Paris: Éditions Pygmalion, 1977. 315 p.

<sup>310</sup> Vide mais uma vez Bastide, Roger em *Prométhée ou son vautour. Essai sur la modernité et l'anti-modernité*. *Archives internationales de sociologie de la coopération et du développement (AISC)*, 36 (1974): 6-21.

que os mitos tradicionais não sobreviveram ao rolo compressor da modernidade. Jeanne Favret-Saada por exemplo buscou manifestações do pensamento mágico na própria França (na Normandia) e documentou amplamente as crenças de bruxária neste departamento.<sup>311</sup> Essas manifestações são tidas como atrasadas e sendo por essa razão reprimidas socialmente, fica dificultada a sua observação nas sociedades modernas.

Em resumo, estas visões básicas marcam profundamente a personalidade e a amoldoam. Em corolário, isto implica que as desordens da personalidade estão culturalmente marcadas e determinadas. Mesmo aceitando o esquema freudiano para dar conta da estrutura da personalidade, é a nível da inserção do indivíduo na sua sociedade que os problemas de personalidade (ou de identidade) aparecerão. Isto implica em terapêuticas culturalmente adaptadas como Gérard Mendel e Devereux o demonstraram.<sup>312</sup>

A cultura que é o conjunto de crenças básicas que dão um sentido à vida humana (e é derivada da relação do Homem com a Natureza), pode ser percebida pelos traços culturais, estes derivados da atividade humana. Assim os objetos produzidos, as estruturas sociais, o modo de relacionamento entre as pessoas numa determinada sociedade podem ser encarados como sendo traços, ou manifestações (ou produtos) de um sistema básico de crenças que Norteiam essas produções. Esses traços estarão mais facilmente percebidos pelos estrangeiros na medida em que estarão diferentes dos da sua

---

<sup>311</sup> Vide Favret-Saada, Jeanne. *Les mots, la mort, les sorts*. Paris: Gallimard, 1977 (Folio/Essais; 3) e Favret-Saada, Jeanne et Josée Contreras. *Corps pour corps. Enquête sur la sorcellerie dans le Bocage*. Paris: Gallimard, 1981 (Témoins).

<sup>312</sup> Vide Mendel, Gérard. *Anthropologie différentielle*. Paris: Payot, 1972. 417 p. (Petite bibliothèque Payot; 208) e Devereux, Georges. *Acculturation antagoniste*, Chap. VIII in *Ethnopsychanalyse complémentariste*. Paris: Flammarion, 1972. 282 p. (Nouvelle bibliothèque scientifique). Para Mendel, a orientação cultural da personalidade de base do indivíduo seria irreversível logo nos primeiros meses da vida...

cultura de origem. Assim o sistema de crenças orienta a produção na Natureza e em quantidade. Podemos deste modo explicar a contradição apontada por Marshall Sahlins num ensaio publicado em 1974 sobre as sociedades primitivas que ele denominava de sociedades de abundância, ao escândalo dos seus leitores das sociedades desenvolvidas<sup>313</sup>. A tese de Sahlins é muito simples: nas sociedades primitivas, as necessidades culturalmente definidas são muito restritas em relação com as nossas. Assim essas sociedades são sociedades de abundância porque o trabalho necessário para o suprimento daquelas necessidades não ultrapassa algumas horas por dia, tendo as pessoas muito mais tempo para os seus "lazer". Nas nossas sociedades prometéicas, as necessidades são positadas como sendo ilimitadas porém com recursos raros ou limitados. Assim, as nossas sociedades são sociedades de carência porque o tempo necessário ao suprimento das necessidades é imenso, deixando pouco espaço para o "lazer", e produzindo uma angustia da rarefação e da carência apesar da abundância relativa das posses materiais. Achamos que esses exemplos bastam para ilustrar a potência dos sistemas de crenças e, portanto de re-presentação da realidade culturalmente determinada, das relações do Homem com a Natureza.

Voltando para os traços culturais como manifestações do sistema básico de crenças próprias a uma determinada cultura, nos podemos perceber então a estrutura do sistema de crenças prestando atenção à manifestação de traços culturais. Umberto Eco e Roland Barthes excederam nesses exercícios.<sup>314</sup> Estes traços ou sinos informando a respeito do comer, da fala, da higiene, do tempo, da morte num primeiro grau, são portas abertas também para chegar a perceber a estrutura das crenças básicas. Por exemplo, o tempo consagrado a comer informa sobre a função ritual ou não deste ato meramente

---

<sup>313</sup> Sahlins, Marshall. *Stone Age Economics*. London: Tavistock Publ., 1974.

<sup>314</sup> Vide Barthes, Roland. *Mythologies*. Paris: Seuil, 1972 (Points) e Eco, Umberto. *La structure absente: introduction à la recherche sémiotique*. Paris: Mercure de France, 1972.

utilitarista a primeira vista. Na cultura de cunho francesa, as refeições são espaços de interação social valorizados enquanto no Brasil, a refeição tem apenas uma finalidade de sustentação do corpo. Os rituais de higiene informam sobre a relação com o corpo. Os traços culturais neste campo de atividades culturais são por exemplo as piadas sobre a falta de higiene dos Europeus que são corriqueiras no Brasil. Eles informam às avessas sobre a importância do corpo e da existência de uma estética do corpo na cultura brasileira. O modo de entrar em contato pela fala com outras pessoas informa sobre o estilo de convívio numa cultura. Assim, na América do Norte, não tem rituais introdutivos para pedir algo. Chega-se diretamente no ponto. Isto traduz uma vertente utilitarista na cultura Norte americana onde as circonvoluções, como observa-se no Brasil, são tidas por perda de tempo. Se, a partir dessa observação pode-se inferir que o Brasil tem uma cultura mais convivial, não deve se esquecer que a convivialidade está modulada em função dos grupos sociais. A convivialidade é também função da percepção do tempo. De modo geral, a civilização brasileira encara o tempo como uma coisa a ser desfrutada enquanto na América do Norte o tempo é um bem suscetível de monetização o que, numa sociedade utilitarista e materialista conduz à eliminação dos rituais sociais que não contribuem para este fim. No caso dos países desenvolvidos, nos teríamos então um sistema de crenças básicas derivado de uma posição essencialmente prometéica face à Natureza enquanto em países tais como o Brasil, o sistema de crenças básicas ainda comporta uma parte importante da posição holista ou mágica.

Nous avons été frappé par exemple que dans une ville de la taille de São Paulo, des gens puissent poser sur des trottoirs bondés (esquina da Alameda Santos com a Alameda Joaquim Eugênio de Lima) des offrandes d'animaux et de nourriture afin de faire exaucer une faveur et que personne ne les touche, encore moins ne les renverse, blancs tout autant que gens de couleur.

É claro que observações como esta podem ser reduzidas à faixa mais pobre da população e assim vá nos preconceitos populares sobre estes "coisas". Mais houve no Brasil uma interpenetração das culturas de origem africana nas camadas mais privilegiadas da população, isto é, os Brasileiros brancos. Estes compartilham dos valores mágicos ou holistas mas têm em geral vergonha de admiti-lo face a estrangeiros que não conhecem e na maioria dos casos, eles respondem que sim, eles conhecem alguém que acredita nisso, mais que por sua parte, não acreditam. Então pode-se explicar as superstições do Presidente Sarney, homem com uma cultura erudita para todos admira-rem? Ou ainda, este anúncio publicado na revista *Exame*, veículo de informações para o mundo de negócios, setor por excelência da visão modernista, então prometética, e, poder-se-ia supôr, adversa ao pensamento mágico:

Dans cet articulet, on prétend que les directions de grandes entreprises prennent leurs décisions non seulement sur la base de facteurs techniques, mais font confectionner leurs cartes astrales pour choisir le moment opportun pour décider. Deux astrologues de São Paulo offrent leurs services informatisés. Osmar Jardim et Neide Miele. CORPO. Tél. 813-8785 et 275-5777, ramal 5699.<sup>315</sup>

É facil ver neste ponto como a cultura possa determinar as relações que terão os indivíduos entre si e, conseqüentemente, as estruturas sociais. Por exemplo, os sistemas de crenças apresentam uma representação das relações com a Natureza. Esta, por sua vez, é tida como um conjunto de forças com as quais o Homem se confronta. As forças da Natureza, o Homem opõe um conjunto de potências cristalizadas no sistema de crenças. Essas potências são manejadas por intermediários, humanos, que portanto terão um *status* diferenciado na estrutura social por causa das suas habilidades particulares e

<sup>315</sup> *Exame*, 29.4.87: 72.

tidas por raras, no manuseio das potências que podem ser opostas às forças da Natureza. Nas sociedades holistas, os cleros, os xamanes, os bruxos, etc., terão um *status* de destaque enquanto nas sociedades prometéticas, os cientistas desfrutarão de um *status* parecido, sendo estes os cleros da modernidade e da potência do ser humano na sua luta contra as forças da Natureza.

Assim, numa sociedade utilitarista e materialista tal como o é os Estados Unidos, o *status* tende a seguir a potência que é o nível de posses materiais. Por oposto, nas sociedades tradicionais, os intermediários espirituais e os guerreiros desfrutarão do maior *status*.

No Brasil, temos uma situação mista. Nos grandes centros urbanos, as posses materiais tem importância bem como, num circuito paralelo, o domínio das potências para o manuseio das forças sobrenaturais. A classe média urbanizada do Brasil é um caso interessante a respeito. Educada e formada na mais pura visão prometética (e positivista por conseqüente) no sistema Escolar formal, ela compartilha, com as camadas mais humildes, dos valores tradicionais do holismo. Nos grupos sincreticos e espiritistas de São Paulo por exemplo, era corriqueiro o trânsito de profissionais altamente qualificados (até de oficiais de alta patente do exército) com faxineiras e operários.

Voltando então à ordem social, podemos afirmar que ela apresenta um conjunto de modelos de interação e de papéis correspondentes. Os *status* e os papéis são integrados numa personalidade "de base" ou "modal", modulada em função do lugar que cada um ocupará na estrutura social. Essa personalidade de base Norteará a "socialização" do indivíduo não apenas no seu espaço cultural mas também no seu grupo particular. A estrutura social é o lugar da mediação das relações de produção material mas também da

produção simbólica, de acordo com o modelo de Vallée. As interações não apenas intervêm entre os grupos mas também dentro dos grupos, na família, entre os sexos, entre as gerações, com as minoridades e também os estrangeiros.

Retomando o esquema desenvolvido por Braudel<sup>316</sup>, nos temos basicamente o grupo dominante, muito reduzido que, no Brasil, compartilha as esferas culturais da elite, do progresso e, portanto, tem uma visão prometéica em relação com a Natureza. Por outro lado, este grupo, pelo papel do pessoal doméstico nas casas dessa elite, está exposto desde criança ao feixe de valores mágicos do grupo mais humilde da pirâmide social. O grupo da fatia mais concorrencial das atividades econômicas, a classe média, compartilha também os mesmos valores, salvo a cultura a que chamámos de erudita. Finalmente, na base da pirâmide, a cultura é a da pobreza<sup>317</sup>, muitas vezes da resignação, amparado este grupo pelas crenças mágicas nessa atitude de fatalismo.<sup>318</sup> À visão holista ou mágica corresponde no Brasil uma ordem social herdada da colônia na qual no topo da pirâmide encontram-se os donos da terra, que desempenham ainda o papel de senhores quase feudais, não obstante os escritos de Faoro sobre o caráter patrimonial do Brasil, herdado da História política de Portugal. Esses valores e papéis sociais transferiram-se para as cidades onde tomaram as feições do mandonismo.<sup>319</sup> Esses traços,

---

<sup>316</sup> Vide capítulo Iº

<sup>317</sup> Como a chamou Lewis, Oscar. *Five Families*. New York: Basic Books, 1962.

<sup>318</sup> Vide a respeito o livro de Galbraith, John Kenneth. *Théorie de la pauvreté de masse*. Paris: Gallimard, 1980. Galbraith apresenta um fenômeno de acomodação à pobreza que ele observou quando foi embaixador na Índia nos anos sessenta. Os pobres não queriam mudar os seus comportamentos porque temiam o fracasso desses esforços que poderiam significar a morte para a família que vivia a beira da subsistência. "Si la pauvreté est cruelle, une lutte perpétuelle et perpétuellement vaine pour y échapper le serait plus encore" escreve ele para qualificar esta resignação que, para nós, está no cume da cultura da pobreza, reação de acomodação para, na verdade, tornar mais "confortável", psicologicamente, uma situação materialmente debilitante.

<sup>319</sup> Vide Pereira de Queiroz, Maria Isaura. *O mandonismo local na vida política brasileira e outros ensaios*. São Paulo: Alfa-Omega, 1976, 230 p.

reminiscências da sociedade escravocrata, são perceptíveis tanto nas empresas e nas organizações de modo geral, onde reina o desprezo para os humildes e, portanto, o abuso que legítima no trato com este grupo, como o são ainda mais nas casas da classe média onde o pessoal doméstico cumpre jornadas de trabalho que estendem-se em muitos casos, de antes o levantar dos "sinos" até após o seu deitar. Outro traço próprio à uma sociedade tradicional, a distância social entre os grupos. Num estudo relativamente recente, Geert Hofstede mediu essa distância em vários países e no caso brasileiro, achou que o distanciamento social é um dos mais consideráveis.<sup>320</sup> Isto é também um traço característico das sociedades de cunho aristocrático como tornou-se o Brasil na época da colônia. A este conjunto de *status* e papéis dos grupos da elite e da classe média, correspondem, como uma imagem refletida por um espelho, *status* e papéis de submissão obsequiosa para as classes baixas. As funções de válvulas de segurança a nível do conjunto social são desempenhadas pela instituição do Carnaval, do futebol<sup>321</sup> e das práticas religiosas sincréticas. Nos esquemas de re-presentação coletiva dos grupos mais pobres, o preto é superior ao branco nessas manifestações ou pelo menos, pode chegar a sê-lo.

A nível individual agora, temos a possibilidade de que o conjunto de papéis e *status* proposto pela cultura seja assumido ou apenas representado, como no Teatro, se o indivíduo não se conformar com a imposição da personalidade de base do seu grupo ou até mesmo do conjunto cultural a que pertence. Eis aí o interesse do raciocínio de Linton que recusa o determinismo social porque introduz a possibilidade do desvio social. No

---

<sup>320</sup> Vide Hofstede, Geert. *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values* (Abridged Edition). Beverly Hills, CA: Sage Publ., 1984, 327 p. (Cross-cultural research and methodology series; 5) e Bollinger, Daniel et Geert Hofstede. *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris: Éditions d'Organisation, 1987. 268 p.

<sup>321</sup> Vide da Matta, Roberto. *Carnavais, malandros e heroís. Para uma sociologia do dilema brasileiro* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Zahar, 1983 (1978). 272 p.

caso contrário, uma personalidade de base assumida será integrada ao "Eu" do indivíduo, constituindo um elemento importante da sua identidade pessoal.

A rejeição da personalidade modal pelo indivíduo pode conduzir a problemas de ordem psicológica ou, de inadaptação a um conjunto cultural; a rejeição coletiva gerará a delinqüência por exemplo.<sup>322</sup> Para o nosso propósito, o ponto importante é que a delinqüência ou o não conformismo de uma minoria é muitas vezes, uma porta aberta às influências estrangeiras, especialmente nas épocas de modernização. Isto verificou-se nas ondas migratórias européias no Brasil nos séculos XIX e XX. Os Europeus e os Japoneses traziam consigo esquemas diferentes enquanto a ordem social deveria ser. Foram a fonte, conforme nós já vimos, de renovação nas técnicas de exploração agrícola, constituíram um reforço à elite republicana, introduziram as lutas trabalhistas, especialmente em São Paulo. Foram portanto, como corpos estranhos<sup>323</sup>, fontes de modernização social (ainda em curso) e econômica para o Brasil. Conseguiram sacudir a velha ordem oligárquica e, pouco a pouco, introduzir um novo conjunto de valores

---

<sup>322</sup> Nos entendemos a delinqüência tão social que política. No primeiro caso, entendemos a rejeição de qualquer proibição ligada à vida em sociedade (noutras palavras a criminalidade comum) e no segundo caso, a rejeição de regras particulares a um determinado modelo de vida em sociedade. No tocante às rejeições individuais da personalidade de base, temos uma ilustração interessante para apoiar a idéia desenvolvida por Devereux sobre o caráter culturalmente marcado das "doenças" mentais. Alguns anos atrás, executivos políticos do Senegal nos informaram da existência de um centro hospitalar particular perto de Dakar que foi montado após que os psiquiatras senegaleses haviam chegado à conclusão que as terapêuticas de cunho freudiano (ou outras europeias) não funcionavam com os males que eles tinham que curar. Os pacientes eram camponeses que, recém-chegados em Dakar, não conseguiam adaptar-se à vida urbana. Um estudo mais atento do problema pôs a luz sobre a falta de apoio comunitário a que estes eram acostumados, nos seus vilarejos de origem. Portanto, o centro de FAN-Dakar foi montado como se fosse um vilarejo e ali esses pacientes viviam com as suas famílias e a terapia era orientada com um enfoque comunitário. O êxito dessa abordagem suscitou muito interesse nos meios profissionais europeus na época.

<sup>323</sup> Faria, Ana Maria Caetano de. *Corpos Estranhos, a imunologia entre Freud e Darwin*. *Ciência e cultura*, 39, 7 (Julho de 1987): 625-630. A autora usa da metáfora da imunologia para explicar as reações aos "estrangeiros" no Brasil.

culturais mais adaptado às condições ligadas à evolução do capitalismo ocidental.

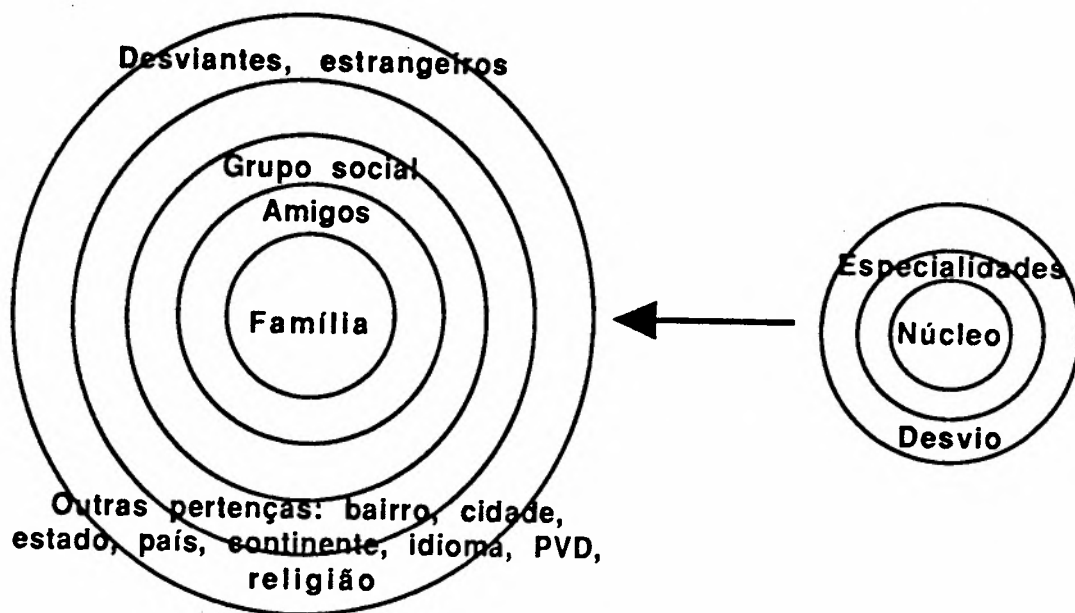
Para entendermo-nos dos mecanismos de integração da personalidade modal ao indivíduo, temos que recorrer ao esquema freudiano, apresentado na parte de direita do nosso esquema. A estrutura freudiana da personalidade é constituída de três componentes. O " Sobre Eu" é o ponto onde é integrada a personalidade modal ou seja, a estrutura que trata da integração das regras e das injunções de natureza social sejam estas ligadas ao conjunto cultural ou, mais especializadas em função do grupo particular a que pertence o indivíduo (i.e. classe social, sexo, grupo etário, família, etc.).

A estrutura básica para assim chama-la, é o "Id", lugar dos impulsos. Entre as duas partes extremas, fica o "Eu", que pode ser entendido como o terreno onde tem uma arbitragem entre os impulsos e as injunções sociais. O resultado dessa arbitragem será uma personalidade que adere mais ou menos às modalidades culturalmente determinadas para os indivíduos. No terreno do "Eu", encontraremos então as definições das identidades cultural e individual das pessoas.

Este "resultado" da arbitragem pode ser comparado ao "núcleo" cultural do conjunto ao qual pertence a pessoa. Linton propunha uma ilustração simples da integração social dos seres humanos no seu conjunto cultural com um esquema de círculos concêntricos.<sup>324</sup>

---

<sup>324</sup> Linton, Barry. *The Study of Man*. Appleton Century, 1936 citado em Linton (1967).



O núcleo pode ser assimilado a um denominador comum dos valores que todos os membros de conjunto cultural compartilham. Ao redor desse núcleo, as "especialidades" que refletem a hierarquia social e os conjuntos particulares de *status* e papéis que correspondem. Finalmente, ao redor do "sistema", temos os inconformados, os deviantes, as alternativas. Terá espaço (ou não) para a acomodação dos desvios de acordo com o grau de abertura ou fechadura do sistema. Essa acomodação poderá ser voluntária ou não como é o caso nas sociedades desestruturadas na ocasião por exemplo do encontro com civilizações mais potentes, como nos o sugerimos na discussão sobre as origens do subdesenvolvimento.

Nós aproveitaremos essa conceituação simples para introduzir uma noção mais recente, a do "espaço social", proposta por Georges Condominas<sup>325</sup> quando teve que se confrontar com a explicação de um comportamento contraditório que observara nos Mnong Gar, uma tribo das montanhas do Vietnã: estes acolheram como hóspedes os habitantes dos vilarejos vizinhos mas, ao mesmo tempo, tratavam-os como inimigos.

<sup>325</sup> Vide *Nous avons mangé la forêt de la pierre-génie Gôo*, op. cit.

Pôdemos observar o mesmo comportamento em outras sociedades. Assim, o sistema de círculos concêntricos ajuda a entender que por exemplo, a solidariedade é com os amigos contra os demais do mesmo grupo social, com o seu próprio grupo social contra os demais e, na última instância, com o seu conjunto cultural na sua totalidade, contra os estrangeiros, as ameaças externas. Podemos ilustrar essa idéia com o comportamento em relação com as empresas multinacionais na classe média brasileira: produzem bens desejados pelos padrões de consumo deste grupo mas, se houver dificuldades com o saldo do balanço de pagamentos ou se esses grupos se incorporem com as determinações governamentais em relação com os preços por exemplo, eles voltam a assumir as feições de exploradores do povo. Os nacionais que apoiam o ponto de vista das empresas estrangeiras por exemplo, são tidos como agentes do capitalismo internacional e, portanto, como eles também inimigos do povo. Nota-se de passagem que essas críticas são lançadas pelas elites intelectuais mas também econômicas do país, tais como empresários cujos interesses são opostos aos dos grandes grupos, notadamente na definição do caráter nacional das empresas para beneficiar-se das benesses do Governo. Mas estes empresários voltaram a ser inimigos do povo em conflitos de trabalho por exemplo, opondo-se aos seus Sindicatos.

O nosso esquema completo, vamos tentar explorar os traços culturais do conjunto brasileiro que nós achamos indicativos do sistema de valores básico deste país.

A primeira observação relata-se com o aspecto frouxo das injunções sociais para a elite (como em qualquer sociedade) e a classe média (o que é uma vantagem que não se tem mais em sociedades desenvolvidas onde o controle social é mais totalitário). Este espaço "vazio" permite comportamentos empreendedores favoráveis ao desenvolvimento econômico e à ascensão social. Assim as propinas pagas aos

funcionários de toda espécie permitem burlar as leis e as regulamentações e o desenvolvimento relativamente autônomo dos negócios. A nível mais elementar, possibilita o desenvolvimento de uma Economia paralela que escapa a qualquer controle das agências governamentais. No total, o efeito é de permitir uma taxa de acumulação muito maior que nas economias centrais. Neste sentido, o Brasil é uma terra de oportunidades para quem tem capitais e "savoir-faire" (saber-fazer), isto sem falar das oportunidades propriamente negociais tais como os Mercados ainda não explorados. A nível pessoal, o trabalho de gestão é muito mais abrangente, sendo a divisão do trabalho e a profissionalização em estágios de desenvolvimento mais elementares que nas economias desenvolvidas. Então não é raro ver executivos muito jovens nos altos escalões hierárquicos de organizações de grande porte por falta de pessoal qualificado ou considerado como tal.

Outra observação ligada à ordem social é o abismo entre o nível cultural da elite e das classes humildes no país. Essa ignorância serve de pretexto para assegurar o domínio e o desprezo das classes médias e das elites sobre os "baianos" que fazem "baianadas". No caso brasileiro, o uso da língua serve para marcar a distância social como em qualquer outro país.<sup>326</sup> Mas além dessa função, a língua culta é o pretexto a uma reificação das pessoas, mecanismo exposto pelos trabalhos dos linguistas, e operação prévia aos tratamentos inhumanos, como ocorre nas Guerras onde os inimigos tomam feição de animais, objetos, números o que torna mais suportável as matanças. Noam Chomsky foi certamente um dos expoentes mais convincentes destes mecanismos a nível das ações dos Estados.<sup>327</sup> Para nós, a língua foi o primeiro contato com a estrutura social no país. Uma das nossas vizinhas convidou nós imperativamente a tratar

---

<sup>326</sup> Vide do Couto, Hildo H. *O que é português brasileiro*. São Paulo: Brasiliense, 1986. (Primeiros passos; 164), nas páginas 56-73.

<sup>327</sup> Chomsky, Noam. *The Culture of Terrorism*. Montréal: Black Rose Books, 1988.

os faxineiros e o porteiro de "Seu" e não de "Senhor" sob pena de perder o respeito do pessoal. O que de fato aconteceu com a nossa ingenuidade de "respeitar" as pessoas e não os códigos. Mas tudo voltou à aparência de normalidade com algumas palavras fortes. Com os iguais o "você" era admitido. Nas ocasiões mais formais, as palavras "O Senhor" eram necessárias para o modo de comunicação correto. Neste mesmo caso, realizámos que o porteiro desempenhava o papel de intérprete entre nós e o pessoal da faxina que falavam um Português completamente incompreensível para nós. Em trabalhos mais recentes, Mumby argumenta que a língua estrutura a nível simbólico as relações de poder<sup>328</sup> e Aktouf levantou o mesmo fenómeno em situações de trabalho, quando se trata do exercício da autoridade seja nas sociedades "desenvolvidas" ou menos desenvolvidas.<sup>329</sup>

A vida humana é desprezada também e muitas vezes, pelas próprias vítimas deste desprezo. Nos já assinalámos o caso do operário a quem faltava pontas de dedos e o seu descaso com os acidentes de trabalho dos quais foi vítima. Outra observação que nós fizemos porque chegou ao noticiário:

Ainsi, une jeune fille renversée par une automobile est transportée à un hôpital près du lieu de l'accident. En salle de réveil, elle se plaint d'un mal de dos. Vérification faite, on se rend compte qu'on lui a retiré un rein pendant la chirurgie à la jambe; indigné, nous en discutons avec un de nos voisins, médecin; il se scandalise de la chose bien sûr mais pour une autre raison: le médecin dénonciateur n'aurait pas dû faire de

---

<sup>328</sup> Mumby, Dennis K. *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology, and Domination*. Norwood, NJ: Ablex, 1988. 208 p.

<sup>329</sup> Vide Aktouf, Omar. *Une comparaison "transnationale" des "habiletés", activités symboliques et conduite de carrière: approche "ethnographique" et "interculturelle" (Canada/Algérie)*. Montréal: École des HÉC, 1987. (Cahiers du CÉTAI; 87-07)

révélation publique sur ce trafic d'organes...

Além de dar o recado sobre o valor da integridade física no Brasil, este incidente ilustra este comportamento de solidariedade grupal do qual já discutimos antes. Os princípios de amparo ao ser humano que caracterizam o juramento dos discípulos de Hipócrates é esquecido, sendo os critérios morais de pouco valor face ao corporativismo neste caso. Isto pode ser assimilado ao desprezo do trabalho escravo na Grécia antiga que Jean-Pierre Vernant estudou nas suas pesquisas. Então segue-se logicamente que os trabalhadores braçais desfrutam de um *status* vizinho do das bestas.

A existência de pelo menos duas culturas no país a que já aludimos tratando do abismo cultural entre as classes altas e humildes, pode ser também apreendida pelo modo de raciocínio completamente alheio ao nosso sem que por isso, possamos propôr uma qualificação que o torna inteligível. As tentativas de dar conta de modos de raciocínio diferentes do cartesiano chegam na maioria dos casos no terreno da metafísica, isto é mais uma vez, nas representações do mundo.<sup>330</sup> O que nos parece ser uma falsa explicação, na medida em que estes sistemas têm uma estrutura, uma coerência, embora seja diferente da nossa. Suspeitamos simplesmente uma ausência de qualquer estrutura racional.

Queremos ilustrar com um outro incidente:

Un fait divers: accident de circulation entre un camion et un automobiliste étranger en Amérique latine. La conductrice de la voiture va demander au conducteur du camion pourquoi il décide de tourner à gauche alors que son clignotant indiquait un virage à droite; réponse: l'autre clignotant ne fonctionnait pas...

---

<sup>330</sup> É o exemplo da explicação de Siu, R. G. H. *The Tao of Science: An Essay on Western Knowledge and Eastern Wisdom*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1968 e Nakamura, Hajime. *The Idea of Nature, East and West*, pp. 235-304 em Adler, Mortimer (Ed.). *The Great Ideas Today* 1980. Chicago: Enc. Britannica, 1980.

Mesmo assim, pode se perceber que existe um raciocínio, referindo a um conjunto de valores ou, melhor dito, de preocupações tão acaparentes que tornam o entendimento quase impossível. Temos um outro incidente para ilustrar ordens de preocupações diferenciados, que não chegam a interligar-se:

Des coopérants étrangers dont la mission est de mener à bien l'éducation sanitaire de base des populations villageoises d'un pays africain décident de projeter un film dans les villages de leur région d'affectation. À leur demande, les villageois y vont de leurs commentaires sur le film. Le fait marquant pour eux, c'est qu'ils ont vu un poulet dans le film; les coopérants sont atterrés car ils ne s'en rappellent pas; mais les villageois assurent avoir bien vu un poulet, qui apparaissait l'espace de quelques secondes et c'est ce qui a retenu leur attention et non pas le message du film, soit les dispositions pour garantir une hygiène de base dans leur vie de tous les jours.<sup>331</sup>

Nós estamos então face a um mundo cujo entendimento não é fácil. Tem lugar para trabalhos neste área se nós quisermos sair dos moldes autoritários para impôr outros modos de raciocínio para essas pessoas.

Na área da gestão governamental, o traço mais visível é a ausência de responsabilidade dos tomadores de decisão embora existem todos os mecanismos legais de pedir contas. Para Raymundo Faoro e Ferreira, este estado de coisas é devido ao patrimonialismo do Estado Brasileiro e à sua assimilação ao círculo dos negócios familiares.<sup>332</sup> Assim na ocasião de um dos numerosos escandalos no tempo da nossa

---

<sup>331</sup> Incidente relatado em Horton, Robin. *African Traditional Thought and Western Science*. Africa, 37 (Jan. 67): 50-71.

estadia, uma Comissão de inquérito foi mandata para apurar os desmandos de pessoas, entre estas o genro do Presidente Sarney que, alegaram prefeitos de municípios, libertara fundos da União para os seus municípios após eles terem pago até 50% das verbas prometidas em comissões a consultantes para "negociar" a dita libertação de fundos. Resposta do Presidente à pergunta de saber o que tratará de fazer se o seu genro for chamado a depôr na CPI: "Mas o Presidente Sarney garante que não admitirá que seus parentes deponham na CPI."<sup>333</sup>

Assim, podemos acrescentar outras pérolas para ilustrar ainda mais o descaso dos políticos e o caráter estanque do aparelho político em relação com a sociedade que alimentam-no em recursos:

20 anos após a conclusão da obra, a ECEX  
continua a pagar 1242 engenheiros encarregados  
da construção da ponte Rio-Niteroi;  
No Governo Federal, mais de 360 000  
funcionários recebem vencimentos sem ter que  
trabalhar;  
Em Salvador, o novo prefeito constatou que ele  
despunhava de sete carros oficiais e 48 motoristas  
para o seu uso exclusivo;  
... só na FEPASA, há dois mil aposentados  
fantasmas, um deles com 130 anos...<sup>334</sup>

Outros exemplos são relatados num documento do Banco Mundial a respeito da administração dos fundos públicos no país.

1 - Das transferências de recursos para Estados e municípios, 26% são feitas mediante acordos

<sup>332</sup> Vide Faoro, R. op. cit. e Ferreira, A teoria da coisa nossa. São Paulo: GDR

<sup>333</sup> Folha de São Paulo, 22.03.88: A-11.

<sup>334</sup> Detalhes relatados por Joelmir Beting nas Folhas de São Paulo dos dias 12.03.88: A-22 e 12.04.88.

arbitrários, que mantém uma tradição de clientelismo.

2- De cada Cz \$100,00 destinados pelo MEC ao Nordeste, apenas CZ \$52,00 chegam à sala de aula.

8 - O Sistema educacional gasta grande parte de seu orçamento com professores treinados que não ensinam.

9 - No Nordeste, a existência de grande número de professores "fantasmas" é um sério problema gerencial e político.

10 - Hospitais contratados pelo Inamps realizam cinco vezes mais exames complementares do que a média recomendada pelos padrões internacionais de saúde. (...) <sup>335</sup>

Generalizando a nível nacional, pode-se ter uma idéia do custo para a sociedade desses descasos. Aponta também para a necessidade da constituição de uma sociedade civil suficientemente forte para pedir contas aos poderes públicos sobre o uso do dinheiro pago pelos contribuintes em impostos de toda espécie.

Essa falta de responsabilidade (no sentido de prestar contas) se desenvolve por falta de vida política organizada. Assim pôdemos ler num semanal: "O deputado António Maris do PMDB, ex-comunista, militante da Arena sob o regime do AI-5 (!!!)" <sup>336</sup> o que ilustra a função primeira dos Partidos políticos a que referimos antes: a de tomar o poder para usufruir das suas vantagens.

Estes comportamentos políticos são apenas o espelho da sociedade em que

---

<sup>335</sup> The World Bank. **Brazil. Public Spending on Social Programs: Issues and Options.** Vol. 1 em da Silva, Carlos Eduardo Lins. *Para Banco Mundial, Brasil desperdiça verbas na área social.* Folha de São Paulo, 16.4.88: A-28.

<sup>336</sup> Na *Veja*, 18.11.87: 36. Na mesma revista do dia 8.12.87, esse deputado publicava uma carta para negar a sua qualidade de ex-comunista.

acontecem. Temos o mesmo descuido para as conseqüências dos seus atos na sociedade civil. Assim

Um jovem motorista passou um farol fechado (de carro) e matou outra motorista para quem o sinal era aberto. Uma testemunha disse para ele: "Olha o que você fez". Ele respondeu sem a menor preocupação: "Não me importo: me machuquei o dedo".<sup>337</sup>

No trato entre pessoas, teremos um comportamento similar. Assim um dos nossos colegas teve problemas com as crianças do seu vizinho. Estes, jogando a sua bola contra as paredes do prédio, muitas vezes a deixavam entrar na sala de estar do amigo em questão. Após muitas advertências, o problema não foi corrigido. Ele então confiscou a bola das crianças. O vizinho apresenta-se no apartamento do colega. Este explica-lhe a situação, acreditando que o vizinho entenderia o seu exaspero. A resposta do vizinho é um soco no rosto do nosso amigo, para quem, a "conversa" terminou no chão da sala...

O respeito aos outros não tem respaldo na lei ou nas Instituições. Assim essa declaração do Coronel Chico Heráclito de Limoeiro: "A lei é como uma cerca. Quando é forte, a gente passa por baixo. Quando é fraca, a gente passa por cima."<sup>338</sup>

Não há dúvida que nas empresas, a atitude seja a mesma. Quando a lei outorgando licença paga de 120 dias para mulheres grávidas, uma empresa de destilação e refinaria de cana de São Paulo, passou a exigir atestados de esterilidade no ato do recrutamento das operárias ou então empregava apenas viúvas. A empresa alegava não ter os recursos para pagar essa licença para as suas bóias-frias.<sup>339</sup>

<sup>337</sup> Noticiário do Estado de São Paulo, dom. 15.11.87.

<sup>338</sup> Na Folha de São Paulo, 14.5.88: A-2.

No mesmo sentido, a pleteria da burocracia nas organizações públicas mas também privadas, acrescenta ao custo dos negócios. Não se pode pagar pelo Correio as contas e poucos assuntos podem ser arrumados pelo telefone se as pessoas são desconhecidas. Isto implica numa infraestrutura de pessoal para tomar conta dessas pequenas tarefas que irão para o Banco pagar as contas, no correio pegar as remessas, fazer filas para tirar documentação ou autenticar cópias no cartório. Nas grandes lojas, é fila para pagar no caixa e outra fila para tirar as compras. Ao viajar é fila para o juiz dos menores para quem tem crianças, para os controles policiais quando se viaja para o exterior. Quantos voôs atrasados porque um passageiro não tem a documentação em ordem ou completa. Não se pode deixar de pensar num desemprego disfarçado ou ainda no subemprego. Por outro lado, lembrando-se mais uma vez do desprezo para o trabalho manual, não deixa de espantar os custos associados aos sinos exteriores de *status* que representam todas essas pessoas. Num país que pretende ingressar na modernidade capitalista, tem reformas gigantescas a fazer ali e, no início, nas mentes das pessoas que mantêm este sistema.

Outro traço da Sociedade Brasileira: a violência surda que explode no cotidiano, nas cidades como no interior, sintoma de uma sociedade ainda não consolidada. Temos alguns exemplos:

Vimos policiais prender garotos, de 8 a 10 anos de idade, com revólveres.

Um caminhão arranha a pintura de um táxi. O motorista do táxi sai com faca na mão e corre atrás do camionista.

Um dos nossos amigos é ameaçado por um motorista com a ponta do revólver por que deu um soco no veículo que não parara para o deixar

---

<sup>339</sup> Ibidem, 10.3.88.

atravessar.

Mas não se trata apenas de ameaças. Muitas vezes a violência é levada a cabo. O noticiário é recheado de histórias semelhantes a estas.

Num restaurante chique de São Paulo, duas mulheres acabam a sua briga a tiros no estabelecimento.

Policiais prendem, julgam e executam suspeitos, tudo isto a caminho para a delegacia.

Assaltantes matam um bebê nos braços da sua mãe. motivo: o choro dele os rendia nervosos.

Essa violência, que se alastra com a insegurança econômica, é quase sancionada pela inação judicial. Esta é particularmente evidente no caso da violência a mulheres. Os casos de mutilações inflitas a esposas suspeitas de terem casos com outros homens ou até assassinadas sem que haja sanção criminal fizeram a volta do mundo. Ela não é apenas física mas também moral por exemplo na ausência de compaixão para a miséria ou o desespero dos outros. Ela existe apenas na ordem que expusemos ao explicar a mecânica do nosso sistema de círculos concêntricos: em primeiro na família, com os amigos, com os seus similares contra os demais, etc.

Esse retrato não implica que todos os Brasileiros sejam violentos. É um cliché fazer uma ponderação tal como esta mas por outro lado, temos que nos lembrar do fato que os não violentos estão ansiosos por viver numa sociedade onde impera o reino da lei. A medida que se agrava o problema da violência urbana, da criminalidade, da insegurança econômica, cresce a esperança de se ter uma figura poderosa para pôr o país em ordem. Um índice deste desespero é demonstrado pela crescente emigração para fora do Brasil enquanto morámos em São Paulo. As informações sobre o atual Presidente não deixam de levantar dúvidas: filho de um deputado que assassinou outro em plena câmara

de deputados, seria bom indagar-se a respeito da faixa de valores em que foi criado. Pode-se perguntar sobre o modo de Governo que terá quando dispensa os jornalistas para "falar diretamente com o povo" e que desfruta da cumplicidade da mass media para ostentar as suas proezas: saltos de paraquedas, motociclismo, etc. Pode-se perguntar também quais os interesses que representa quando sabemos que vem de uma região com hábitos políticos pelo menos atrasados. Qual a equipe que o aconselha? Quais os contrapesos para contê-lo caso isto for necessário? Será que tentará "jogar os caudilhos" ou demonstrará apenas firmeza para equacionar problemas de um modo equilibrado? Essa figura do machismo por excelência inspira algumas reflexões sobre a situação das mulheres.

É notável que o feminismo não "pegou" na América latina de modo geral, nem no Brasil em particular. Apesar do machismo denunciado por vozes isoladas<sup>340</sup>, a situação das mulheres dirigindo empresas nos parecia ser mais confortável que a das Norte Americanas ou as Européias. É verdade que, na maioria dos casos que encontramos relatados na imprensa especializada, tratava-se de viúvas que tiveram que continuar a obra dos falecidos esposos. Uma colega da Universidade McGill até descobriu que em algumas empresas portuguesas, empregava-se uma maioria de mulheres em postos executivos.<sup>341</sup> Embora não podemos inferir Generalizações abusivas, a nossa hipótese é a de que as mulheres da classe média e da elite já tem uma experiência de comando com o seu pessoal doméstico. Então a nível das habilidades, não tem problema para passar da casa à empresa, já que a gestão de um orçamento familiar pode equiparar-se a gestão de um orçamento de empresa. Outra observação que chamou a

---

<sup>340</sup> Vide por exemplo Escobar, Ruth. *Les cheveux du serpent*. Paris: Sylvie Messinger, 1989. 244 p.

<sup>341</sup> Vide Adler, Nancy J. and Dafna N. Izraeli (Eds.). *Women in Management Worldwide*. Armonk, NY: M. E. Sharpe Inc., 1988.

nossa atenção: houve pelo menos duas mulheres no grupo dos professores fundadores desta Escola nos anos cinqüenta enquanto nas Universidades montrealenses, especialmente nas faculdades e Escolas de administração, eles chegaram apenas no final dos anos sessenta. Neste caso, a única hipótese verossímil que encontramos para dar conta deste fenômeno é a solidariedade de classe a qual referimos, ao apresentar o nosso esquema de círculos concêntricos e a noção de espaço social de Georges Condominas. Evidentemente, são apenas conjecturas que precisam de maiores informações. Mas é certamente interessante notar que numa sociedade tida por ser machista, tem mulheres nas empresas e nas Escolas de administração em números nada desprezíveis.

Outro traço característico do país: a valorização das relações pessoais. Isto é uma vertente da convivialidade da Sociedade Brasileira que já assinalámos antes. Ela se manifesta pela agilização dos negócios e da solução dos problemas quando se apresentam. O tempo investido no conhecimento e nas ligações é muito mais importante que o é na América do Norte, onde o interesse numa determinada pessoa mede-se à regra das vantagens que ela pode trazer para si. Um fator importante é o valor da palavra dada especialmente nos Mercados ocultos ou paralelos onde as transações são extremamente ágeis, uma vez introduzido aos operadores por uma pessoa conhecida deles. Este espaço existe ainda na América do Norte especialmente para as operações da Bolsa. Como no Brasil, a palavra dada é de ouro e quebrá-la equivale a um ostracismo. Mas a comparação para aqui. Na maioria dos países do mundo, o valor das ligações humanas é ainda prezado. As explicações tiradas da anomia das sociedades industriais apenas parecem explicar o comportamento fechado dos Norte Americanos. A convivialidade sobreviveu na Europa industrializada e sobrevive também no Brasil apesar de uma evolução parecida. Acreditamos que o peso da regulamentação também ajuda a preservar o favorecimento da palavra sobre o escrito.

Temos em resumo uma sociedade que se encontra dilacerada entre as exigências da modernidade e a sobrevivência dos traços herdados da sua História colonial. As dificuldades econômicas recentes (década de oitenta) e as suas consequências sociais não deixam de ser um convite à prudência enquanto ao futuro. Estávamos num país atravessando uma chamada "transição democrática". Na verdade, morámos num país ainda à busca da democracia que conheceu apenas de maneira formal. Não queremos arriscar previsões a médio prazo sobre o desfecho dos problemas sociais atuais do país. A evolução recente da Europa do Leste deveria constituir uma advertência suficientemente forte para convidar a humildade...

## 2 - Os sócios da empresa

Nessa última parte, faremos uma avaliação rápida dos atores que animam a vida empresarial no país. Mais uma vez, neste capítulo procurámos relatar as nossas observações, amparando-as, quando isto era possível, com algum fundamento teórico. Faremos a mesma coisa aqui tratando dos donos da empresa, dos gestores, dos Sindicatos e dos operários, dos cientistas e dos profissionais, das entidades de classe, dos consumidores, dos fornecedores, do Governo e da comunidade.

### Os donos da empresa

Conforme nos já vimos, a maioria do setor empresarial atual no Brasil encontra-se ainda nas mãos dos seus fundadores. Portanto, as empresas privadas que foram estabelecidas à favor das políticas de industrialização dos Governos Vargas e Kubitschek chegarão na fase de sucessão empresarial mais ou menos ao mesmo tempo. Este parece ser o principal ponto a monitorar para os próximos dez anos. Como as leis

que regulam o capital internacional são relativamente estanques (não tem acesso às ações com poder de voto), a transição terá que ser equacionada no país mesmo. Para as empresas onde não terá sido elaborado um plano de sucessão, podemos entrever uma absorção pelos grupos de grande porte, contribuindo assim para uma concentração ainda maior da atividade econômica neste país.

Por outro lado, os Brasileiros têm um espírito empreendedor muito exacerbado. À essa concentração das empresas já estabelecidas, podemos opôr o potencial que representa a criação de novas organizações. Este potencial será realizado contudo se a poupança da classe média pode ser reestabelecida com políticas econômicas de estabilização credíveis e de redistribuição de renda efetivas de modo a ampliar o espaço econômico no país. O acesso ao crédito terá também que ficar mais barato para que nos períodos de crescimento rápido que caracterizam novas empresas não haja gargalos financeiros que inviabilizam as recém-nascidas. Se houver criação de um setor empreendedor suficientemente amplo para contrapor a tendência à concentração verificada atualmente<sup>342</sup>, então haverá no Brasil um capitalismo "maduro", no sentido de variado e de mais adaptável aos sobressaltos econômicos.

### Os gestores

Como já assinalámos, a transição na gestão das empresas brasileiras está na pauta para os próximos anos. Isto implica, se o paralelo pode ser feito com as economias desenvolvidas, numa profissionalização daquelas empresas. O primeiro a chamar a atenção para as mudanças trazidas pela profissionalização das empresas foi Chester

---

<sup>342</sup> Vide a respeito as novas tabelas colocadas na Exame. Maiores e Melhores 1988 para ter uma idéia da amplitude deste fenômeno.

Barnard.<sup>343</sup> Os comportamentos mudam e o controle dos acionistas fica amidiado, pouco a pouco. Uma das mudanças previsíveis no caso brasileiro de certo será a perda do caráter empreendedor do capitalismo local a medida já que se aproxima do ponto do desenvolvimento completo do setor produtivo no país que não tem mais que contar com importações de insumos de produção desde o início dos anos oitenta, como o descobriram Rebello de Castro e Pires de Souza<sup>344</sup>. Mais uma vez, nessas condições, o desenvolvimento de um clima favorável à criação de novas empresas terá uma importância capital para a continuação do crescimento conjuntamente com medidas para o alargamento dos Mercados Internos.

Outra consequência previsível será a maior interligação dos grupos profissionalizados na Economia Internacional na medida em que os esquemas economicistas prevalecerem na cabeça dos gestores brasileiros. Isto levou João Bernardo a falar em capitalismo de gestores,<sup>345</sup> caracterizado este por uma aliança entre os gestores dos países de capitalismo monopolista, sem raízes de nacionalidade, com os gestores do Estado e dos Sindicatos. Essa evolução, se for verificada, não parece ser uma ameaça para o Brasil. Acreditamos que este conjunto de interesses poderia forçar a transição do país para a "democratização" dos frutos da modernidade industrial, por meros motivos econômicos, do ponto de vista dos grupos empresariais (ampliar os seus Mercados), governamentais (acrescentar as rendas do Estado, prestar mais serviços e por consequente, reforçar e ampliar o espaço deste grupo) e sindicais (ter mais membros e

---

<sup>343</sup> Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

<sup>344</sup> Sob este aspecto porém, temos que lembrar as observações no sentido contrário feitas pelos empresários que encaram o perigo do atraso tecnológico do parque industrial brasileiro se não houver abertura econômica do Brasil.

<sup>345</sup> Bernardo, João. *Gestores, desenvolvimento histórico e unificação de uma classe*. s.n., s.d., 70 p. (Base para uma conferência realizada na PUC do Rio de Janeiro, nov. de 1984). e *Gestores, Estado e Capitalismo de Estado*. Ensaio, 14 (s.d.): 85-104.

mais poder).

Pode encarar-se também um papel de maior destaque do país a nível internacional, este passando a ser um ator de peso nos Mercados dos países menos desenvolvidos, como parece ser o caso nos últimos anos. O Brasil já é, por exemplo, uma base de fabricação para empresas multinacionais que vendem nestes Mercados e nos países desenvolvidos também. Este papel não é um beco sem saída como o demonstrou Teixeira ao discutir da aprendizagem tecnológica que ocorreu no país, mesmo sendo nas filiais daquelas empresas, porque esta traz efeitos de encadeamento nas empresas nacionais.

#### Os Sindicatos e os operários

Para muitos empresários, Sindicato ainda é assimilado à organização subversiva e enquadra-se em "assuntos do polícia". Mas temos que fazer algumas qualificações. Nos setores atrasados, o sindicalismo não conseguiu implantar-se como interlocutor privilegiado dos donos de empresas. No interior, ainda tem notícias de ocorrências de danos físicos às pessoas que tentam organizar as reivindicações dos trabalhadores rurais.

Nos centros industriais, os Sindicatos já têm uma longa tradição de luta nos moldes do socialismo ou do marxismo. Eles não constituem apenas uma força com que se tem que compôr mas também estão à caminho para um reconhecimento como componente da sociedade como nós pôdemos perceber pelo comentário do militar que entrevistámos e para quem não dava mais mandar os canhões para as ruas como política trabalhista. No próprio movimento operário ganha força o sindicalismo chamado de "negócios" ou de gestores, na tradição das *trade unions* da América do Norte. Esta

corrente poderia ampliar-se nos setores mais privilegiados onde os membros têm coisas a perder com projetos de mudar o sistema. Na medida em que se melhoram as condições de existência dos operários, o sindicalismo de orientação ideológica militante não terá um êxito tão grande porque a elite operária passa a ter interesses semelhantes aos dos donos das empresas, retirando a sua relativa prosperidade das empresas. Essa evolução nova pode anunciar dilaceramentos ideológicos no movimento operário para as próximas décadas.<sup>346</sup>

Nas empresas onde a gestão encontra-se numa fase de profissionalização, a atitude é mais comoda porque a profissionalização traz consigo um discurso mais técnico, preocupado com desempenho financeiro, mercadológico, produtivo. Então os moldes do mandonismo mais frequentes com os donos fundadores tendem a desaparecer e o Sindicato pode até ser encarado como uma simplificação da gestão dos recursos humanos na medida em que não é mais necessário tratar com cada um dos empregados mas com um reduzido grupo deles, encarregado de defender os interesses do conjunto. Neste sentido, a evolução recente em algumas empresas brasileiras e na maioria das empresas estrangeiras poderia ser equiparada à evolução do sindicalismo em alguns grandes grupos japoneses onde o Sindicato desempenha quase a função de gestão dos recursos humanos.<sup>347</sup> No oposto deste extremo, a onda da literatura que apresenta a empresa como um meio de auto-atualização também preconiza um Sindicato ou grupo de

---

<sup>346</sup> Essa evolução favorável à manutenção do sistema atual já foi entrevistada por Maria da Conceição Tavares em *Relações entre distribuições de renda, acumulação e padrão de desenvolvimento*. São Paulo: CEBRAP, mimeo, 1973 citada em Maria Hermínia Tavares de Almeida. *O sindicato no Brasil: novos problemas, velhas estruturas*, *Debate e Crítica*, 6 (Jul. 75): 49-74.

<sup>347</sup> Vide Junkerman, John. *We Are Driven*, *Mother Jones*, Aug. 82: 21-23, 38-40 onde se apresenta a orientação nitidamente política do sindicato da Datsun (Nissan) depois que a empresa o deixou livre de solucionar os problemas que a direção da empresa não queria tratar por si mesma com receio de que isto desgastasse a sua imagem.

empregados como sócios na realização dos desenhos organizacionais sem porém cair abertamente nas manobras manipulativas do exemplo japonês. Mesmo sendo assim, essa evolução favorável para as empresas e a maior tranquilidade das relações trabalhistas, poderia ser posta em xeque com a maior instabilidade econômica que parece ser o lote do Brasil para os próximos anos. Com efeito, é difícil encarar relações civilizadas entre trabalho e capital quando o contexto é um de extrema instabilidade, conforme acreditamos ter demonstrado com a nossa análise do meio ambiente deste país. Não se pode encarar um novo estágio nas relações do patronato com o Sindicato se fazer negócios neste país não implica numa segurança mínima de estabilidade das condições do meio ambiente. Quando a turbulência for extremada como isto parece ser o caso na atualidade, o temor de perder tudo da noite para o dia não favorece uma "distensão" entre os dois grupos que estão jogados um contra o outro numa luta para a sobrevivência de curto prazo.

Mesmo assim, essas considerações gerais não resolvem o problema da sobrevivência das antigas mentalidades aristocráticas no meio empresarial brasileiro e latino-americano de forma geral. Assim, quando Ricardo Semler afirma negar-se a tratar com os seus operários em greve, o que está dizendo na verdade? Que tratar com eles quando estiverem fora das fábricas seria a mesma coisa que perder a imagem face a estes, o que é a mesma coisa que ter medo de perder o seu poder sobre os operários? Numa empresa onde a ordem do dia é a participação dos trabalhadores à gestão, qual é a conclusão que se pode tirar deste episódio? Ainda mais, tratando-se de uma empresa onde o dono não está mais presente no quadro geral de funcionamento, este incidente não indicaria uma persistência da mentalidade do mandonismo?

Nos próximos anos, nós parece ser imprescindível a necessidade de maior abertura em relação com as reclamações dos operários cujo poder aquisitivo vem sendo

constantemente corroído a favor das inumeráveis (e nem sempre responsáveis) experimentações de política de estabilização econômica. Conforme aquilo já exposto, os principais ingredientes daquelas políticas são a indexação plena dos preços (i.e. pelos picos, o que é uma maneira menos diplomática de colocar a questão de evitar-se a defasagem dos preços relativos quando trata-se de estabilizar a inflação) e a indexação pela média dos salários o que, no longo prazo, implica em uma transferência de recursos dos bolsos dos trabalhadores (e, com uma visão de mais longo prazo, dos consumidores no final das contas) para outros segmentos da sociedade.

Neste contexto, o capitalismo dos gestores, como o chama João Bernardo, ou as propostas neo-keynesianas de concertação econômica entre as empresas, os Sindicatos e o Estado, constituiriam uma alternativa à coordenação das atividades dos agentes econômicos que seria muito menos caótica na medida que uma vez acertada uma relativa estabilidade econômica, poderia encarar-se a possibilidade real de uma reposição do poder aquisitivo dos assalariados, estágio intermediário a uma retomada do crescimento econômico e até necessário para as empresas brasileiras sustentarem a perspectiva de uma concorrência internacional mais acirrada. Por outro lado, essa perspectiva num país carente de Instituições que possam desempenhar o papel de contrapoder, não deixa de assustar se comungarmos ao ponto de vista desenvolvido por Bresser Pereira sobre a ampliação do poder pela tecnoburocracia brasileira<sup>348</sup>, possibilidade nada desprezível, dada a perpetuação da mentalidade de estamento ou casta neste país.

---

<sup>348</sup> Essa tese foi desenvolvida em *Estado e subdesenvolvimento industrializado*. São Paulo: Brasiliense, 1977, na época do regime militar então por um acadêmico que militava no MDB, na oposição por consequente. Tendo vista do desempenho da oposição no poder, no período da chamada "transição democrática", pode-se perguntar se a antiga oposição não participaria da mesma mentalidade de estamento, de casta, de mandonismo. Noutras palavras, onde estão as alternativas viáveis, isto é, fora dos grupos de esquerda, os mais credíveis por enquanto mais os menos viáveis politicamente, em função do intervencionismo dos militares?

## Os científicos e os profissionais

As atividades de aprendizagem tecnológico podem ter efeitos multiplicadores se a infraestrutura for adequada à sua absorção. As críticas ficam cada vez mais numerosas, pondo dúvidas a respeito da manutenção da capacidade tecnológica da Economia Brasileira por causa dos descuidos a que foram submetidas as Universidades do país nos últimos anos. A construção de um centro de pesquisas e testes para a normalização técnica ainda não produziu resultados concretos porque o dito centro permanece vazio até hoje. Este exemplo de falta de coordenação nas políticas científicas e tecnológicas do país não é um índice animador para o papel potencial que o Brasil poderia desempenhar na Economia Internacional se não forem tomadas providências para a reposição da, pelo menos, manutenção da capacidade que o país adquiriu desde os anos cinqüenta.

Num relatório da UNESCO, ficou demonstrada a perda de investimento que representa a formação no estrangeiro de técnicos e científicos se estes, ao voltarem aos seus países de origem, ficam isolados da comunidade científica internacional e não dispõem de laboratórios e, sobretudo, de grupos de pares do mesmo nível, com quem podem trabalhar e assim manter a sua atualização. Referindo mais uma vez às Universidades, parece que o único foco de atividade científica atualizada encontra-se nas grandes empresas. A medida que estas podem mandar para o estrangeiro os seus empregados para cursar em estabelecimentos de ponta, poder-se-ia argumentar que não haverá problemas para aquelas empresas. A nível mais agregado, se nós aceitarmos a premissa de que a Economia Brasileira no seu conjunto está a caminho de uma especialização internacional baseada sobre uma teoria de vantagens comparativas nos

custos da mão-de-obra e de recursos naturais, não haverá conseqüências desastrosas. Mas se as premissas forem as de um desenvolvimento endogêneo, então essa ausência de preocupação com o setor da pesquisa, da formação, da manutenção de uma massa crítica nas Instituições de ensino superior do país é um auguro péssimo para a capacidade de geração "indígena" de tecnologia.

A ausência também de associações profissionais fortes, capazes de determinar o rumo dos desenvolvimentos, é também assunto de preocupação com o futuro do país. Na área da Contabilidade, se tomou conta das falhas conceituais com que anda a profissão no país mas como grupo profissional, os contadores Brasileiros não têm a força das associações Norte americanas que podem impôr regras e procedimentos que passam a ter força de lei nas empresas<sup>349</sup>. Se isto pode ser uma vantagem para as empresas Brasileiras que, ao dispôr de margem de manobra mais ampla que as Norte Americanas por exemplo, pode ser também fator de desperdício de recursos nas mesmas empresas o que, dada a quase certeza de uma maior abertura da Economia do país aos intercâmbios internacionais, constituiria um ponto fraco comparativamente a empresas dispendo de sistemas de informações contabilizadas mais acuradas.

Mais uma vez, a constituição de associações profissionais fortes e, portanto, independentes, acrescentaria à necessária variedade social do país o que, por sua vez, contribuiria a uma partilha do poder entre mais atores e a uma estabilidade na evolução econômica do país, supondo que os problemas sejam resolvidos por negociação e não por decretos-leis.

#### As entidades de classe e os Sindicatos patronais

<sup>349</sup> Avaliação de um colega contador que passou 1 ano no Brasil, desenvolvendo projetos de pesquisa com contadores brasileiros.

Ao contrário dos grupos sindicais e profissionais, as entidades de classe dispõem de um poder real face aos tomadores de decisão nas repartições públicas. Poderiam servir de base a uma reorganização do planejamento econômico do país se os grupos de Sindicatos de operários desfrutarem de poderes e considerações semelhantes, no quadro das propostas neo-keynesianas de planejamento concertado, expostas no capítulo V.

A ABEMI por exemplo, foi associada aos Grupos Executivos que planejaram o desenvolvimento do Brasil nos anos cinquenta. As fases do setor foram, nos anos cinquenta, uma de substituição de importação de serviços (antes prestados pelas firmas estrangeiras), uma de consolidação nos anos sessenta (barragens hidroelétricas, rodovias), de internacionalização nos anos setenta (exportação de serviços na América do Sul, na África e no Oriente Médio). Ao salto "qualitativo" dos serviços ligados ao petróleo no final desta década, seguiu-se uma fase de descapitalização nos anos oitenta. O Presidente da ABEMI em 1987, Fernando Lisboa, nós dizia que "sentimos tremenda falta de um programa de Governo", ilustrando assim o histórico respaldo do setor sobre os poderes públicos para o seu desenvolvimento.

A ação das entidades de classe é abrangente como nós podemos ver mais uma vez com a ABEMI. Na sua primeira fase de existência, procuraram-se as tecnologias. Na segunda fase, a entidade providenciou a formação dos empregados do setor com convênios (ainda em vigor) firmados com as Universidades do país. Na última fase da evolução do setor, a entidade procurou diversificar o raio de ação das empresas. As suas intervenções atingem hoje em dia uns 90% do Parque Industrial do país, conforme as informações do Presidente da ABEMI.

A ação das entidades de classe pode ser classificada em defesas interna e externa dos interesses das firmas integrantes. Defesa interna na medida que trata-se dos interesses do grupo e não dos membros em particular. Por exemplo, comitês são estabelecidos para estudar os problemas do setor e formularem recomendações aos membros. Os convênios de formação são também uma ação defensiva dos interesses da entidade. A nível da defesa externa, podemos dar o exemplo das intervenções da ABEMI junto ao Governo para prestar informações sobre a estrutura dos custos do setor o que é nada mais que uma atividade de *lobbying* para preservar as margens de lucros ameaçadas pelos programas de estabilização de preços.

O balanço das relações com o Governo é tido como positivo, este último favorecendo o setor para os setores de base da Economia, os setores ditos de "segurança nacional" e "prioritários". O setor é então um parceiro privilegiado do Governo para a execução da sua política industrial. Isto não implica porém em fechamento ao capital estrangeiro porque de acordo com o Presidente da ABEMI, ainda tem "deficiência nos conhecimentos". Assim, os recentes acordos tripartites (Governo, firmas estrangeiras e nacionais) no setor do petróleo são avaliados como sendo um "sucesso" pelos membros da Associação.

Como podemos comprovar com o exemplo acima, a ligação Governo empresas nacionais é feita a nível das entidades de classe e dos órgãos públicos que definem a política industrial do país. Temos então canais já estabelecidos e testados há muito de coordenação da ação governamental e privada. Resta saber se estes vínculos poderiam sofrer o acréscimo de um terceiro parceiro que seriam os Sindicatos para a coordenação dos interesses dos três grupos.

## Os consumidores

A situação dos consumidores é muito parecida como a dos Sindicatos de operários e está ainda mais fraca. É uma outra componente do estado de subdesenvolvimento político do país na medida em que os consumidores enquanto grupo de interesses não conseguiram ainda fazer valer os seus direitos face às empresas e organizações públicas como ocorre nos países desenvolvidos.

O desprezo das empresas para as reclamações e as observações dos seus consumidores é regularmente documentado na mass media (escrita). Isto traduz o mandonismo que perpetua-se nas posições de autoridade no país, quer no setor privado, quer no setor público. As reclamações são tidas, em muitos casos, como crimes de lesa-majestade. O consumidor é tratado em menor, sem direito. Por outro lado, a própria conduta do cidadão Brasileiro, que acredita que a solução aos seus problemas só pode vir dos seus próprios esforços, contribui para esse estado de coisas. Assim as campanhas fracassadas de boicote aos Comércios que remarcavam os seus preços é uma boa indicação do individualismo do consumidor Brasileiro. Pode ser um reflexo também da já aludida lei do "Camursi" (cada um por si). Como ocorre no fenómeno da "pobreza de massa", tese exposta por Galbraith para explicar a resistência dos pobres da Índia às mudanças nos métodos de cultivo, este individualismo pode ser encarado como sendo uma tática para sobreviver num meio ambiente que tem as características do Brasileiro: apenas os dominantes podem gratificar-se e, para os demais, o que vale é quem eles conhecem para poder aliviar as suas dificuldades.

## Os fornecedores

Mesmo se a Economia Brasileira se encontra, desde o início da década de 80, como uma base industrial relativamente completa e integrada<sup>350</sup>, o funcionamento do conjunto ainda é fragil, como evidenciou-se na época do Cruzado I.

Em 1986, não tardaram a surgir gargalos no suprimento de matérias primas, começando com a borracha, os gêneros alimentares de primeira necessidade (óleo de soja, açúcar, carne, laticínios) e vários bens manufaturados intermediários. Isto aponta para as fraquezas de uma Economia concentrada nas mãos de alguns monopólios em virtude do modelo de desenvolvimento incentivado pelo Governo que insistia no desenvolvimento de uma base industrial devotada à fabricação de bens de consumo de luxo. Esta estratégia teria produzido menos danos se o aparelho de fiscalização do Governo tivesse estado à altura da complexidade que a estratégia de desenvolvimento gerou. Não foi o caso como nós já vimos. O resultado da monopolização (ou oligopolização) acentuada em alguns setores é que as empresas podem paralisar a Economia se assim o entendessem.

Para quem pensa que a concorrência poderia mudar as coisas, basta lembrar, para apoiar as nossas dúvidas, o caso da micro-Informática neste país. Setor desenvolvido com a proteção estanque do Governo, o número de empresas que nasceram sob a proteção do pára-chuvas governamental chegou a beirar as 300 unidades. No entanto, casos de mau funcionamento, de atendimento após-venda ruím, de qualidade aproximada, levaram à organização de um circuito paralelo para o suprimento do Mercado Interno com aparelhos estrangeiros, mais baratos e confiáveis. Em 1988, era possível ter entrega em casa de micros comprados nos Estados Unidos, sem a menor burocracia, pagando a quantia de US \$25 por quilo, esta tarifa incluindo o transporte e o

---

<sup>350</sup> Como o apontaram Pires de Souza e Rabello de Castro, op. cit.

"desembaraço" alfandegário. No entanto, e mesmo apontada o aumento dessa procura, a Indústria não parecia, pelo menos em 1988, ter esboçado uma reação.

Esse exemplo particular ilustra bem o comportamento de muitos outros setores onde empresas, iludidas numa falsa segurança da proteção do Governo, não se acham incentivadas a melhorar a qualidade dos seus produtos. Parte das implantações de empresas estrangeiras no país pode ser entendida por este motivo. Por outro lado, apenas as empresas brasileiras que aceitam o desafio da exportação conseguem desenvolver produtos a par dos produzidos nos países Centrais em termos de qualidade. Por outro lado, a estratégia dessas parece ser de usar o Mercado Brasileiro como vaca leiteira com produtos de qualidade menor ou de concepção ultrapassada para financiar as suas aventuras ultramarinas.<sup>351</sup>

Finalmente, a falta de padrões claros e, sobretudo, amplamente aceitados nos setores de atividade, parece ser à origem da variedade na qualidade dos insumos como pôdemos observar na Indústria da madeira para a fabricação de móveis. As peças de qualidades variadas são misturadas sem que haja algum esforço para padronizar os lotes a nível dos fornecedores. Os compradores têm que negociar para obter a mercadoria adequada para suas fabricações. Mais uma vez, os Mercados Externos obtêm as madeiras de melhor qualidade enquanto, de forma geral, as qualidades inferiores são vendidas no Mercado Interno.

### O Governo e a comunidade

<sup>351</sup> É o caso da Singer, uma firma multinacional, que manufaturava um modelo de maquina de costurar apenas para o mercado estrangeiro e decidiu, após alguns anos, lançar o seu modelo "Prêt-à-porter" no mercado interno; o mesmo ocorreu com a Cristais Hering que pela primeira vez em 1988, decidiu lançar simultaneamente nos mercados brasileiro e estrangeiros uma nova linha de copos de cristais. Antes, os novos modelos eram lançados nos mercados estrangeiros e, depois apenas, no mercado interno.

Em consistência com as nossas observações anteriores, o melhor que se possa observar das relações do Governo com a comunidade é que estas estão caracterizadas pela indiferença.

Elas obedecem a uma lógica de agência de relações públicas, com muita propaganda sobre as obras sociais, associando sempre o nome dos políticos, para estes não fiquem esquecidos nas eleições seguintes.

Em relação com as empresas, os Governos têm uma posição às vezes contraditória mas sempre favorável nos fatos quando trata-se dos grandes grupos nacionais. O Governo simplesmente não tem os meios necessários para amparar as demais empresas com um meio ambiente estável. No caso das empresas estrangeiras, a legislação que foi adotada para controlar as suas atividades é, na maioria dos casos inoperante. Essas empresas desenvolveram, com a complicitade de funcionários, várias vias para burlar a lei, sonegar impostos, rapatriar lucros acima do permitido, etc. Em algumas ocasiões, as determinações governamentais prevaleceram, na época do Cruzado I por exemplo, onde os preços das montadoras foi segurado nos fatos. Mas, sob a liderança da Volkswagen, os preços foram reajustados mais tarde. Ao anunciar o acordo, o Presidente da filial brasileira, Wolfgang Sauer, acompanhado com o Presidente da matriz, fez anúncio de um programa de investimentos da matriz no país.

Em resumo, o poder de barganha é que determina o desfecho dos confrontos entre empresas e Governo. Na região mais oculta da Economia, as propinas é que tornam o meio ambiente mais tolerável para as empresas que não têm posição de barganha para confrontar o Governo.

A comunidade, entendida como conjunto de pessoas que podem ser afetadas pelas atividades das empresas, é à imagem dos grupos de consumidores. Mesmo se as empresas nacionais são motivo de orgulho para os Brasileiros por causa das suas realizações, a desconfiança permanece alta para esses poderes como qualquer outro poder, fora da classe média. Enquanto essa última estiver implicada, o seu nível de vida está demasiadamente atrelado às fortunas das empresas para que se organize qualquer movimento de reclamação. Ademais, o isolamento do país das informações vindas do exterior (a não ser aquelas escolhidas pela Globo) não permite ter uma idéia nítida, da qualidade inferior por exemplo, de muitos dos produtos vendidos no país. Portanto, o potencial de reclamação é muito reduzido.

As únicas fontes de oposição parecem originar dos Sindicatos mais radicais e dos "grupos de base". Enquanto os Sindicatos se sentiam responsáveis, já assinalámos o surgimento de um sindicalismo *d'affaires* no país traduzindo a melhoria das condições de vida dos operários nas grandes empresas. Nessas condições, o sindicalismo de esquerda desacreditar-se-á pela sua própria ação e pela natureza antagonizadora do seu discurso se houver alguma forma de redistribuição das riquezas no país com a retomada do desenvolvimento.

Nos grupos de base, temos um potencial de repetição do cenário de 1964 com a organização incipiente dos trabalhadores do campo e dos moradores das favelas. Este potencial poderia realizar-se se a situação econômica melhorar. Como ficou demonstrado pela História, as situações tornam-se explosivas quando há uma melhoria das condições gerais porque as expectativas expandem-se, aumentando assim a insatisfação com o andar das mudanças.<sup>352</sup> É portanto uma área a monitorar para

---

<sup>352</sup> Vide Brinton, Crane. *Anatomy of Revolutions*. New York: Prentice-Hall, 1952 (1938)

situações de melhoria geral. Os ciclos de crescimento equilibrado e ordenado poderiam apresentar um perigo maior que a dos saltos bruscos como se verificou na época do primeiro Cruzado. A euforia do povo apenas foi compensada por um retrocesso quando a capacidade produtiva estourou-se sob a pressão da procura acirrada<sup>353</sup>. Uma reforma agrária cuidadosa poderia produzir um efeito de descontentamento parecido se for gerida com gradualismo em vez de inspirada das abordagens de choque heterodoxo como na Economia. A única saída seria uma aceleração da urbanização para neutralizar o potencial de contaminação a outros setores de atividade.

### 3 - Caracterização do meio ambiente brasileiro

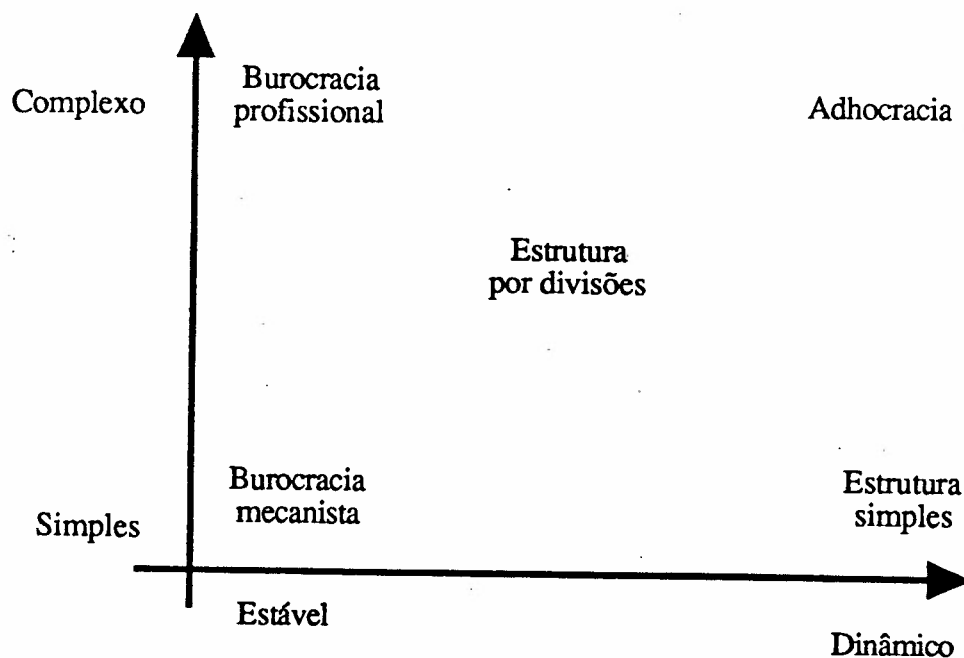
Nós vimos que a nível econômico, o país aproxima-se de um grau de desenvolvimento endógeno embora que reduzido a uma parcela da população. As fontes de incerteza e, portanto, de turbulência, são do lado do caráter subdesenvolvido da estrutura social que encontra-se concentrada nas mãos de uma reduzida elite, que não tem que confrontar-se com contra-poderes organizados a nível social. Acreditamos que o desenvolvimento não apenas econômico mas social do país tem que dar espaço para uma maior diversidade nas Instituições, especialmente políticas, para chegarmos a uma estabilidade relativa.

---

<sup>353</sup> Ainda que haja demonstrações de uma capacidade ociosa importante mesmo na época das carências generalizadas dos insumos básicos na ocasião do Cruzado I. Vide por exemplo Munhoz, Dércio Garcia em *A economia fora dos trilhos* em *Folha de São Paulo*, 30.9.86: 26 que denuncia este mito com dados da FIESP sobre a utilização da capacidade produtiva bem aquém dos picos históricos dos setores da transformação. A taxa agregada de utilização da capacidade produtiva em junho de 86, de acordo com os dados da FIESP chegava a apenas 80%, num período comunamente tido como sendo de explosão da demanda, com carências, agios, etc.

Por enquanto, o quadro geral é de uma evolução caótica no curto prazo, devido à ação governamental e à estrutura concentrada da Economia. Para caracterizar este meio ambiente, recorreremos ao esquema desenvolvido por Mintzberg, como vimos no capítulo IV. O objeto deste esquema, baseado sobre o grau de complexidade do meio ambiente e de uma caracterização geral do mesmo, é de buscar formas organizacionais que sejam mais adequadas para evoluir num determinado contexto.

### MEIO AMBIENTE E CONFIGURAÇÕES ESTRUTURAIS



Fonte: Mintzberg (1980)

Assim, num meio ambiente turbulento, as formas organizacionais mais flexíveis é que são adequadas porque os seus tempos de reação são mais curtos que os das burocracias por exemplo. Essas organizações caracterizam-se por uma estrutura

frouxa, uma delineação muito geral das atribuições de cada um dos seus atores, um oportunismo equiparado à regra básica de sobrevivência num contexto de elevada incerteza. No caso brasileiro, essa turbulência vem sendo contida pela ação governamental, especialmente em relação com a concorrência. Mas se os votos de internacionalização da Economia Brasileira são mais que palavras vazias, as organizações que terão que confrontar-se com as novas condições de operação terão que fazer revoluções culturais nos seus muros para adaptarem-se. Com a tradição de mandonismo que prevalece ainda na maioria das empresas, dirigidas pela primeira geração (isto é, os fundadores), terá que haver uma transição muito prudente para não perder os jogadores. Empresas com formas mais "orgânicas" terão também que contar com funcionários mais autônomos o que implica, entre outras coisas, uma educação mais sólida para as próximas gerações.

A nível de complexidade, vimos que a Economia já se encontra no seu conjunto, num grau avançado de complexidade tecnológica. Isto indica que a forma profissional e as organizações *ad hoc* seriam as formas mais adequadas num ambiente complexo e, ao mesmo tempo, instável. Nós já chamámos a atenção para o desenvolvimento neste país de associações profissionais mais fortes para Nortear o desenvolvimento das suas respetivas especialidades. Por enquanto, a ação do Governo permanece determinante. Enquanto as organizações *ad hoc* estão implicadas, o Brasil dispõe de um potencial empreendedor que as torna eminentemente viáveis, dado o conjunto de valores de individualismo vigente nesta sociedade. A condição necessária (embora não seja suficiente) seria de deixar de lado (ou de afrouxar) a orientação concentradora do desenvolvimento económico que foi adotada pelo Governo desde o golpe de 1964. Isso possibilitaria o surgimento de grupos empresariais constituídos por pessoas altamente qualificadas como acontece por exemplo na área de telecomunicações

onde Nipo-Brasileiros põem para efeito os seus antecedentes Japoneses para desenvolver empresas nessa área com tecnologia adquirida no país dos seus antepassados.

Ambos estes cenários permitiriam a diversificação da base empresarial do país, "conformando"-se assim à visão de Gareth Morgan sobre o grau de variedade necessária para permitir as probabilidades as mais altas possíveis de sobrevivência do país no cenário internacional. Essa variedade, por sua vez, seria um motor muito mais potente para fazer evoluir a Sociedade Brasileira no sentido do desenvolvimento mais completo das sociedades ocidentais. Retomando a metáfora biológica aplicada ao meio ambiente, Morgan salientava que a adaptação ao meio ambiente como paradigma de gestão tem um limite sério: o de induzir a pensar que o meio ambiente é um dado do problema sobre o qual não se pode agir. Se isto for verdade no caso do Brasil, então a sobrevivência dos *fittest* só poderia acontecer se as estruturas dos "organismos" empresariais forem suficientemente complexos para poder adaptar-se a condições complexas e variáveis. O modelo burocrático que impera em muitas organizações deste país é um modelo ultrapassado num meio ambiente perturbado porque pode produzir apenas uma resposta estereotipada, que leva muito tempo a desenvolver-se, e comporta muito mais riscos de ser a resposta errada, porque elaborada apenas por uma reduzida fatia dos cérebros da empresa.

Estamos cientes dos limites desse diagnóstico. Mas a alternativa parece ser clara: ou a Sociedade Brasileira complexifica-se à imagem do setor industrial para que as respostas do conjunto sejam mais variadas ou fica mais ou menos como está com o risco (para não falar na quase certeza) de que, a médio ou longo prazo, o país encontrar-se-á numa trajetória parecida à da Argentina, com a possibilidade um pouco mais brilhante de ficar relegado ao papel de base manufatureira para o suprimento dos Mercados Latino-

Americanos e de alguns países do Terceiro Mundo.

### Concluindo em poucas palavras

Quais são os pontos salientes do meio ambiente brasileiro para o período de 1985-1988 e quais as direções prováveis da sua evolução? Retomando o nosso esquema de análise, relataremos os pontos que mais chamaram a nossa atenção nos meios ambientes social, político, econômico e social.

A nível social, confrontámo-nos com uma contradição maior. No seu conjunto, a estrutura social do país é ineficiente pelos custos que implicam o pouco respeito à vida, à integridade física, ao trabalho braçal, tudo frutos de um distanciamento social extremo. Esses arranjos sociais têm também os seus reflexos na produtividade estritamente econômica como já assinalámos.

Corresponde a essa atitude dominadora a aceitação dessas regras do jogo social pela maioria dos Brasileiros para quem reclamar respeito aos seus direitos não tem pertinência. Suspeitamos que até tem falta de respeito para a sua própria integridade por parte das classes mais baixas, no quadro de suas relações com os grupos dominantes. Para nós, aquilo que alguns denominaram de ausência de cidadania é o impecilho maior para o desenvolvimento do país.

Tecnicamente, poderíamos falar na necessidade de criar um contra-poder para equilibrar o poder da "tecnoburocracia" a que aludia Bresser Pereira. Como já salientámos, este contra-poder contribuiria para uma estabilidade maior da sociedade civil e do cenário econômico também, permitindo o desenvolvimento de pequenas empresas

suscetíveis de diminuir as consequências da monopolização atual verificada no setor empresarial. Esses dois desenvolvimentos tenderiam, acreditamos, a reforçar-se mutuamente. A contradição a que aludimos antes fica aqui: quem é que vai pôr em marcha este processo? Ou melhor ainda, quais as forças que têm o potencial de desencadear essa evolução? Parece muito provável que seja o Estado se a hipótese da tecnoburocracia for verificada. Os Partidos políticos de esquerda, com programa coerente neste sentido, não têm muita probabilidade de consegui-lo, tendo em vista o papel de vigilantes dos militares. Portanto, a médio prazo, a evolução mais provável no Brasil nos parece ser a da consolidação de um "capitalismo de senhor de engenho", o que seria uma síntese propriamente brasileira entre o peso (ainda fortíssimo) da sua herança histórica e as exigências da modernidade. Este capitalismo conciliaria a inserção no sistema capitalista internacional ao mesmo tempo que conseguiria manter dentro das empresas um domínio sobre os empregados *à l'ancienne*. A única fonte de evolução parece ser um acréscimo do investimento estrangeiro direto no país, como fator de modernização das relações de trabalho e, por efeito de desencadeamento, das relações sociais globais.

A nível político, as nossas conclusões são parecidas. Não parece ter alternativa viável à persistência da antiga cultura política de mandonismo e do "Estado, coisa nossa", com uma presença sempre vigilante dos militares por trás da cortina. Este estado de coisas sempre favorecerá uma característica fundamental da ação do aparelho do Estado: a sua relativa neutralização pelo sufoco burocrático e a corrupção. A este aparente imobilismo, temos que acrescentar uma evolução provável, a da implicação crescente do empresariado na vida política do país. Nos já percebemos uma mentalidade "golpista" no meio empresarial brasileiro e isto tem provavelmente muito a ver com a criação de um grupo de afinidades entre militares e meios econômicos pela ação da Escola Superior de Guerra, já identificada como sendo o *Think Tank* do país. Dada essa ligação entre os dois grupos, cabe contudo lembrar que os militares, enquanto grupo político determinante

no país, têm uma visão favorável ao progresso econômico dessa nação na medida em que não se transtornassem as regras do jogo social ou, noutras palavras, aquilo que provavelmente eles chamam de "Instituições".

No cenário econômico, o setor mais adiantado do país vai pressionar para uma abertura maior com a comunidade de negócios e financeira internacional. No Mercado Interno, a tendência à retração do peso relativo das estatais vai reforçar-se em favor das empresas estrangeiras e dos grandes grupos nacionais privados. Resta saber se essa evolução não sufocará a criação de novas empresas e, sobretudo, a sua sobrevivência, independentemente da tendência de concentração crescente verificada nas empresas nacionais. Enquanto à ação governamental em matéria de estabilização econômica, é difícil antever uma reversão do quadro estagflacionista atual na medida em que as pressões inflacionárias parecem em boa parte oriundas do setor monopolizado das grandes empresas. Uma das saídas prováveis seria a abertura da Economia do país aos investimentos estrangeiros o que melhoraria o balanço de pagamentos e a produtividade das empresas locais ao mesmo tempo que poderia contribuir para uma queda das margens de lucro. Essa evolução será muito provavelmente paulatina face às resistências dos grupos nacionais.

A nível de política industrial, as indicações são da manutenção da reserva de Mercado nos seguintes setores:

- Strong support for the private sector and a trimming of the growth and range of activities of state enterprises;
- Special support for certain strategic sectors such as microelectronics, biotechnology, ceramics, fine chemicals and new materials;
- An end to import substitution as a major theme

and an increased emphasis on the modernization of existing plants and the adoption of advanced technologies;

• A drive towards decentralization of industry and an increase in industrial investment in underprivileged regions, particularly the Northeast.<sup>354</sup>

Na nossa avaliação, apenas os pontos 2 e 3 produziram os resultados os mais visíveis. Mas isto põe a discussão no terreno da tecnologia.

Acreditamos ter estabelecido que o país conseguiu de forma brilhante o seu aprendizado tecnológico apesar dos setores de ponta terem sido dominados pelas empresas estrangeiras. Mas cabe lembrar mais uma vez que o sustento a longo prazo poderia ficar comprometido se não houver uma correção fundamental do rumo que foram compelidas de tomar as Universidades Brasileiras desde o final da década de setenta.

---

<sup>354</sup> Canadian Investment Opportunities, op. cit.: 3.

## capítulo VII

# UM ENSAIO SOBRE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NO BRASIL

### Introdução

Este último capítulo apresenta o ponto de chegada da nossa indagação geral sobre administração estratégica no Brasil.

Após um estudo comparativo da formação do Ocidente industrializado e da formação do Brasil, chegámos a conclusões diferentes sobre essas duas entidades históricas. Essa viagem tinha por finalidade o entendimento das raízes que particularizam o país de forma geral e a constituição de uma espécie de pano de fundo para o estudo mais enfocado sobre a administração estratégica no país.

Na segunda parte, procurámos salientar a grandes pinceladas as origens do desenvolvimento da administração de um modo geral e da administração estratégica em particular. Fazendo este exercício, parecia imprescindível lembrar as críticas a que ambas foram submetidas nos últimos anos, tentando também apontar para direções de renovação ou de desenvolvimento.

Com essas duas primeiras partes, dispunhamos do material básico para o nosso estudo ou seja as particularidades do nosso "terreno" e o esquema "teórico" para

procurar dar conta das nossas observações.

Isto é o objeto da terceira parte, iniciada com o capítulo anterior, uma esquematização do meio ambiente brasileiro que conhecemos entre 1985 e 1988. Tentámos analisá-lo com o enfoque do tomador de decisão de qualquer organização, que precisa estar-se atento à evolução dos fatores que proventura venham a afetar o seu domínio de ação.

O objeto deste capítulo é então o estudo das organizações sediadas no Brasil, com um enfoque estratégico, no sentido amplo, como o definímos no capítulo quatro.

O procedimento para o presente estudo será o seguinte. Numa primeira seção, faremos um resumo breve da trajetória das empresas sobre as quais tivemos oportunidade de recolher material. Numa segunda seção, avaliaremos o significado de várias categorias de informação que voltaram mais frequentemente na análise do nosso material. Na terceira seção, que constitui o nosso ensaio, indentificaremos as implicações dessas observações e da nossa análise para a administração estratégica no Brasil.

## **1 - Resumo dos estudos de casos**

Nessa primeira seção, o nosso objeto é simplesmente a apresentação sucinta das informações que pôdemos recolher sobre algumas empresas. Elas estão apresentadas em ordem alfabética. A escolha das empresas retidas ficou por conta de uma certa homogeneidade dos dados obtidos. Na homogeneidade em questão, os seguintes fatores foram considerados: o encontro com o empresário seja em particular ou em eventos como a serie "História empresarial vivida" patrocinada pela Faculdade de Economia e

Administração da Universidade de São Paulo e sob a responsabilidade do Professor Cleber Aquino daquela Instituição; alguns eventos particulares tais como comemorações de entidades de classe; jantares; a disponibilidade de algum material impresso sobre a empresa ou o empresário. Foram postas de lado o material recolhido após apenas um encontro ou ainda o material que não parecia ser aproveitável por causa, na maioria dos casos, por um excesso de cautela dos entrevistados que acabavam não prestando informações significativas.

Ao nosso próprio material, acrescentámos o *verbatim* dos depoimentos que foram publicados pela Gazeta Mercantil.<sup>355</sup> A razão básica desse procedimento era simplesmente ter mais segurança em relação com as nossas anotações.

Não identificaremos as pessoas que fizeram declarações particulares de modo geral. O nosso entendimento era o de que esses encontros aconteciam num ambiente onde os executivos e empresários poderiam ficar a vontade para falar sobre vários assuntos do interesse deles e atender às nossas perguntas. Como algumas dessas declarações apareceram para nós como potencialmente comprometedoras, ficará mais fácil respeitar a nossa palavra de confidencialidade adotando este procedimento.

### Bompreço

A empresa foi estabelecida pelo pai do empresário João Carlos Paes Mendonça em 1935. A família era de camponeses humildes e do Nordeste. Embora nascido numa região do país com fraquíssimo poder de aquisição, o Grupo cresceu até chegar a ter destaque nacional com a sua ocupação de espaços nos demais Estados do

---

<sup>355</sup> Aquino, Cleber (org.). *História empresarial vivida. Depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos*, 3 vol. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986, 1987.

Nordeste e do Sul do Brasil. Junto à ampliação geográfica, o fator de sucesso do Grupo é a inovação nos conceitos do varejo em função dos perfís das cidades onde abriram lojas. O passo seguinte era o da integração das operações. Compraram "por acaso" uma fábrica de doces e resolveram desenvolver atividades na área da agropecuaria para abastecer os Mercados do grupo. Hoje em dia, o grupo Bompreço está organizado em holding, administrando três setores de atividade: o comercial (lojas, super e hiperMercados), o agropecuário e o industrial (transformação de alimentos, impressora, construção, transportes e crediário). A empresa beneficia-se do apoio de órgãos governamentais para algumas das suas atividades no Nordeste. A orientação estratégica atual parece depender muito das viagens de João Carlos que está sempre a procura de idéias novas, especialmente nos Estados Unidos e, também de maior penetração dos Mercados do Sul do país, percebidos como sendo muito mais lucrativos.

A trajetória do Grupo pode ser então nitidamente comparada à constituição de um dominio fechado sobre si mesmo, com a busca de autosuficiência sendo o denominador comum das decisões estratégicas. Para ter sucesso comercial, o Grupo apoia-se sobre inovações mercadológicas de modo a conseguir o seu espaço às custas da concorrência.

A família é uma palavra que tem conotações fortes para os donos da empresa. Os empregados, os clientes, os fornecedores e os políticos são referidos como sendo amigos e não se demonstra muita compreensão para comportamentos hostís porque isto não cabe a amigos. A reação espantada de um dos irmãos Mendonça às greves e ao congelamento dos preços na época do Cruzado I são exemplos disso.

COFAP

Filho de imigrantes, Abraham Kosinski ingressou no negócio do seu pai com 50% das ações da empresa dele, que era, após a segunda Guerra mundial, a maior importadora de peças de automóvel do país. Na época, o Mercado era ameaçador o que os levou à fabricação. Ele teve que vencer as resistências nacionais a peças domésticas por causa da irrisória margem que estas acarretavam. Ele conseguiu impôr o seu produto com a sua ação junto aos mecânicos nas oficinas. Logo definiu o seu negócio como sendo "peça que gasta, que tem vida curta na vida do automóvel". Foi chamado a fazer parte do GEIA (Grupo executivo para a Indústria automobilística) e desenvolveu a sua empresa de maneira tal que avalia ter o domínio do Mercado em 1970 quando, por "medo do futuro", descobre que a "saída é exportação". Ele tenta a conquista dos Mercados de peças originais. Esbarra-se no chauvinismo dos Franceseses, mas descobre as ferramentas estatísticas de controle de qualidade nas suas viagens pelo Japão. De volta para o Brasil, trabalha para implementar este conceito nas suas fábricas porque percebeu que isto é o seu argumento de venda no exterior. Atualmente, desenvolve o seu "terceiro programa" que é a "conquista da tecnologia do futuro". Para isso, os centros de pesquisa têm como missão o acompanhamento das tendências mundiais em motores e suspensões. Ele acha um erro a compra de tecnologia ("o vendedor só fala do que foi ontem, não fala de que será o amanhã") e prefere portanto as associações com empresas que desenvolvem tecnologias de ponta. A empresa está organizada em unidades de negócios com a perspectiva de centro de lucros. Os responsáveis cuidam das compras, da fabricação e das vendas. "Ele é a máquina de produzir lucros". Os três Mercados que estão sendo explorados são o das peças originais, das peças de reposição e os Mercados Externos. Os dois primeiros Mercados são complementares sendo que a procura para peças de reposição cresce quando a venda de veículos novos se retrai.

A COFAP é com certeza, a empresa que apresenta um dos perfis de gestão entre os mais profissionalizados. A sua missão é definida com muita clareza, os seus Mercados escolhidos de modo a manter uma estabilidade nas receitas do conjunto (apesar dos ciclos econômicos) e os executivos responsabilizados para os seus resultados, pela abordagem dos "centros de lucros". Porém, o Senhor Kasinski demonstra uma preocupação paternalista para com os seus empregados, racionalizando-na com motivos econômicos, isto é, cuidar dos assuntos pessoais dos empregados para estes não perder tempo de trabalho.

### Econômico

O grupo Econômico é o resultado da ação de 171 comerciantes de Salvador que fundaram o Banco em 1834 para superar as suas dificuldades econômicas. É certamente uma das mais antigas empresas do Brasil. Como era um grupo de muita semelhança com as empresas de capital aberto (embora não existisse nenhuma na época), a direção do Banco era sempre entregue ao "mais capaz". Mais em 1910, o avô do atual Presidente, Francisco Marques de Goes Calmon foi nomeado ao cargo de Presidente. O seu sucessor, o tio do atual Presidente, Miguel Calmon du Pin e Almeida (1941-1967) continuou na rota da expansão do primeiro Calmon. Finalmente, o atual Presidente, Angelo Calmon de Sá, assumiu em 1971 e capitalizou ainda mais o Banco Econômico para lhe dar um porte de Banco Nacional, constituindo-o em conglomerado financeiro, dirigido nesse caminho pelos incentivos governamentais que existiam, até a sua convocação pelo Ministro da Fazenda da época, Mário Henrique Simonsen, para ser Presidente do Banco do Brasil. Durante a ausência de Angelo, o seu irmão cuidou da presidência do Banco entre 1974 e 1979 até à volta de Angelo. De 1979 para cá, a estratégia de expansão assumida pelo Banco Econômico era o desenvolvimento do segmento chamada de "varejo", onde se empenhara em captar as cadernetas de poupança.

A estratégia seguida então pelo grupo foi com o advento do primeiro Calmon, a expansão geográfica no Estado de Bahia, ponto de origem do Banco. Essa expansão continuou nos demais Estados do Nordeste com o tio do atual Presidente. O Banco permanecendo um Banco comercial e o Brasil entrando numa fase de crescimento econômico acelerado, o atual Presidente mudou o enfoque estratégico para a ampliação dos serviços prestados, num movimento de diversificação e de integração, respondendo assim aos incentivos neste sentido montados pelo Governo Central. Consolidada a montagem do conglomerado financeiro durante a sua ausência da empresa, Angelo decidiu, ao voltar, diversificar ainda mais as atividades da Instituição, integrando ao mesmo tempo as fontes "mais promissoras" de poupança, as cadernetas e abrindo as atividades de varejo, isto é, ocupando espaço no segmento das atividades bancárias para pessoas físicas. Então podemos resumir a estratégia da família Calmon como sendo uma de ampliação geográfica num primeiro tempo e, depois, de extensão das atividades bancárias a segmentos ainda inexplorados. Vale lembrar que o Banco, sob a direção de Angelo Calmon de Sá reagiu a incentivos do Governo (para se transformar num conglomerado) e a "convocação" do mesmo para diversificar os seus investimentos quando foi implantado o pólo petroquímico na Bahia. Esse investimento é a primeira saída do grupo da área financeira, num esquema tripartite porém onde os conhecimentos técnicos são dos parceiros no investimento.

Temos aqui então uma empresa onde não apenas os "mais capazes" são por acaso membros da mesma família há algumas gerações mas também as estratégias de desenvolvimento foram elaboradas na base de apoios do Governo. O Banco Econômico reflete bem o resultado das políticas governamentais de incentivo à concentração das empresas nacionais e ao seu crescimento. A estratégia portanto foi reativa aqui, o Banco desenvolvendo-se em resposta às oportunidades decorrendo das determinações políticas.

As gerações sucessivas de diretores do Banco refletem também o caráter familiar da gestão numa empresa que não pertence aos membros da família dos diretores. Apesar do caráter aberto do capital do Banco Econômico, quatro dos seus diretores pertenciam à três gerações da mesma família.

### Eucatex

O empresário Roberto Maluf é filho de imigrantes Libaneses. O pai dele iniciou os negócios com uma serralharia em 1923, a Serralharia Americana. Em 1950, quando estudava de noite em direito, é apresentado a um Americano que queria montar uma fábrica de compensados no Paraná. É o início das suas atividades nessa área. Tendo contatos com a colônia alemão do Paraná, ele consegue um financiamento de US \$800.000 para comprar máquinas deste país para montar a sua fábrica que tinha, naquela época, uma capacidade de produção de 25 toneladas por dia. Logo no início, teve que exportar o que ele consegue fazer para a Argentina, graças à remoção das barreiras alfandegárias que segue a queda do General Perón. Estes anos foram uma época favorável, um conjunto de fatores que levaram a Eucatex a "descolar": é a época do Governo Kubitscek, a construção de Brasília e o desenvolvimento dos Mercados Externos na Argentina e no Uruguay. Do início do empreendimento até 1958, as vendas passarão de 5 toneladas a 60 toneladas por dia. No mesmo período, consegue avanços no Mercado Americano, com exportações de forro. Mas essa progressão tinha que ser financiada: consegue linhas de financiamento com Bancos Internacionais condicionalmente a que as exportações da Eucatex estejam limitadas a 50% da sua produção. Para driblar o condicionamento dos Bancos, ele ampliará a sua capacidade de produção de 100 toneladas/dia a 250 toneladas. A convivência com os parceiros de negócios no estrangeiro o leva a realizar o quanto o Brasil está atrasado nos planos da

administração e da técnica. Vai ser o estopim para uma direção mais refletida nos seus negócios. Em primeiro lugar, os lucros eram tidos como pouco produtivos. As suas reflexões vão leva-lo a escolher a matéria prima para os seus negócios: o eucalipto em virtude de um ciclo de crescimento de cinco anos (aproveitável para a fabricação de pulpa) em comparação com 15-17 para o pinus e 40 anos para as árvores dos países do hemisfério Norte. Daí o nome da empresa. Tendo essa vantagem concorrencial, ele vai iniciar um programa de diversificação nos ramos de atividade que apresentam insumos para as atividades centrais da Eucatex. O primeiro passo será a fabricação própria das tintas, já que a Eucatex usava tintas para o acabamento da sua linha de produtos. Integrando ainda mais, o segundo passo será a fabricação das resinas usadas para a fabricação das tintas. O terceiro passo será as fazendas de eucalipto e finalmente, o envolvimento na área de mineração onde insumos eram comprados para a fabricação de produtos com resistência ao fogo (1973), de produtos de isolamento (envolvimento na perlita, produto de origem volcânica) e, finalmente, no ferro e alumínio, insumos para a fabricação de placas. Com a integração no sentido dos insumos, a Eucatex teve que sair do Brasil, notadamente para a perlite que só se encontrara no Perú. Então à estratégia de integração acrescentar-se-á uma estratégia de expansão geográfica porque o Sr. Maluf descobriu que o seu "braço direito", que tinha talentos de adaptação especiais, poderia muito bem "montar" fábricas no estrangeiro. Isto foi iniciado em 1962 na Argentina e no México.

A nível geral, a estratégia dele é, na área tecnológica, de comprar as últimas tecnologias disponíveis, pagando royalties. O retorno é mais rápido. O eixo de desenvolvimento do grupo é o crescimento em madeira e, depois, a consolidação dos demais setores de atividades do grupo. Para o desenvolvimento de novos negócios, a regra básica é o poder aquisitivo: se não há procura solvível, não há negócio. O grupo

alias, está organizado em áreas de negócios (centros de negócios): em 1988, o grupo era constituído de 13 empresas agrupadas em 8 negócios. A área de gestão financeira recebe os maiores cuidados em virtude da inflação: a perícia básica é de acelerar o tramite de papéis para aplicar o dinheiro.

A profissionalização da gestão do grupo foi iniciada em 1970 com a contratação de consultores e foi mantida com os seus próprios diretores que eram mandados em Universidades Norte-americanans para formar-se. Em outras palavras, tem que fazer as suas provas quem será promovido para cargos superiores e, neste sentido, a formação seguirá a promoção. Ele não recruta diplomados porque "não precisará dos seus diplomas antes um ou dois anos". Para a constituição da sua equipe, "meu segredo é sempre procurar alguém mais especializado do que eu". A sucessão parece oriundar dos centros de negócios: os auxiliares dos responsáveis daqueles centros são aqueles que tomam o lugar dos chefes.

Encontramos, mais uma vez, a preocupação de tornar a empresa auto-suficiente em que o desenvolvimento do grupo foi ditado pela integração, isto é, que a estratégia foi uma de desenvolvimento vertical. Além do mais, este grupo seguiu as linhas de profissionalização uma vez escolhidos os colaboradores na base dos conhecimentos pessoais, e não no sentido oposto, ou seja, na base do recrutamento de profissionais já formados. Podemos ver aqui dois traços desse feudalismo empresarial à brasileira a que aludimos em outros capítulos.

### Fenícia

Neto de imigrantes Libaneses, Jorge Wilson Simeira Jacob fez malabarismos para dar continuidade ao negócio do seu pai falecido quando, o mas velho dos seus

irmãos aos 16 anos, teve que assumir a conduta da loja familiar sem respaldo legal, no Sul do Minas Gerais. Para ele, o princípio básico que norteia as suas decisões é a liberdade. Por isso, sempre procurou mantê-la ao máximo possível. Na área dos negócios, o eixo de desenvolvimento é a inovação. As primeiras saídas foram de expansão geográfica e a descoberta de que em São Paulo, a procura para vestidos era muito mais sofisticada que era na sua cidade do Minas. Procurou explorar este filão mas não sem aplicar o seu princípio de liberdade: com os anos duros após a morte do pai, resolveu em primeiro ganhar dinheiro para depois aplicar no immobilizado, isto é nas lojas. Portanto em 1957, a nova loja foi inaugurada com o nome atual de Arapuã. Noutras palavras, a diretriz para os investimentos é liquidez e não empréstimos bancários. Com uma seleção de mercadorias mais cuidadosa que a dos seus concorrentes, conseguiu impôr-se como loja que atraía até cidadãos da cidade de São Paulo quando era no interior do mesmo Estado. Abrindo mais lojas, se deu conta da volatilidade da moda. A crise de 1966 no varejo acabou fechando o movimento de reorientação das atividades do grupo. Ao contrário do que as outras lojas estavam fazendo, Simeira Jacob resolveu investir no varejo de eletro-domésticos quando os seus concorrentes estavam deixando essa atividade. Especializou-se neste setor, conseguindo relacionamentos positivos com os fornecedores quando o quadro econômico era de recessão profunda seguindo a política do então ministro Roberto Campos. Para agilizar a procura, procurou estabelecer inovações no varejo e, sobretudo, financiamento para os compradores. Simeira Jacob soube por acaso, por um diretor do Banco Central que a legislação ia ser mudada em poucos meses e que os varejistas poderiam financiar os seus clientes. Resolveu com essa informação comprar uma financiadora, a Fenícia e quando houve a liberação da lei, ele era pronto para atuar. Foi bem servido pela conjuntura econômica pois, em 1968, o Brasil iniciava um período de crescimento explosivo. O grupo se encontrou logo com recursos para aplicar e assim, em 1971, com a implantação do Sistema Financeiro

Habitacional, assegurou a oportunidade comprando uma construtora, a Lotus. Em 1973, os resultados da nova aquisição eram tantos que ainda o problema do excesso de recursos voltou. Eles compraram uma pequena Indústria na área de alimentícios, a Duchen, pequena para "banciar o aprendizado, formar pessoal" e aguardar uma nova onda de crescimento. Em 1982, o grupo comprou um Banco, em 1984 a fábrica da Etti e a Prodóscimo, e os pontos comerciais da Brastel, no Rio de Janeiro, em 1985. Nós temos aqui uma estratégia de expansão geográfica e de crescimento na base de oportunidades em ramos de negócios que apresentam um potencial de crescimento. Essa orientação estratégica é baseada sobre uma independência financeira em virtude da experiência do empresário mas também que cabe bem no contexto brasileiro, caracterizado por violentas mudanças na conjuntura econômica. Ao contrário de um Roberto Maluf por exemplo que busca oportunidades em áreas já desenvolvidas (por exemplo comprando tecnologia), o Sr. Simeira Jacob sempre procurou fazer a sua aprendizagem em áreas negociais novas e adaptar esses conhecimentos à sua percepção das oportunidades, inovando na prestação dos serviços.

O perfil da Arapuã é de uma empresa à busca de inovações nas suas atividades quando as oportunidades são as mais atraentes, isto é nos ciclos depressivos da Economia. Essa posição é possível em virtude de uma outra política do dono da empresa, seja o auto-financiamento das suas atividades. Isto torna possível uma relativa independência das condições do meio ambiente e uma aprendizagem em tempos oportunos, isto é nas recessões econômicas. Essa vontade de liberdade do Sr. Simeira Jacob pode ser entendida como manifestação suplementar do feudalismo empresarial brasileiro.

O empresário Herbert Levy ingressou nos negócios tomando o Comércio do seu irmão aos 19 anos. Aruinado em 1929 por causa da crise e da especulação sobre papéis ligados ao Comércio do café, comprará em 1934 as edições Gazeta Mercantil e começara a sua formação na Escola de sociologia e política de São Paulo. Entretanto, participou do levante constitucionalista em São Paulo e sempre foi na Oposição ao regime Vargas, sendo preso seis vezes até 1945. Neste tempo, os negócios iam bem e Levy consegue uma linha de crédito aberto com a Chemical Bank dos Estados Unidos para a compra de letras de crédito ligadas às exportações de café. Por tanto, estabelece um Banco em 1943, o Banco de América. Em 1946, é eleito deputado Federal e permanece deputado até hoje(1988). Associar-se-á com a Crown Zellerbach de Califórnia para desenvolver atividades na área florestal, abrindo mão de uma associação com o IBDF que pagava mal e tinha problemas de caixa. Define-se como líder do movimento de 64 do qual participou com Carlos Lacerda sob a forma das "caravanas democráticas" e na sua condição de Presidente da UDN, associado com o PDS, no intuito de impedir a Guerra civil no Brasil. Ligado ao primeiro Governo militar, acha que os demais entregaram "o Brasil baratinho, assaltaram o país". Neste período, onde o crescimento do país era superlativo, o seu Banco passa de médio para pequeno mesmo quando os incentivos eram no sentido da constituição de conglomerados. Decide de vender o seu Banco para o Itaú, recusando uma oferta do Bank of America. Por causa das denúncias suas das práticas pouco éticas nos Governos militares que seguiram o de Castelo Branco, Levy alega ter sido conduzido quase a falência e abandonou as suas atividades na área florestal para concentrar-se no Grupo Gazeta Mercantil. Orgulha-se que a Gazeta Mercantil recebeu o Grammy Award para a qualidade da publicação e que foi classificado como sendo um dos cinco melhores jornais financeiros do mundo pela revista Fortune. Em 1988, a estrutura do grupo era a seguinte: no topo uma holding com um *Executive*

*Committe* encarregado da gestão da Gazeta Mercantil, das Revistas *Isto é*, do *Diário do Sul* (Rio Grande do Sul), da Gazeta Mercantil Video e da Gráfica Gazeta Mercantil. O grupo, no seu conjunto, emprega 3.500 pessoas. Podemos ver aqui que a estratégia de crescimento pela diversificação (Banco e atividades na área florestal) foi comprometida pelo ativismo político do empresário especialmente no regime militar. Face a essas adversidades, a estratégia foi de encolher-se na área jornalística, o que por sinal, sem dúvida serviu bem os propósitos políticos do dono do grupo e, aí, de desenvolver as atividades numa vertente baseada sobre a busca da qualidade jornalística, "investindo no pessoal, escolhendo os melhores e pagando melhor", num clima de "liberdade total".

Ao contrário dos demais empresários, Levy pode ser encarado como sendo um político que usa da empresa para dar respaldo ao seu projeto pessoal que é de uma modernização econômica do país nos moldes do conservatismo político porém. Ele é um dos únicos para quem a empresa não é uma entidade a ser preservada da ação governamental mas pelo contrário, deve ser usada para Nortear essa ação. É, portanto, um caso à parte na nossa demonstração. Isto não quer dizer que o comportamento do Sr. Levy dentro da própria empresa não tenha traços patriarcais ou de feudalismo. Não dispunhamos de informações para concluir a esse respeito.

### Gerdau

Filho de imigrante alemão que chegou à empresa em 1945, Jorge Gerdau Johannpeter define a área de atuação do grupo como sendo a de produção de aços não-planos e de comercialização de produtos siderúrgicos. A origem do grupo é mais antiga porém. O primeiro Gerdau chegou ao Brasil em 1870 com experiência no Comércio do aço. O patriarca (João Gerdau) teve dois filhos que fizeram negócios, um deles na fabricação de pregos em 1901 (Metalúrgica Gerdau). A vinda do pai de Jorge

Johannpeter no Brasil após a Guerra e o seu casamento com uma das filhas Gerdau ia marcar o ponto de partida do desenvolvimento atual do grupo. Com efeito, naquela época, iniciara-se o processo de substituição de importações no Brasil. Até esse período, a Metalúrgica Gerdau comprava os insumos nos Mercados Internacionais para a fabricação dos pregos. A oportunidade veio na forma da Siderúrgica Riograndense, empresa estatal quase falida que foi comprada em 1948 por Johannpeter. Este, que tinha formação na área de finanças, liquidou todos os imóveis da família Gerdau para capitalizar a nova empresa, ao contrário do que era de praxe no Brasil. Em 1957, com a construção da primeira usina do grupo, foi desenvolvido um conceito de proximidade aos Mercados e aos insumos, conceito que tornar-se-ia conhecido sob o nome de *market mill* tendo como vantagem a redução dos custos do transporte do minério e dos produtos acabados. A capacidade desse tipo de estabelecimento é planejada em função do Mercado que se pretende servir mais ou menos num raio de 500 quilômetros. Com esse conceito, a empresa abriu Siderurgias em vários Estados com o financiamento de longo prazo conseguido junto ao BDNE (São Paulo em 1967 e Pernambuco em 1969; depois, Ceará, Rio de Janeiro em 1971, Alagoas em 1974). A integração vertical foi iniciada em 1980 (trefilaria) em 1982 (fabricação de correntes) e em 1985 (perfis médios). Com a crise de 1981, eles tiveram que buscar oportunidades nos Mercados Internacionais, o que foi o início de uma mudança de mentalidade, "de quantidade para qualidade". Mas com a necessidade de automação que eles têm a nível da produção, acha que ele tem que competir com custos de capital extremamente elevados em virtude da Lei da Informática, que encarece os seus equipamentos numa proporção de até 8 vezes.

Então podemos ver que a estratégia do grupo é um de expansão geográfica no país, buscando vantagens de custos a nível de matéria prima e transportes, para ter proveito nos Mercados Internacionais. A nível tecnológico, o grupo Gerdau está sempre à

procura das técnicas as mais atuais no mundo inteiro, inclusive no controle da qualidade. Com a necessidade de automatização, ele lembra que o Governo impõe ao grupo custos elevadíssimos de capital em razão da legislação referente à Informática. Numa outra competência governamental, ele denuncia por exemplo o custo dos serviços nos Portos onde o embarque de uma tonelada de aço sai por algo entre US \$14 e US \$20 enquanto que noutros países o mesmo serviço é feito por \$5 a \$7/tonelada. Outro exemplo da ação governamental que encarece os produtos nos Mercados Internacionais, tornando-os menos competitivos. Finalmente, a nível financeiro, a Gerdau sempre manteve como política uma alta liquidez o que contribuiu para que a empresa se tornasse pública em 1967.

Temos aqui uma ilustração da ação dos imigrantes sobre a gestão das empresas locais, feita na base da racionalidade econômica, embora haja também na Gerdau comportamentos paternalistas em relação aos empregados. Essa empresa está procurando espaços de atuação no exterior, comprando estabelecimentos em outros países, tais como o Canadá recentemente.

### Gradiente

Eugênio Emílio Staub, filho de um imigrante Suiço, empresário no setor de importação de insumos elétricos (1927 até 1964) define a Gradiente como sendo essencialmente uma empresa de eletrônica. Está nos setores de audio, video, microcomputadores e telecomunicações. Os princípios Gradiente estão baseados sobre o que ele chama dos "quatro poderes": o tecnológico, o industrial, o mercadológico e o financeiro. Na área tecnológica, o negócio é comprar aparelhos nos outros países para "emulação" da tecnologia embutida nestes. O laboratório de Osasco (SP) tem 200

empregados cuja função é apenas essa. Além do mais, a Gradiente dispõe de um escritório de compras no Japão com seis engenheiros cuja função é de desempenhar um papel de "janela tecnológica" sobre aquele país. O desenvolvimento da tecnologia está então atrelado aos dos produtos estrangeiros. Na área industrial, as diretrizes do Grupo foram impostas pela concorrência estrangeira como veremos logo a seguir; elas são: eficiência, qualidade. Na área mercadológica, o enfoque é com o cliente final (o consumidor) e não com o cliente da Gradiente que são os canais de venda; neste sentido, a Gradiente impôs às suas revendedoras o conceito do preço único tabelado para todo o território nacional. A área financeira parece ter sido o ponto fraco do Grupo que abriu o capital de forma reduzida em 1985, seguindo dificuldades oriundas da crise de 82.

A trajetória do grupo é marcada pelo oportunismo. A primeira diversificação (ou integração) foi a montagem de uma usina de fabricação de seletores de canais de televisão que fez muito sucesso no Brasil e no México até a abertura da Zona Franca de Manaus. Em 1970, quando ficou evidente para Eugênio que a Staub S.A. não sobreviveria à concorrência estrangeira que chegaria logo na área amazônica, foi comprada a Gradiente, uma empresa dirigida por quatro sócios, jovens engenheiros, muito forte em técnica e design. Com os recursos obtidos pela fabricação do seletor de canais, a Staub podia salvar a Gradiente da falência. Apesar da abertura das importações pelos ministros Campos e Bulhões em 1965 até 1973 (com o primeiro choque petróleo) para bens de consumo, em particular sistemas de som estrangeiros, a Gradiente tinha conseguido sucessos no Mercado nacional, os seus amplificadores competindo com os importados. Então foi realizada a fusão da Staub S.A. com a Gradiente em 1970, os quatro jovens engenheiros permanecendo sócios para algum tempo no novo empreendimento. Seguindo para Manaus em 1972, eles abriram uma fábrica ali para poder obter tecnologia e em 1973, no México.

Percebendo uma modificação da procura em 1979 para produtos em componentes separados (procura que a Gradiente já atendia desde o início mas que ia crescendo rapidamente), a empresa decidiu oferecer um "enlatado" de componentes separados num *rack* chamando o produto de *system*. O sucesso foi explosivo. A empresa rapidamente se encontrou com um excesso de caixa, a procura de aplicações. Foi iniciada a compra da Garrard inglesa, uma empresa que fabricava toca-discos mais recuava constantemente face aos avanços dos seus concorrentes Americanos e Japoneses. Ao mesmo tempo que se desenrolava a negociação para a compra da Garrard, a Polyvox brasileira, única concorrente da Gradiente para sistemas de som, também tinha problemas sérios. Eugênio Staub resolveu comprar as duas empresas. A Garrard porque ela tinha um nome conceituado e uma tecnologia adiantada para a fabricação de toca-discos e a Polyvox porque assim, esperava fechar o Mercado nacional de componentes audio para os Japoneses que já estavam estabelecidos na Zona Franca de Manaus para a fabricação de televisões a cores.

Em 1986, a empresa era organizada em holding (Indústrias Gradiente Brasileiras S.A.) agrupando as seguintes empresas: Gradiente Amazônia (1973), Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (1982), Gradiente Eletrônica, Gradiente Mexicana (1974) e Garrard Ltd. (1979).

Embora afirma não fazer planejamento estratégico por causa da instabilidade do seu ramo de atividades (que ele define como sendo o da eletrônica), Eugênio Staub diz avaliar regularmente cenários para a empresa. Ele acha que as decisões estratégicas tomadas no início das empresas continuam sendo corretas. Na origem das duas empresas, a força da Staub S.A. era a Filosofia mercadológica e a da Gradiente, o apuro tecnológico e o design atraente. A fusão das duas empresas deu uma sinergia forte no

Mercado Brasileiro e no Mexicano. A evolução subsequente da empresa parece ser mais uma jogada de táticas para bloquear o avanço dos concorrentes estrangeiros (na época, porque o grupo Machline comprou a Sharp no Brasil) num setor que não apenas não se beneficiara da proteção governamental mas até teve que competir com empresas estrangeiras incentivadas a implantarem-se no Brasil. Mas cabe lembrar aqui que, apesar das afirmações de profissionalização da empresa, a Gradiente terá que prestar muito mais atenção à sua estrutura financeira em função da violência dos ciclos econômicos e do intervencionismo do Governo nessa área.

Temos aqui o exemplo de uma empresa que não beneficiou muito das políticas governamentais e até teve que segurar o seu desenvolvimento apesar da ação dos Governos favorecendo os Japoneses e, depois, o Grupo Machline, cujas ligações privilegiadas com os Governos recentes são bastante conhecidas.

Num meio ambiente que o dono da empresa aponta como sendo turbulento, não dá para definir uma orientação estratégica, de acordo com o raciocínio de Eugênio Staub. Em virtude do tamanho da Gradiente, a empresa tem que desenvolver manobras defensivas (contra os seus concorrentes mais poderosos) e agressivas (com a aquisição de tecnologias estrangeiras copiadas localmente).

Por causa do seu tamanho, dos problemas financeiros e da ação detrimental do Governos, a futuro daquela empresa parece ser incerto se não acontecer uma mudança drástica ao seu meio ambiente, seja pelo enfraquecimento de um concorrente, ou ainda um crescimento próprio importante, ou ainda, uma política governamental que não seja desastrosa para a empresa. A Gradiente constitui, pelo menos, uma ilustração do perigo a que induzem as políticas de concentração do Governo, causando a disparição de

pequenas e médias empresas inovadoras.

### Hidroservice

Também filho de imigrantes Libaneses, Henry Maksoud é um empresário também atraído pela política, embora não partidária porque o que interessa, é a Filosofia política.

Após os seus estudos em Engenharia hidráulica nos Estados Unidos, Maksoud volta para o Brasil e trabalha na sua especialidade pouco tempo para montar a sua própria consultoria de engenharia, a Hidroservice em 1958. Definida como sendo "uma das maiores do mundo" na área de engenharia de projetos e gerenciamento de obras, a Hidroservice tinha em 1988, 3000 empregados. Os seus primeiros contratos vieram da área governamental e pública (empresas estatais). Muitos anos depois, Maksoud diversificou as suas atividades: em 1974, comprou o Grupo Editora Visão; montou a HM Hóteis e Serviços, a HM Empreendimentos e Participações, a Hidroservice Centro-Oeste Agropecuária e Indústria Ltda, a Hidroservice Amazônia Agropecuária Industrial, a Diagrama Comunicações e a Sisco Sistemas e Computadores.

O empresário diz tomar uma decisão que "nem sempre é racionalizável". "Você pode colocar o pé em quantos barcos você puder". Pelo que se possa julgar da verborragia do personagem, o negócio dele é mesmo a Hidroservice. As demais aquisições foram feitas seja por interesse pessoal, seja por oportunidades especiais tais como foi o caso dos empreendimentos nas áreas de agropecuária no Centro-Oeste e no Amazonas. Na Hidroservice, a organização é moldada para um controle ferrão. A estrutura é matricial: tem 35 unidades operacionais na Hidroservice cujo objetivo é a

prestação de serviços a diretores de projetos, assistidos por coordenadores técnicos. As informações prestadas à alta cúpula da empresa têm que permitir o faturamento do cliente no mesmo instante. Maksoud não acredita no intrapreneurship na sua empresa. Investiu em Informática (com a Sisco) porque acredita este campo ser a atividade do futuro.

O que se pode afirmar de Henry Maksoud é que ele é uma personagem contraditória. Maksoud diz acreditar na busca dos interesses individuais mas ao mesmo tempo, professa a defesa da liberdade individual em nome dos princípios. Onde está o seu interesse individual em defender princípios? Ao afirmar que não tem motivos cartesianos ou racionais para as suas decisões, ele não parece perceber que o sistema de controle que ele montou para monitorar o trabalho dos empregados da Hidroservice é muito racional, sendo comparado por ele mesmo a um "sistema industrial numa empresa sem máquinas". Em conclusão, estamos tentado afirmar que a empresa foi montada para satisfazer os interesses pessoais do Homem e de propiciar um destaque no cenário político do país com as suas cruzadas contra o Estado.

O discurso de Henry Maksoud é também revelador do "complexo de inferioridade" em que encontram-se muitos dos empresários Brasileiros, seja a nível de ideias ou de técnicas de gerenciamento. Ao mesmo que prega um neo-liberalismo muito comodo para donos de negócios, monta um esquema de controle muito apertado sobre os empregados e o seu trabalho dentro das suas empresas.

A nosso ver, isto tem muito a ver com a crença básica do nosso empresário na desigualdade natural entre os homens. Sendo admitido que tem na sociedade pessoas de "qualidade", essas têm direito à voz nas coisas da *polis* enquanto os "escravos" têm que ficar mantidos no seu devido lugar. Neste sentido, a ideologia defendida por

Maksoud é apenas a verbalização clara do ideário de muitos dos seus colegas do mundo dos negócios que o acham, talvez em razão disto, um personagem incomodo. O projeto aristocrático do dono da Hidroservice explica também as suas ligações com Filósofos tidos por reacionários na França, o país de referência intelectual por excelência para Henry Maksoud.

Bem que tendo um comportamento pouco típico, Maksoud representa bem a cabeça da maioria dos empresários feudais Brasileiros.

### Itamarati

Olacyr Francisco de Moraes começou a trabalhar na empresa do seu pai, uma transportadora. Em 1951, fez associação com o seu pai, sempre na área de transportes. A sua primeira diversificação é a Constran, uma construtora montada em 1957, para aproveitar os serviços da empresa de transportes fundada poucos anos antes. Em 1966, a cidade de São Paulo, dotada com recursos, graças à emenda constitucional, pôde iniciar muitas obras públicas de que se prevaleceu a Constran. Com os recursos gerados pelos contratos, o grupo acrescentou-se de um Banco, de atividades nas áreas agropecuária e agro-industrial e, finalmente, na mineração. Os motivos para a compra do Banco eram de dar maior prestígio e confiança à Constran; enquanto às atividades ligadas à agricultura, havia incentivos governamentais (em 1966 a SUDAM e amigos pecuaristas aconselham-no o ingresso na criação de gado) e condições atraentes nos Mercados Internacionais para a soja (em 1973); em 1980, o Proálcool incentivou a criação das Destilarias Itamarati S.A. Finalmente, o grupo foi induzido a atividades na área da mineração em 1979 por causa da carência de calcário nas regiões onde o Grupo possui empresas agro-industriais.

Pode-se dizer que a trajetória das empresas que constituirão o Grupo

Itamarati beneficiou essencialmente de incentivos governamentais e dos conhecimentos adquiridos em negócios anteriores. Assim a construtora apoiava-se parcialmente sobre o negócio de transportes e os empreendimentos na área agrícola sobre as facilidades de transporte e de construção, tratando-se de regiões pioneiras. A diretriz de Olacyr de Moraes sempre foi de capitalizar as suas empresas antes de dar um outro passo a face. A isso, ele acrescenta conhecer pessoas que possam abrir os negócios.

Com essa empresa, retomámos ainda as feições feudais do empresário Brasileiro que apoia-se sobre fundos públicos para o seu desenvolvimento ao mesmo tempo que procura defender a autonomia do seu feudo com a integração vertical e a capitalização própria.

### MPM Propaganda

A MPM foi estabelecida em 1957, na cidade de Porto Alegre, como sendo uma parceira entre António Mafuz, Petrônio Cunha Corrêa e Luiz Macedo que trabalharam em filiais brasileiras de agências de propaganda americanas. Os três sócios já tinham ampla experiência no ramo antes de seguir por conta própria. Os motivos alegados para montar a sua agência foram variados: Petrônio Corrêa alega que "se libertar do patrão" era uma idéia em moda nos anos cinqüenta no Brasil enquanto os sócios eram inconformados com a burocracia que imperava nas filiais das agências americanas. Os seus objetivos eram simples: eles queriam montar uma empresa que seria uma ferramenta de trabalho para eles, descomplicada e sem burocracia e, finalmente, pequena para manter o contato com os clientes e dentro da sua capacidade de trabalho.

O fator de sucesso primordial foi, de acordo com Petrônio Corrêa, de ter uma

conta importante (o da J. R. Reynolds) para iniciar as atividades da agência e um pacto de entendimento entre os três sócios porque a J. R. Reynolds queria "saber com quem eu vou ficar se vocês brigarem daqui a 6 meses e eu sei que vocês vão brigar". Os três sócios concordaram nos seguintes pontos de conduta: informação *up to date*, telefonemas diárias, reuniões de "puteada" (explica Petrônio Corrêa que isto é xingamento muito forte mas não chega a envolver a mãe do outro) até chegar a um consenso 3 a 0, eliminar as fofocas importantes nos jogos de poder e a comunicação num contexto de "alegria de trabalhar juntos".

O principal fator de sucesso da MPM fica por conta da sua habilidade na administração das relações interpessoais: em primeiro lugar, os três sócios souberam desenvolver uma atitude de relacionamento que permitisse a sobrevivência da agência, especialmente num contexto de crescimento meteórico com os contratos governamentais. Eles souberam também aplicar essas aptidões no seu trato com o pessoal da agência que ele define como "excepcionais": administrar uma agência de propaganda é administrar a criatividade. Ele define o clima de trabalho como sendo um de "escambalhação", de "poraloquice criativa"; resumindo o seu pensamento, ele atribui a Peter Drucker o ditado seguinte, sobre o qual ele norteia a sua relação com o pessoal da agência: "Tem que saber administrar o excepcional, não deixa-lo na mediocridade, o importante é a bilheteria que ele deixa".

A trajetória da MPM foi ditada pelos contratos que eles conseguiram ao passar do tempo: a MPM teve início em 1957 com o contrato da J. R. Reynolds como já vimos; em 1959, conseguiram o contrato da Ipiranga, o que levou à necessidade de quebrar a regra de agência pequena porque tiveram que abrir um escritório no Rio de Janeiro para seguir este cliente. Sendo precipitados para o caminho da expansão

geográfica, abriram uma filial em São Paulo em 1960. Arreperderam-se porque não tinham clientes naquela cidade e a agência operou sem lucros durante um período de dois anos. Com a expansão geográfica, os sócios espalharam-se pelas três agências. O ano de 1966 marca o ingresso da MPM no setor institucional com uma primeira conta, a do Estado de São Paulo. Este segmento ia ser responsável por até 55% do faturamento da MPM que passou a ser chamada de "agência de chapa branca". No ano seguinte, a MPM conseguiu penetrar o segmento das multinacionais, antes obrigadas a contratar filiais de agências Norte americanas, pelas matrizes. Este segmento era, em 1988, responsável para 47% do faturamento da MPM. Com este avanço, a MPM conseguiu reduzir a fatia "chapa branca" do seu faturamento para 13% em 1988. Com o seu crescimento, a MPM chamou a atenção de algumas agências Norte americanas que queriam participar do capital da MPM. Os sócios recusaram fundos estrangeiros no seu capital em virtude da natureza do Mercado Brasileiro: com efeito, este Mercado, de acordo com Petrônio Corrêa, está constituído por verbas governamentais numa proporção de 60% e os contratos estão concedidos apenas a empresas de capital nacional. Fizeram portanto em 1973 um "acordo operacional" para não ter participação de capital estrangeiro com essa agência de Nova Iorque. Um terceiro segmento que eles estão explorando com maior esforço é o das pequenas e médias empresas porque o potencial de crescimento é maior. Neste segmento, a maioria das empresas estão localizadas fora das cidades grandes. Portanto, aquelas empresas costumam contratar agências locais e mudam para agências de maior porte quando crescam. A MPM decidiu, num lance estratégico, pegar estes clientes logo no início, abrindo escritórios locais no interior do Estado de São Paulo para aproveitar o desenvolvimento daquele segmento. Essa decisão, racionalizada do ponto de vista do crescimento, não foi tomada por este motivo porém. De fato, com a crise de 1978, ficou evidente para os sócios que os riscos tinham que ser espalhados por un número maior de contas. Daí o ingresso no segmento das PME. Com o passar do tempo, Petrônia Corrêa

raciocina da seguinte forma: "A nossa liderança vem das contas fora do eixo Rio-São Paulo onde se colocam a maioria das agências. A diferença é essa para a nossa liderança", embora essa estratégia tem sido adotada por meros motivos de necessidade (i.e. a crise de 1978). Mas essa posição representa um investimento caro porque, para um faturamento igual, "temos o dobro dos funcionários das agências americanas". Temos assim a estratégia básica do grupo que foi de explorar os vários segmentos de propaganda no país, procurando ao mesmo tempo reduzir a dependência da agência em relação com setores em particular e as grandes organizações. Em virtude da sazonalidade do negócio, esses movimentos propiciaram à MPM um achatamento da curva de faturamento porque a diversificação dos clientes as mantêm "o faturamento mais ou menos igual o ano inteiro".

Qual o dispositivo administrativo particular para sustentar uma agência de propaganda? Em primeiro lugar, cabe salientar que a profissionalização iniciou-se nos anos setenta com o planejamento. Lembra Corrêa: "Fizemos um planejamento em 72: "queremos ser a primeira agência do país daqui a 5 anos". Estes planos são uma relação dos sonhos dos sócios, para assim falar, e representam uma lista dos objetivos a alcançar. Foi uma grande gargalhada. Mas chegámos lá três anos depois. Passámos então a acreditar e fazemos planos quinquenais." Em função da criatividade já mencionada, a organização da agência é baseada na idéia do "personagrama", o que consiste em "criar o cargo de acordo com as qualidades da pessoa". Estruturalmente, a MPM está organizada a redor das três agências básicas de Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo. Elas estão chefiadas por um diretor executivo, responsável para um número variável de unidades operacionais. As agências locais são em relação com uma agência básica de acordo com o território onde operam. A este grupo básico, acrescenta-se a MPM Propaganda São Paulo S.A., uma empresa fundada para acomodar um outro sócio que queria uma "participação grande numa agência pequena". Finalmente, uma empresa cuja função é o desenvolvimento de software para o grupo mas também para outras empresas. Neste

ramo, eles viram que para a maioria das empresas brasileiras que compravam computadores não sabiam como tirar proveito destes equipamentos e eram muitas vezes levadas à quase falência em virtude disso. Por tanto, isso representa uma diversificação das suas atividades ao mesmo tempo que uma integração de serviços porque usam os serviços dessa filial para desenvolver os softwares necessários à própria automação das contas da MPM. Eles realizaram que "era um negócio importante saber da rentabilidade de cada cliente". Portanto, a informatização da MPM era programada para ser completa no final de 1988. A nível financeiro, a diretriz foi de sempre reinvestir os lucros operacionais. Com a situação econômica recente (1982-1987), eles procuraram tornar a empresa líquida, afastando-se dos Bancos.

Para o futuro, as diretrizes são as seguintes: passar de agência de propaganda para agência de comunicação, integrando funções de relações públicas, promoção, *design e merchandising*. Isto é uma evolução que eles constataram nos Estados Unidos e querem aplicar no Brasil, "quando o país voltar a ser melhor". Outra diretriz é de não diversificar o negócio: "diversificámos em propaganda", "só investir naquele negócio; não temos nem restaurantes, nem fazendas." A nível da estrutura, eles querem reduzir o pessoal administrativo para "pagar melhor menos gente". De modo geral, ele alega que não dá para fazer previsões nas condições atuais: por exemplo, a MPM teve que abandonar a idéia de criar uma agência especializada em moda em 1987 em virtude do estado geral da conjuntura econômica.

Em resumo, podemos concluir que temos aqui uma empresa com um conhecimento íntimo do seu Mercado em função da especialização no seu setor de atividade conjugado a uma consciência acurada das necessidades administrativas para manter a viabilidade da empresa no curto (alta liquidez) e no longo prazo (transformação

da natureza da empresa em função da evolução provável do Mercado e na identificação do segmento com maior potencial de crescimento, o das pequenas e médias organizações).

A nível concorrencial, temos aqui uma empresa atuando num setor muito competitivo, ao contrário da maioria das demais. O comportamento é portanto mais agressivo (busca de novos clientes) ao mesmo tempo que defensivo (diversificar a fonte dos negócios e financiamento próprio). Numa atividade onde a criatividade é que impera, a principal barreira à entrada não é a do capital mas sim do talento, portanto uma barreira baixa. Portanto, é imprescindível fornecer condições de amparo à criatividade e condições de remuneração comparáveis às dos países Centrais, num Mercado onde a mobilidade internacional do talento é elevadíssima. Com a MPM, temos o retrato da empresa brasileira tradicional desprovida do carcano da gestão feudal, com espaço para a realização pessoal no quadro do trabalho, salários condignos e concorrência aberta. Se houver um setor dinâmico e moderno no capitalismo brasileiro, encontra-se este perto do ramo da propaganda.

### Machline

Filho de imigrantes russos, Matias Machline começou a trabalhar no ramo de máquinas para escritórios durante os seus estudos colegiais. Vendedor de sucesso, mudou para São Paulo onde trabalhou no mesmo ramo, porém junto ao dono da empresa. Este, ciumento dos seus sucessos, o levou a deixar o emprego e a montar a Cimpro em 1961. Associado com uma firma da Alemanha do Leste, conseguiu impôr os seus produtos no Mercado Brasileiro em função do avanço tecnológico destes bem como do enfoque de venda concentrado sobre as necessidades do cliente. Continuando na via do aprimoramento tecnológico, fez os primeiros contatos com a Sharp japonesa em 1969

para cortar um intermediário que era a *trading* responsável pela comercialização das máquinas Sharp no Brasil. Com o estabelecimento da Zona Franca de Manaus, fez associação com a Sharp (que participou com 10% do capital da Sharp do Brasil S.A.) e montou uma fábrica na dita Zona para a montagem de calculadoras eletrônicas. Ampliou o leque de produtos com televisões a cores, produtos de áudio, copiadoras e computadores pessoais. Para tirar o máximo das suas novas atividades, resolveu cortar os intermediários, vendendo os televisores de porta em porta. Com a reserva de Mercado para minicomputadores, estabeleceu a SID Informática em 1978. Baseada em tecnologia francesa, essa empresa fracassou. Ao contrário da opinião dos executivos do Grupo, Machline resolveu ir a face com essa empresa, transformando-a em empresa especializada na fabricação de equipamentos para automação bancária. Em 1985, essa empresa havia-se transformado em carro chefe do Grupo. Em 1980, num primeiro lance de integração, montou o atual DigiBanco (na época, o Sistema Financeiro Valbrás) para as necessidades financeiras do Grupo (ter acesso a fontes de capitais externos em associação com Bancos Franceses e financiar a compra dos seus produtos pelos consumidores) bem como para finalidades de diversificação. Seguindo a crise de 1982, a parceria com os Bancos Franceses foi rompida. Isto deu luz à reorganização do braço financeiro do grupo que integrava, em 1986, um Banco comercial, uma corretora, uma distribuidora, uma financeira e uma seguradora. Integrando ainda mais, comprou a fábrica da Philco-Ford (a Phibrase, em Contagem, MG), montada mais ainda não produtiva, em 1984. Investindo uma parcela do custo daquela fábrica (US \$9 milhões vs. um custo de US \$30 milhões), acreditara fazer um ótimo negócio para a fabricação no Brasil dos semicondutores (circuitos integrados), insumo básico para o conjunto dos seus negócios, cujo denominador comum é a microeletrônica. Nascia assim a SID Microeletrônica, a favor da retirada daquela empresa Norte americana, pressionada pela reserva de Mercado, aplicada também à área de semicondutores. Em 1986, comprou a fábrica brasileira da Facit sueca

bem como o nome e a organização mundial do grupo e diversificou para a área de telecomunicações, com a compra da PGM.

O ano de 1986 foi importante para o Grupo. Sentiu-se a necessidade de profissionalizar a gestão do conjunto. Portanto, as atividades foram agrupadas em divisões operacionais e de apoio. As três divisões operacionais são: a Sharp Eletroeletrônica (bens de consumo), a SID Informática (Informática profissional, automação bancária e de escritórios, fabricação microeletrônica e a PGM) bem como o Sistema financeiro Digital (acima referido). As divisões de apoio são: a de Desenvolvimento (Comunicações, marketing, Comércio exterior, relações externas, Recursos humanos e assessoria jurídica) e de Planejamento e finanças (Planejamento estratégico, gestão financeira, novos negócios e sistemas de informação de gestão). A essa reorganização, acrescenta-se a preocupação de desligar a figura do fundador do grupo do rumo das empresas.

Logo antes da nossa saída do país em 1988, corriam rumores de sérias dificuldades financeiras do Grupo. Isto implica em que os resultados da profissionalização não foram ainda atingidos. Resumindo a orientação estratégica, podemos ver que o vetor de crescimento de Machline sempre foi o de buscar a última palavra em tecnologia para o Mercado Brasileiro, isto associado a uma posição de aproximação às necessidades dos seus clientes, entre outras, a do financiamento das suas compras. O desenvolvimento do negócio do grupo, baseado sobre a microeletrônica, se deu quase que por acaso. O início das empresas Machline é baseado sobre as calculadoras. Com o advento das calculadoras eletrônicas, a definição básica do negócio passou de equipamentos de escritório para bens baseados sobre uma tecnologia em particular, a microeletrônica. Daí, o empresário diversificou sobre esse denominador comum, entrando em bens de consumo e equipamentos para clientes de grande porte, tais

como os Bancos com os produtos de automação bancária. Com os seus últimos movimentos, Machline adotou uma estratégia de integração, especialmente no tocante à fabricação dos insumos básicos (os circuitos integrados) e ao financiamento. A última fase é apenas uma repetição dos passos anteriores, isto é a consolidação dos negócios já desenvolvidos por ele. A reorganização das empresas em 1986, a que já referimos, é o último exemplo. Porém, se olharmos para a evolução das empresas desde o início em 1961, poderemos ver que essa consolidação sempre foi uma preocupação do empresário. Assim foi entre 1961 e 1968 quando a Cimpro integrou os produtos da Sharp na sua linha e partiu para a fabricação própria; entre 1972 e 1978 com a fábrica na Zona Franca de Manaus e a integração da tecnologia nos produtos de consumo; entre 1978 e 1984 no caso da SID Informática onde se trata na verdade muito mais de recuperação de uma empresa quase em falência. O período recente representa a consolidação de investimentos muitos mais vultosos em relação com o tamanho do grupo. Daí as dificuldades recentes do Grupo a que referimos, sem poder contudo, apurar mais os detalhes. Antes de deixar o Grupo Machline, um fato parece merecer alguma discussão. Machline não foi apenas um empreendedor com capacidade particular para levar novas oportunidades no Mercado mas também uma pessoa com aptidões muito grandes no relacionamento com o poder político. Machline sabe fazer amizades com vários políticos, no momento certo, prestando-lhes serviços, entre outros a ajuda dos seus assessores. Num país como o Brasil, encontrando-se num processo de industrialização, esta aptidão serviu muito bem as suas decisões estratégicas no âmbito das suas empresas, entre outras com um contrato de fornecimento do Estado para as suas calculadoras, na abertura de uma fábrica na Zona Franca de Manaus, na aquisição da Phibrase antes do encerramento do Mercado, etc.

A figura deste empresário também representa uma retraição em relação com o perfil feudal e aproxima-se muito mais ao do *maverick* nosso Americano que conseguiu

fazer as regras do jogo para servir os seus próprios interesses. A chegada da gestão profissional é também interessante na medida em que aponta para as dificuldades à espera das empresas locais que terão que atravessar essa fase nos próximos anos. Não tínhamos mais detalhes sobre a natureza das dificuldades senão as ligadas à estrutura financeira precária de um grupo que investiu pesadamente no setor imobiliário. Mas além disto, convém indagar sobre o papel de Matias Machline na transição para saber se este efetivamente se retraiu dos negócios ou se, pelo contrário, continua segurando as decisões tomadas nas unidades de negócios criadas recentemente.

### Semco

Fundada em 1953 pelo pai do atual dono, Ricardo Semler, a Semco foi estabelecida para tomar proveito da política de substituição de importações na área naval. O negócio principal da empresa original era a fabricação de bombas hidráulicas para navios. Com os incentivos à exportação para os estaleiros, a Semco original conheceu anos interessantes sem chegar porém a ser uma grande empresa no ramo. Mas com as dificuldades seríssimas dos estaleiros brasileiros, a Semco entrou em colapso porque não conseguia mais cobrar as suas vendas com essas empresas, tendo que endividar-se para sobreviver.

Ricardo Semler, com um *stock option* de 5 anos, chega na empresa para resgatá-la. A primeira coisa que ele faz é profissionalizar a empresa e procurar diversificá-la para saír do setor em demasia ligado com os estaleiros. A profissionalização equivalará a despedir todos os membros da família e a contratar executivos de empresas multinacionais. Sobre este ponto, ele reverterá a sua decisão, alegando que eles tentavam reconstruir numa pequena empresa o mundo deles,

contribuindo assim para a demotivação dos demais executivos. A nível de diversificação, Semler viajará durante dois anos em 16 países, à procura de produtos que ele poderia fabricar sob licença no Brasil. Foi na ocasião daquelas viagens que ele descobre a mau reputação do Brasil na área dos negócios. O primeiro contrato que permitiu sanear as finanças da Semco foi concedido por uma empresa estatal, mas demorou muito antes de receber o pagamento, que mesmo assim, nunca foi completo. Mas em 1982, a Semco era recuperada e dispunha de US \$500.000 para aquisições. Era o início da diversificação. Os critérios de Semler na procura de empresas a comprar eram os seguintes:

- empresa de notória seriedade, livros e balanços muito em ordem;
- ser número um ou dois em seu Mercado, e ter sinergia conosco;
- existência de tecnologia de ponta, essencial;
- não ter como ponto forte o preço dos seus produtos;
- razão de a empresa estar a venda: falta de sucessão para o fundador, gerência ineficaz ou desinteresse de uma multinacional para a sua subsidiária brasileira.

Com esses critérios, a primeira aquisição foi a da Fläkt, subsidiária da Suécia ASEA em 1983, atuando no ramo dos aparelhos de ar condicionado para plataformas de petróleo. Compraram depois a BAC, a subsidiária brasileira da Dart & Kraft (balanços Dayton e lavadores industriais para louça, de marca Hobart) e a Sandvik em 1987. Financiou as suas aquisições com empréstimos bancários ("com juros de até 1.100% ao ano") e prazos de sessenta a noventa dias.

Olhando para a estratégia do Grupo Semco, podemos ver que os critérios de diversificação informam sobre os alvos do dono da empresa: a seriedade da empresa é o

chamado *goodwill*, ativo imaterial mas que ajuda a atuar no Mercado sem ter que investir na divulgação de uma empresa nova, dificuldade que Ricardo Semler teve que enfrentar quando viajava ao redor mundo, à busca de produtos a licenciar para as fábricas brasileiras. Enquanto a livros em ordem, percebe-se que isto evita as maus surpresas em relação com o tamanho do investimento necessário para absorver a aquisição. O critério de sinergia é bastante evidente; agora, a posição da empresa como dominante ou então de *challenger* sério à dominação no seu Mercado, assemelha-se às preocupações de ter uma alavanca com, por exemplo, a reputação do primeiro critério, admitindo que uma empresa com fatia dominante no seu Mercado seja mais rentável, ou o seja potencialmente. A existência de tecnologia de ponta é um critério que poderia fazer referência ao potencial de crescimento (tecnologia de ponta podendo estar adequada ao ciclo inicial de vida do produto) mas também às margens de lucratividade, sempre mais elevadas neste caso. O critério seguinte confirma a nossa impressão (isto é de não ter produtos que têm que enfrentar concorrência sobre os seus preços e, portanto, ter margens de lucratividade menores). O último grupo de critérios (razões para a venda) fazem referência à ausência de "patos feios" no leque de empresas a escolher. Em relação com as multinacionais e as suas filiais, a vantagem comparativa de um empresário Brasileiro é no conhecimento mais íntimo das condições de operação de meio ambiente local, o que se traduz por uma recuperação mais fácil da empresa comprada.

Caracterizando globalmente a estratégia do Grupo Semco, poderíamos afirmar que trata-se de aproveitar-se do trabalho pioneiro a nível de desenvolvimento de produtos e Mercados e usar essa base como alavanca para aumentar rapidamente a rentabilidade graças à abordagem administrativa particular da Semco.

Num livro publicado em 1988<sup>356</sup>, Semler descreve a sua abordagem como

---

<sup>356</sup> Semler, Ricardo Frank. *Virando a Própria Mesa. Uma história de sucesso empresarial*

sendo contrária à cultural geral nas empresas brasileiras, que ele vê como sendo ainda chefiadas por "Coronéis", para quem o "operário é perigoso", as greves fomentadas por "comunistas", o Estado o seu benfeitor quando trata-se de obter contratos públicos e subsídios mas o inimigo supremo quando os impostos são aumentados, onde o poder é centralizado, as promoções baseadas nos favores pessoais, os empresários presas de fiscais corruptos, o trato com os empregados sendo paternalista, estes não tendo muito espaço para iniciativas pessoais. Quando assumiu, Semler quis mudar este quadro, primeiro responsabilizando os empregados e tirando os procedimentos que podiam lhes dar uma impressão de desconfiança, tais como a revista na saída da fábrica e o relógio de ponto. Os empregados têm participação nos lucros (15% dos lucros são redistribuídos e pagos quando a sua acumulação chega a pelo menos à folha de pagamento de um mês de salário), eles fazem entrevistas aos candidatos dos postos de enquadramento e avaliam os seus superiores duas vezes por ano. Para manter essa confiança, os livros da empresa são acessíveis aos empregados de modo tal que eles possam conhecer a situação da empresa. A aposta aqui é que eles agiram de modo conduzente com os seus interesses a longo prazo, isto é usando a sua iniciativa e criatividade para o crescimento do dono da empresa e o seu próprio interesse, que se materializa não apenas pela participação nos lucros mas também pelo clima de trabalho mas gratificante. A nível administrativo, a estrutura não é formalizada, e os empregados (a todos os níveis) têm que conhecer as demais funções da empresa. Um programa incentiva os empregados a atuarem por um tempo em outros setores da empresa. Outro aspecto importante na formação da equipe é o tamanho das unidades que ele quer deixar à "escala humana", onde todos se conhecem e podem desenvolver um espírito de time. Para tanto, desde que o tamanho de uma unidade de negócios supera um determinado ponto, esta é fragmentada para manter um tamanho que não atrapalhasse com relações humanizadas. Na época das entrevistas e encontros (1987 e 1988), a Semco tinha dez unidades de negócios.

---

*made in Brazil*. São Paulo: Editora Best Seller, 1988. 275 p.

Concluindo, numa entrevista, sobre o modelo que ele tenta manter na Semco, Ricardo Semler diz que a empresa tem que ter uma identidade diferente da sua. "Daqui a 40 anos, se eu tiver o meu busto face à fábrica, algo terá dado errado."

Portanto, o interesse do caso Semco fica por conta do exemplo, daquilo que poderia ser chamado de modelo alternativo de gestão. Para Semler, o sucesso da empresa depende do empregado e da margém de iniciativa da qual dispõe. Se os resultados possam dar alguma ideia do impacto dessa abordagem inspirada pela literatura recente criticando a gestão tradicional, temos um antegosto do potencial de crescimento da Economia moderna brasileira quando somos informado de que, em oito anos, o faturamento da Semco cresceu em valores reais, por quase 30 vezes. É claro que boa parte disto se deve às aquisições de empresas já estabelecidas e que empresas tradicionais tiveram taxas de crescimento explosivas também. Porém, essa experiência é importante na medida em que constitui uma ilustração de que poderia chegar a ser uma empresa alternativa, finda a fase de feudalismo empresarial vigente neste país.

Por outro lado, não há que negar algumas dúvidas a respeito de Semler, por exemplo a recusa de negociar com grevistas e a restrição sobre a disposição da fatia dos lucros dos empregados enquanto estes não chegarem a totalizar uma folha de pagamento. Para nós, isto aproxima-se bastante do paternalismo da empresa tradicional.

### Suzano

Leon Feffer chegou ao Brasil em 1920, aos 19 anos. O pai dele já havia emigrado para este país em 1910. No seu país, teve que trabalhar durante a Guerra para o

sustento da família dele e ficou na União soviética durante dois anos após a revolução bolchevique como funcionário do novo regime. Emigrou para Varsovia e no Brasil. O país representava a liberdade para ele em comparação com o regime soviético. As famílias Lafer e Klabin desempenharam um papel importante para ele, especialmente quando começou as suas atividades comerciais em 1923, comprando e vendendo papel. Com a ajuda de um cunhado, ampliou as suas atividades para o atacado e o varejo. Seguindo um incêndio onde perdeu quase tudo, pôde voltar a operar com capitais emprestados junto com amigos. Em 1930, comprou máquinas para a fabricação de envelopes, sacos e impressão. Mas as atividades eram estagnantes. Diversificou as suas atividades, aproveitando-se de oportunidades que se apresentaram. Em primeiro, começou a exportar laranjas e depois, começou a fundição de chumbo recuperado para posterior proveito no ramo das impressoras de jornais.

A segunda Guerra foi um ponto decisivo para as atividades empresariais de Leon Feffer. O efeito primário foi de cortar as fontes de suprimentos que eram importados. Os fornecedores Brasileiros sendo julgados pouco confiáveis, o Sr. Feffer teve que optar para a montagem de uma fábrica própria para a produção de papel. Para financiar esses empreendimentos, ele resolveu vender todos os seus ativos. Os anos 1939-1941 foram um período de transição para ele. Uma das máquinas foi fabricada no local. Uma outra, usada, foi comprada dos Estados Unidos. A nova empresa conseguiu a ajuda de um técnico Sueco que acompanhou o projeto durante o período da Guerra.

Finda a Guerra, um novo problema surgiu logo: o suprimento em matéria prima, a celulose. Leon Feffer optou logo para a Independência, resolvendo fabricar ele mesmo a celulose. Para tanto, teve que desenvolver um projeto de fabricação com eucalipto, técnica que foi desenvolvida nos Estados Unidos, com o seu filho. Preferiram

o eucalipto ao pinho por motivos de eficiência na produção da árvore: enquanto o pinho cresce num período médio de 25 anos para ser aproveitável e precisa de muito mais espaço, o eucalipto leva apenas 5 anos para ser aproveitável num espaço muito menor. Não pôdemos apurar se este projeto foi o mesmo que o desenvolvido pela Eucatex.

Uma vez pronta a tecnologia de produção de celulose com base no eucalipto, a Suzano tornou-se fornecedor para outros fabricantes de papel do país. Para usar a sua capacidade produtiva em celulose, a Suzano teve que investir numa fábrica de papelão em 1961. Com o aumento da capacidade produtiva, a empresa teve que buscar novos Mercados, tendo que se servir dos Mercados Internacionais para exportar a sua produção de celulose e papel.

Em 1964, com um financiamento do BNDE, a Suzano lançou a fabricação de papéis finos, ocupando assim mais um segmento no seu ramo de atividades. A essa diversificação conexa da sua produção, a empresa procurou também integrar as suas operações, o que ela tinha iniciado com a fabricação de celulose após o conflito mundial. Integrando ainda mais, ela adquiriu fazendas para o suprimento em árvores (90.000 hectares em 1988), e montou a SPP-Nemo, integrando no outro sentido a distribuição dos seus produtos no território nacional e nos Mercados estrangeiros. Finalmente, diversificou com a aquisição do BCN e investimentos no pólo petroquímico da Bahia, para a produção de polipropileno, alargando assim o conceito dos produtos fabricados como sendo de embalagem em vez de meramente de papel. Neste último empreendimento, o grupo está ligado a dois outros parceiros, um público e o outro de origem japonesa, em partes iguais no capital.

Os projetos da empresa em 1988 eram da ampliação das suas atividades de

arboricultura no Minas Gerais e de uma *joint venture* com a Rio do Vale (cada um dos sócios sendo responsável, respectivamente, para um aporte de 45% e 55%, no caso da Suzano, dos capitais necessários à ativação na Bahia-Sul, do empreendimento voltado para a exportação).

A nível administrativo, a preocupação maior do Sr. Feffer é a melhoria de produtividade. Para tanto, a empresa mantém contatos com um conselho de técnicos e executivos aposentados nos Estados Unidos que prestam serviços à Suzano para aprimorar as suas técnicas de produção. A estruturação do Grupo é de divisões controladas por uma holding, a Nemo Controladora S.A., onde o Sr. Feffer presidia aos destinos da Suzano com um filho, os seus netos e três executivos profissionais.

Resumindo sobre a trajetória da empresa, podemos ver que a evolução foi bastante oportunista em função dos acontecimentos até o início da segunda Guerra, que impôs ao Sr. Feffer o ingresso na fabricação de papel. Passando de comerciante para fabricante de papel, ele teve que escolher em função do peso dos investimentos necessários. Nesse intuito, adotou uma estratégia bastante clássica agora para os grandes grupos empresariais do Brasil. Ocupou os segmentos conexos à sua atividade original (papel, papelão, papéis finos) e integrou nos dois sentidos as suas atividades (suprimentos em celulose e árvores e distribuição nos Mercados Interno e Internacional) e o aspecto financeiro. Começou a diversificar em ramos conexos com o pólo petroquímico na Bahia e logo, no Sul do mesmo Estado. Procura também aprimorar as suas operações na área central dos seus negócios, muito provavelmente sob o impeto das exportações e, portanto, da concorrência internacional a que se confronta.

Este caso é também interessante para ver o papel da rede de apoio constituída pela imigração judia aos novos membros da comunidade. Além disto, o caso da Suzano

ilustra bem a concepção patriarcal da empresa, chefiada por familiares, uma tradição não apenas brasileira neste caso, mas também própria à tradição judia, conforme aquilo já observado em outros países.

### Villares

Paulo Diederichsen Villares é o Presidente de um grupo que nasceu em 1918 na área de manutenção de elevadores, na cidade de São Paulo. O pai de Paulo, Luiz Villares, filho de imigrantes Portugueses<sup>357</sup>, ao voltar da Politécnica na Suíça em 1922, teve que assumir o comando da empresa porque o seu irmão, que a tinha fundado, entretanto tinha falecido. Em 1926, em viagem de lua-de-mel nos Estados Unidos e "estagiando" na Westinghouse para aprender como montar um elevador que ele acabara vendendo no Rio, foi contatado pela General Motors para representar a marca Frigidaire no Brasil. Como a empresa já fabricava as cabines dos elevadores, a General Motors achava a empresa preparada para entrar no Mercado Brasileiro. Quando o Mercado foi aberto por Villares, a General Motors retomou a comercialização do seu produto por conta própria.

No entanto, Villares já tinha montado duas fábricas quando surge a segunda Guerra mundial com as proibições feitas às importações. Este segundo evento "fortuito" levou Villares a desenvolver os equipamentos de produção (ou bens de capital) cuja importação era vedada. Assim, montou as forjarias, as ferramentas, as prensas e os fornos (elétricos). Pela força dos eventos, a empresa desenvolveu um setor de bens de capital. Quando Paulo ingressou na empresa no final da Guerra, o negócio era ainda o

---

<sup>357</sup> Trata-se na verdade de uma família de brasileiros que voltaram ao Portugal para educar os seus filhos na Europa. O avô de Paulo era engenheiro formado em Syracuse nos Estados Unidos.

desenvolvimento das ferramentas necessárias ao funcionamento das fábricas que o grupo operava na época. Assim participou da elaboração de um forno de tratamento térmico para aços de alta liga. Com a necessidade de pontes rolantes para a fábrica de elevadores, se deram conta de que isto podia ser vendido e passaram a fabricar pontes rolantes, dando início assim as atividades da Equipamentos Villares. Realizando que tinham os conhecimentos e os equipamentos necessários, a Villares passou a fabricar motores diesel para fins marítimos. Com essa tecnologia dominada, deram-se conta do fato que esses motores, e os elétricos que já fabricavam para os elevadores, podiam ser usados em locomotivas e fabricaram locomotivas. O último ramo em que estão atuando é a Informática em razão da automação das suas fábricas. Eles passaram a vender também equipamentos de Informática.

Se resumirmos a trajetória da Villares, poderíamos dizer que a integração dos insumos foi a diretriz do caminho de diversificação verificado desde 1926 ao mesmo tempo que a integração das tecnologias dominadas pelo Grupo no seu conjunto para atuar em novos ramos de atividades tais como a fabricação de locomotivas. Na base desse caminho, parece estar a paixão do pai pela criação de equipamentos e um contexto favorável (a substituição de importações iniciada pelo Governo Vargas e a proximidade ao poder político) que tornou viável economicamente essa paixão. Além do mais, os investimentos nunca são feitos sem "garantia de vendas", como foi o caso quando, a convite do General Geisel, a Villares investiu mais de US \$600 milhões para a produção de bens de capitais. Mesmo assim, os Governos não são eternos e a Economia nem sempre em estado de crescimento acelerado. Pois em 1982, o grupo tinha dívidas mas não tinha mais Mercados o que levou a tensões dentro das empresas.

Essa "crise" foi a oportunidade para implicar os responsáveis na identificação coletiva dos pontos a melhorar na empresa. Além de trazer maior respeito entre os

executivos envolvidos, esse processo leva à elaboração conjunta de um programa de ação. Paulo Villares também importou uma prática da IBM, a rotação dos executivos entre as empresas ou que cria "um celeiro" de recursos humanos. Na mesma área, Paulo fez um esforço especial para tirar o cunho paternalista deixado pelo seu pai no trato com o pessoal. Ele diz que a transformação é muito difícil e demorada. Com a criação de divisões autônomas (dentro de diretrizes e objetivos determinados pela direção geral), veio junto a responsabilidade para os lucros. Com o sucesso da operação a nível das direções das três divisões, o passo seguinte era de desencadear o sistema na hierarquia, em escalões inferiores das divisões. Nessa altura, ficava patente que se a responsabilidade pelos custos não traía problemas (o que consiste a controlar os gastos), a responsabilidade pelos lucros era um outro negócio porque implica numa posição mais ativa, com mais iniciativas, o que uma cultura de paternalismo não permitiu desenvolver. Na área de planeamento estratégico, a direção geral comunica os objetivos para as divisões de modo que essas não sejam tentadas a ser levadas pela facilidade de gerar recursos com aplicações financeiras em vez de investimentos em produção.

Temos aqui uma empresa onde a profissionalização foi levada a sério com uma responsabilização maior dos executivos. A admissão de uma cultura de dependência inculcada nos empregados pela posição paternalista do fundador foi muito clara. Por outro lado, sabemos que a divisão do modo que está sendo praticada na Villares, com objetivos a serem cumpridos pelos responsáveis que têm carta branca para realizá-los pode levar a comportamentos pouco éticos ou, ainda, a uma visão estreitamente financeira do negócio.

O interesse do caso Villares reside na demonstração de que se a transição para uma gestão mais profissional e responsável é encarável para as empresas brasileiras, ela é

demorada e implica na mudança profunda das cabeças daqueles para quem o patrão é o *pater familias* da empresa. Obriga também a indagar-se sobre a abordagem para realizar a transição. Com o exemplo da Semco, temos a abordagem de choque onde o pessoal é posto face ao fato e tem que desenvolver as suas respostas por conta própria enquanto na Villares esse processo foi monitorado por Psicólogos industriais contratados nos Estados Unidos. Temos então, com esses dois exemplos, duas abordagens que terão que ser acompanhadas para o futuro das empresas deste país.

## 2. Traços, temáticas comuns.

Nessa segunda seção, queremos salientar as temáticas que voltaram nas conversações dos empresários e os traços que eles têm em comum. Tendo isto em mente, poderemos concluir na próxima seção sobre a administração estratégica nas empresas brasileiras, fazendo a ponte com a nossa segunda parte, tratando desses assuntos a nível teórico.

### Trabalhar jovem

Uma constante é que quase todos, salvo raríssimas exceções, começaram a trabalhar jovens, e em alguns casos, muito jovens, um dos empresários alegando ter iniciado o trabalho aos sete anos. Isto contrasta com o que parece ser a cultura geral da classe média para cima no Brasil: o trabalho, especialmente se este for braçal, é uma deshonra, representa uma degradação do *status* social conforme já discutimos anteriormente. Um dos empresários ia até dizer que não era muito comum para estudante universitário trabalhar nas férias, o que ele fazia para ajudar na empresa familiar. Podemos acrescentar que essa posição parece ser ainda a mesma hoje em dia. Quando

fizemos palestras em algumas Instituições Universitárias do Sul do país em 1987 e 1988, um dos professores fez a mesma observação. "No Brasil, não se trabalha antes do jovem ser adulto", observava um empresário. Mas isto vale apenas para os mais afortunados. Isto induz a pensar que o país ainda se encontra numa fase de "sociedade ociosa" como Veblen denominava as sociedades pré-capitalistas, onde os lances corajosos eram mais valorizados do que o trabalho sustentado, paciente, do artesão ou do peão por exemplo. Um dos empresários até se queixava que as personagens das novelas levavam padrão de vida "melhor que o nosso, não fazendo nada". Tratava-se porém do dono de uma das maiores empresas do país. A inquietação dele, contudo, era no sentido do tipo de valores que eram transmitidos para a população que poderia querer tudo sem fazer nada. "Não se distribui o que se não tem", acrescentara ele. Por outro lado, muitos deles eram de condição senão humilde, pelo menos de origem social equivalente à classe média baixa. Tendo isto em vista, eles representam um modelo de sucesso para os seus pares e um espécie de "corpo estranho" para a cultura ainda dominante do não-trabalho. Um dos empresários deu o seguinte exemplo para ilustrar essa mentalidade de desprezo ao trabalho: um conceituado professor de marketing de São Paulo entrou em contato com ele, dizia este, para lhe mostrar o projeto de negócio que ele queria montar para si mesmo. O empresário achava ótimo mas quis fazer uma pergunta para ver se o negócio daria certo ou não. A pergunta que ele fez ao professor foi a seguinte: se todo mundo sumir e se tiver que fazer uma entrega, você a faria? À resposta negativa do professor, o empresário concluiu: então nunca dará certo.

Então esses empresários desempenhariam um papel de modernização no sentido da valorização do trabalho na medida em que não estariam sendo assimilados pelo conjunto cultural dominante. Isto não é meramente uma observação por acaso: se verificou que no século XIX, muitos dos britânicos que emigraram para a América

voltaram para as ilhas, uma vez a sua fortuna feita, aspirando ao enobrecimento e ao padrão de vida dessa classe.<sup>358</sup> Deve ser lembrado que mesmo na Europa industrializada de hoje, persistem ainda muitos traços aristocráticos e de desprezo para as tarefas mais simples. Por conseguinte, apostar na valorização do trabalho como meio de levar uma vida material mais confortável, como fator de modernização da cultura brasileira, não é necessariamente uma aposta certa. É muito provável que as duas mentalidades continuarão de coexistir e que manter-se-á o distanciamento social nas empresas a que referia Geert Hofstede nas suas pesquisas sobre a influência dos fatores culturais nas práticas administrativas em vários países.

Iremos mais longe. A nossa hipótese é que tem uma alta probabilidade que, em muitos dos casos, as empresas não conseguem valorizar o trabalho mas apenas contribuem para manter o mito do enriquecimento rápido, denunciado por Moog Vianna por exemplo, como sendo um dos mitos fundadores da cultura brasileira. Neste sentido, cabe a inquietação de colegas a respeito das dificuldades da transição para uma gestão profissional nas empresas ainda chefiadas por figuras patriarcais.

### A agricultura

Outra característica que chama a atenção é o fato que o grupo dos empresários acima referido tem atuação no ramo da agricultura seja como *hobby* seja como negócio mesmo. O único empresário a descartar expressamente a atuação por qualquer motivo que seja neste área foi Petrônio Corrêa, da MPM. Enquanto a Ricardo Semler, não pôdemos apurar se ele tem fazendas ou se atua no setor primário.

---

<sup>358</sup> Vide Hampden-Turner, Charles. *Gentlemen and Tradesmen*. Boston: Routledge & Kegan Paul, 1983. 281 p.

Em alguns dos casos trata-se de integração com as atividades da empresa como é o caso por exemplo da Suzano papel e Celulose e da Eucatex. Mas para a maioria deles, as atividades de agricultura ou de pecuário são lances de diversificação que não têm muito (para não dizer nada) a ver com a área central dos seus negócios. É o caso do grupo Itamarati (Olacyr de Moraes), da Hidroservice (Henry Maksoud), das empresas Machline (criação de cavalos de raça, que ele tornou um negócio em se), de Paulo Villares, etc. Nas demais empresas, investiu-se significativamente nessa área tais como foi o caso do Banco Econômico, do Grupo Gazeta Mercantil e das já mencionadas Itamarati e da Hidroservice.

Um comportamento tão difundido, seja por motivos comerciais ou como mero investimento pessoal deve ter raízes não apenas culturais mas também econômicas. É claro que para muitos dos Brasileiros que conhecemos a posse de um sítio ou de uma fazenda era um sonho caro quando não era coisa já realizada. Esse apego à terra em si parece para nós, observador estrangeiro, como sendo um legado da velha ordem social para as novas gerações, mesmo as comprometidas com a modernização industrial e até social. Talvez que a "hegemonia" da velha ordem latifundiária e agroexportadora foi consagrada com o Estado Novo ou o início da substituição das importações (dependendo dos autores e das Escolas de pensamento) a nível das Instituições políticas do país, mas não acreditamos que o horizonte agrícola sumiu, no entanto, das cabeças dos Brasileiros contemporâneos. Nessas condições, parece-nos que o problema da terra foi transmitido pelas gerações que seguiram a industrialização do país com todos os reflexos prováveis não apenas para as perspectivas de uma resolução eventual do problema da terra mas também para o trato com as pessoas que trabalham na terra. A introdução da lógica industrial nas terras apenas melhorará a produtividade no campo mas não implicará necessariamente na modernização da mentalidade em relação com as tarefas humildes, podendo até reforçar os traços aristocráticos da classe média brasileira que tem acesso

assim, a uma experiência valiosa de distanciamento social ainda mais exacerbado do que nas cidades. As condições muito mais miseráveis dos trabalhadores agrícolas incitarão, na melhor das hipóteses, a um reforço das atitudes paternalistas dos donos de terra em relação com os seus empregados no campo. Não encontramos ainda nenhum Ricardo Semler na agropecuária brasileira...

Por outro lado, os motivos econômicos para a posse da terra já foram expostos por Ignacio Rangel: num contexto inflacionário como é o caso do Brasil, a posse de imóveis age como fonte de reserva de valor. A posse da terra é uma garantia para o patrimônio, como dizia claramente um dos empresários. Deve ser porque a taxa de extração da mais-valia, como diriam os Economistas políticos, é muito elevada ainda, graças à "hiperexploração" da mão-de-obra naquele setor de atividades. Embora não tivéssemos pesquisado o assunto, deve haver alguma verdade nisso. Em primeiro lugar, o setor beneficia com vultosos incentivos do Governo que até chega a bancar os prejuízos dos fazendeiros nas suas operações especulativas, conforme já assinalámos no capítulo anterior. Outro fato que chamou a nossa atenção na mesma linha de raciocínio é de executivos estrangeiros comprarem pedaços de terra e fazendas, mesmo quando são chamados de volta para os seus países de origem. O caso mais notório é certamente o do Presidente da Volkswagen do Brasil, Wolfgang Sauer, que tem investimentos em duas fazendas no Brasil, dedicadas à criação de gado. Portanto, o "apego à terra" do Brasileiro não deve estar fundamentado apenas sobre motivos culturais; o comportamento dos estrangeiros sendo o mesmo, os motivos econômicos para a posse de terra têm que ter uma força tremenda também.

Então a nível económico, se a exploração da terra com modernas técnicas agropecuárias é um negócio interessante, não nos podemos esquecer de que constitui

também uma rede de segurança para o valor real do patrimônio acumulado pela classe média e alta. Nessas condições, é difícil imaginar que as tensões no campo iriam afrouxando à medida que a melhoria das condições de vida do campesinato só podia ser feita às custas das "garantias" patrimoniais das classes mais privilegiadas do país. Se houver tensões ou até mesmo "luta de classes" neste país, isto acontecerá muito mais no campo que nas fábricas. Conforme já assinalamos, a violência no campo, é muito aguda em algumas regiões do Brasil. O dois lados têm convicção da legitimidade das suas posições: o campesinato, da legitimidade das suas reivindicações para melhorias salariais, de condições de trabalho, e para a posse da terra que trabalha; os donos das terras, da legitimidade da sua vontade de preservar o valor do seu patrimônio. As condições subhumanas no campo ferem a justiça natural. Por outro lado, o medo real da classe média de perder ou seu padrão de vida pode ser entendido porque esta é a classe mais afetada pelas viradas conjunturais. O quadro não pode ser mais favorável ao desenvolvimento de ações extremistas. Lembramo-nos de uma colega em São Paulo, filha de fazendeiros, que, quando jovem, foi apanhada às pressas pelo pai porque os trabalhadores da fazenda decidiram, naquela noite, alegara esta, de matar toda a família. O medo é o início das justificações para as ações "defensivas". Numa viagem para Porto Alegre, uma das companheiras de viagem, muito devota (parava em qualquer Igreja que encontrava para rezar) e dona de um pedaço de terra no campo, virara uma verdadeira fera numa conversa sobre a situação do campesinato, defendendo o assassinato dos posseiros pelos fazendeiros e afirmado que ia recorrer aos mesmos procedimentos se tiver que confrontar-se com este problema na sua terra.

Resumindo, parece que a única saída para o problema social ligado ao campo é a urbanização crescente no Brasil. Não acreditamos que uma reforma agrária extensa possa ser realizada no Brasil enquanto o medo da corrosão do patrimônio pessoal

permanece uma realidade concreta. A urbanização crescente seria uma solução mais segura na medida em que apresentaria uma saída "por defeito", esvaziando o campo de um dos protagonistas. As perspectivas de "progresso" material para o campesinato nas cidades, embora pequeno e lento, parece ser muito mais seguro do que é no interior. O esvaziamento do campo já é fato consumido em muitas áreas onde se introduziram as técnicas mecanizadas de exploração como é o caso para a soja. A melhoria da produtividade do setor, não apenas nas fazendas mas também na infraestrutura (tem falta de capacidade de armazenagem e de escoamento da produção) deveria ser a prioridade das políticas governamentais. A Generalização dessa tendência (de melhorias na produtividade), contribuiria para a sustentação (já verificada) da taxa de urbanização. A absorção desses novos contingentes nas atividades industriais e de serviços só poderá ser verificada se a Economia Brasileira se abrir mais para os Mercados Externos, uma vez que aceitamos que a fase de substituição de importações, como vetor de crescimento da Economia do país, se esgotou com os anos oitenta. O novo vetor de crescimento seria então uma Economia industrial, mais produtiva, tendo como vantagem comparativa custos de fabricação e de infraestrutura menores que os seus concorrentes dos países Centrais, como apontamos no capítulo anterior. Permanece porém uma dúvida que é a da concorrência dos demais países novamente industrializados, segmento em que o Brasil atua.

### O papel da imigração

Já tratamos do papel modernizante da imigração no Brasil, principalmente a européia e a japonesa, no capítulo anterior. O grupo de empresários que estudamos certamente não constitui uma amostra representativa do meio empresarial brasileiro. Mas sabemos que trata-se de um grupo determinante na industrialização. Na maioria dos

casos, as empresas estudadas na primeira seção são chefiadas por empresários cujas famílias são radicadas neste país não há mais de três gerações. Exemplos disso são a família Feffer (imigrante), Gerdau (filho de imigrantes), Johannpeter (filho), Kasinski (filho), Machline (filho), Maksoud (filho), Maluf (filho), Simeira Jacob (filho), Staub (filho) e Villares (filho). O menos que se pode afirmar aqui é que precisamos de um estudo muito mais apurado e atualizado sobre as origens étnicas do empresariado brasileiro. A compreensão dos padrões de industrialização precisa ser ampliada com este circuito especial e de primeira importância no país como pode ser comprovado com a nossa "amostra", estudos anteriores e demais exemplos de empresas que não estudamos mas que foram estabelecidas por imigrantes (tais como a lendária família Matarazzo, os Odebrecht, os Klabin, os Lafer para apenas referir às empresas mais importantes do passado ou do presente). Isto ajudaria a complementar o nosso quadro comparativo da formação do capitalismo industrializado no Brasil que podemos esboçar apenas com fatores institucionais e históricos. Esses estudos ajudariam talvez a identificar outros fatores mais ligados aos valores culturais e às situações pessoais e assim, contribuiriam para desfocar as explicações em demasia ligadas à ação do Estado. Embora tenha sido determinante, a política do Estado não explica tudo: por exemplo, porque os imigrantes reagiram mais favoravelmente, proporcionalmente é claro, aos incentivos para a industrialização que os Brasileiros natos e de famílias mais antigas? Esses resultados ajudariam a sustentar (ou refutar) as nossas hipóteses baseadas em determinantes culturais sobre a modernização do país. Resta saber, uma vez admitida a hipótese de uma transplatação da mentalidade industrializante no Brasil via a imigração, se esta não se aculturou ao contato com a estrutura tradicional ou se conformou sem maiores esforços por causa das estruturas vigentes nos países de origem quando emigraram. Exemplo disso são as origens nacionais: não temos Italianos no grupo dos empresários estudados, mas sabemos que a imigração italiana foi um fator de peso na industrialização brasileira. O mesmo verifica-se com a imigração japonesa, embora a sua influência foi mais aparente

na agricultura. Porém sabemos que tem contatos entre os Nipo-Brasileiros e a "mãe-pátria", especialmente no setor ligado às telecomunicações e à microeletrônica. No grupo estudado, temos Russos, Libaneses, um Alemão, um Suiço, um Luso-Brasileiro (Villares). Além do mais, temos pelo menos dois Judeus. Hoje em dia, os Coreanos são os mais recém-chegados e muito ativos no Comércio.

Olhando para este quadro, temos duas indagações, na verdade bases para a formulação de hipóteses de pesquisa. A primeira é a ligação da cultura e da estrutura social do país de origem com a situação brasileira. A segunda tem a ver com os contatos que os imigrantes possam manter com os seus países de origem.

Em relação com a hipótese socio-cultural, suspeitamos que a imigração foi bem-sucedida na sua integração no contexto brasileiro porque os valores nos países de origem eram bastante parecidos com o do Brasil. Salvo o caso da Suíça, os demais países apresentavam na época da imigração no Brasil estruturas onde o distanciamento social era grande como é o caso do Brasil. Neste sentido, podemos pôr em dúvida o potencial modernizador da imigração para uma maior democratização (i.e. no sentido da redução da distância social) da Sociedade Brasileira. No outro lado, os valores individualistas, entre os quais temos a valorização do trabalho, dos estudos, da poupança, já tinham chegado nesses países, embora em graus variáveis. Além do mais, a atividade básica dos imigrantes que era o Comércio, era uma prática multi-secular na Europa, antes da industrialização, conforme expusemos no primeiro capítulo. Essas atividades comerciais e bancárias, como já foi dito, foram "importadas" dos países Arabes no início de segundo milenário. Finalmente, lembramos também que o Comércio no Brasil foi monopolizado pelos Portugueses até ao século XIX. Juntando essas observações, podemos afirmar que os imigrantes chegaram em território mais ou menos virgem no tocante às atividades

comerciais e industriais. Daí uma primeira vantagem, de ordem socio-cultural (e histórica) que eles levavam sobre os Brasileiros natos.

A segunda hipótese é a da alavanca que dá a manutenção dos contatos com os países de origem, conforme pôdemos ver ao estudarmos os casos das empresas, na primeira seção. A título de exemplo, os Gerdaus tinham contatos na Alemanha e nos Estados Unidos, onde tinham irmãos e tios no ramo do Comércio do aço. Os Villares, tendo estudado fora do Brasil, fizeram contatos nos países desenvolvidos que lhes proporcionaram a possibilidade de introduzir técnicas e produtos que não existiam no Mercado Brasileiro. O mesmo aconteceu com a família Staub, cujo pai, antigo funcionário de uma multinacional, pôde montar um negócio de importação no ramo das peças elétricas onde atuava antes. Nós já apontámos o caso dos imigrantes (ou filhos destes) Japoneses que voltam para o Japão para estudar e fazer contatos com grupos deste país. Podemos suspeitar que o mesmo acontecerá com a recente imigração coreana, dado o fato de que este país está crescendo e tem um desenvolvimento agressivo nos Mercados Externos, até nas áreas de tecnologia de ponta. Basicamente, essa rede de contatos contribui para a internacionalização da Economia Brasileira, abrindo Mercados para os produtos aqui fabricados e, também, abrindo o país a novas tecnologias e ao capital estrangeiro. No caso dos imigrantes Libaneses, isto é muito menos verossímil na medida em que a emigração se iniciou por motivos políticos (a dominação turca no início do século) e religiosos (a imigração recente por causa dos dilaceramentos entre as comunidades maronita e muçulmana). motivos muito parecidos com a da imigração judaica também. No caso destes dois grupos, podemos destacar no caso dos Libaneses uma perícia multi-secular nas atividades comerciais e no caso judaico, uma tradição também comercial e igualmente artesanal. Neste último caso, temos que acrescentar a essas tradições, uma solidariedade exemplar na ajuda prestada aos membros da

comunidade, numa tradição milenar de *diaspora*. O empresário Feffer referiu explicitamente à ajuda recebida várias vezes pelas outras famílias judaicas já radicadas no Brasil. Pôdemos observar o mesmo comportamento com famílias Libaneses radicadas no Québec. É quase uma desonra para a família de ter membros que não tenham tocado no Comércio. Com uma ampla *diaspora* libanesa, teceu-se ao redor do mundo uma rede à qual recorrem os comerciantes de origem libanesa para fechar os seus negócios.

Relatámos alguns fatores que poderiam explicar o desempenho diferenciado das comunidades de imigrantes no Brasil. Não esgotámos todas as explicações. Queríamos simplesmente apontar para as deficiências da pesquisa no sentido de dar conta da modernização e da abertura do Brasil ao Comércio Internacional. Fazendo isto, também apontar para o efeito multiplicador das políticas de imigração iniciadas na época do II Império. Cuidadosamente direcionadas, essas políticas ainda têm um potencial importante para a modernização e o progresso econômico do país. A situação em Hong Kong constitui certamente uma fonte de imigração potencial, com alavanca importante para o crescimento econômico, dado o estágio de desenvolvimento comercial e industrial dessa colônia britânica. Ao mesmo tempo, reitaremos as nossas dúvidas em relação com o potencial modernizante dessas fontes migratórias para a modernização das estruturas sociais do país.

A outra fonte de explicações ligadas à imigração de forma geral, refere à situação pessoal dos migrantes. Inconformados com a situação no seu país de origem, os migrantes tendem à um comportamento mais empreendedor onde chegam. Os estudos feitos nos países Europeus e na América do Norte apontam para comunidades onde o trabalho é muito valorizado, as horas longas, e uma sensibilidade social baixa para o tipo de trabalho feito. Como a mobilidade social é uma meta privilegiada, a poupança e os

estudos (para os filhos) são comportamentos bastante freqüentes. Por essas razões, as comunidades de imigrantes tendem a progredir, relativamente falando, a taxas mais rápidas do que os grupos natos. Para os mesmos motivos, isto é um comportamento diferente do país que os acolhe, eles tendem a ser vistos com desconfiança até mesmo com hostilidade como se verifica na Europa, nos últimos anos. Mas, de forma geral, o simples fato de emigrar já sendo um empreendimento em se, o efeito da imigração se traduz por um enriquecimento, na medida em que a sociedade pode absorvê-la.

Concluindo, parece-nos que o Brasil ainda não esgotou o seu potencial de crescimento pela imigração. Por outro lado, sabemos muito pouco sobre o espírito empreendedor dos Brasileiros natos. Tendo algumas empresas importantes oriundas do Nordeste (Bompreço, Banco Econômico, Votorantim, Salles/Inter-Americana, etc.), somos tentados a acreditar que as condições adversas e até o desprezo para uma comunidade em particular possam constituir fatores favoráveis à eclosão de vocações empreendedoras. Ser marginalizado na sua própria sociedade e estar tratado como tal, já é, dentro do seu próprio país, uma forma de imigração...

### família

Nessa temática, agrupámos vários assuntos que referem a este conceito. Já vimos com os imigrantes o papel de suporte da rede familiar em alguns dos casos estudados. No caso do conjunto dos empresários, temos uma característica comum que é o fato dos parentes ou algum deles ter sido comerciante ou negociante. Noutros casos, os parentes eram políticos ou até o próprio empresário tinha atividade política. Outro fato que chamou a nossa atenção era a condição de orfanatos de muitos deles. Finalmente, a categoria família envolve também as práticas com os chamados "recursos humanos", muitas vezes assemelhados a "amigos" ou a membros da "família".

Vimos que o suporte dos coreligionários foi um fator importante para o Sr. Feffer no início dos seus negócios. Para os demais empresários, podemos ver também que ter um parente já ativo na área dos negócios ou na política foram, na mesma ordem de idéias, um facilitador para os negócios. O único empresário que não fez referência aos seus parentes, seja na área de negócios ou na política, foi Petrônio Corrêa.

Quando os parentes já não fundaram a empresa, eles tinham uma ocupação semelhante como nos casos de Olacyr de Moraes e Matias Machline cujos pais eram vendedores. No caso de Moraes, o pai chegou a iniciar o negócio próprio quando foi demitido da Singer.

O pai de João Carlos Paes Mendonça fundou a empresa e desempenhou ao mesmo tempo atividades políticas, sendo deputado e prefeito. O pai de Eugênio Staub fundou a Staub S.A. No caso da família Johannpeter, trata-se da consolidação de duas famílias, os Gerdau e a do pai de Jorge que casou-se com uma das filhas Gerdau. Trata-se aqui para assim falar de uma sucessão no comando da empresa, assumida pelo outro ramo familiar. Mesmo se o Banco Econômico é, oficialmente, uma empresa de capital aberta, a mesma família assume o seu comando desde 1910. João Fortes sucedeu ao seu pai até assumir o BNDE em 1988. Foi a mesma coisa para a Fenícia e a Villares. Os graus de desenvolvimento alcançados pelas empresas era bastante diversificado porém. A Villares era de certo a empresa a mais desenvolvida quando Paulo Villares assumiu a direção geral. Uma das menos desenvolvidas eram a Fenícia e a Itamarati. As empresas Machline e a Hidroservice foram desenvolvidas pelos atuais donos mesmo. As habilidades para montar um negócio próprio foram ampliadas por este "capital social" transmitido pelos pais aos seus filhos bem como a experiência de trabalho que a maioria

deles tiveram com os pais.

Outra vantagem é de ter parentes na política. Eles geralmente têm informações privilegiadas a repassar para os familiares, úteis para o negócio, tais como as modificações legislativas, os programas de incentivos acessíveis, etc. Se beneficiaram disso o Grupo Bompreço, o Banco Econômico, a Eucatex, e a Gazeta Mercantil. Por outro lado, ter laços ou até atividades políticas, podia tornar-se uma ameaça aos negócios tais como foi o caso deste empresário que dizia ter um atrito pessoal com um antigo Ministro da Fazenda. Este usara da sua posição para lhe tornar inviáveis os negócios, o empresário chegando até a fugir do país porque dizia-se perseguido por essa personagem. Além disso, ter contatos na política sem chegar a ser partidário como alguns empresários menos hábeis, foi sempre uma alavanca importante para os nossos empresários que beneficiaram-se com contratos do setor público ou da sua proteção para desenvolver-se. Assim foi o caso do grupo Itamarati e da notória aproximação com o poder político de Matias Machline.

Outro fator que chamou a nossa atenção foi que muitos dos nossos empresários perderam um parente, muito jovens. O orfanato já foi apontado como fator suscetível de desenvolver o comportamento empreendedor e podemos ver que, no caso das empresas brasileiras sobre as quais conseguimos material, essa ocorrência, acima da média normal, não deixa de preocupar. O caso mais espetacular nesse sentido é certamente o de Jorge Wilson Simeira Jacob que perdeu a mãe aos 11 anos e o pai aos 16. Sem família para ajuda-los, teve que lutar sozinho com os empregados da loja familiar para sobreviver até ele atingir os seus 18 anos e assim poder concluir legalmente os contratos. Matias Machline perdeu o pai quando estudava no colegial, Abraham Kasinski também. Herbert Levy perdeu o seu aos 14 anos. Antônio Mafuz (um dos sócios da

MPM) o seu pai foi assassinado quando tinha 10 anos. O pai de Leon Feffer tinha deixado a sua família na Rússia, quando o jovem Leon tinha apenas 9 anos de idade. Com tantos empresários que tiveram que viver a ausência de uma figura parental (ou ambas) quando jovens, temos um outro filão para pesquisas sobre os efeitos dessa experiência no desenvolvimento do potencial empreendedor no Brasil. Já podemos concluir porém que os empresários não se enquadram no padrão do cidadão médio por vários motivos, a perda de um dos parentes sendo um desses motivos.

Finalmente, a família é um tema que volta várias vezes quando os empresários falam sobre os seus empregados. As empresas são definidas, não é raro, como "uma grande família", onde o importante é de ter "amigos". Num encontro com um desses empresários que usava bastante a palavra "amigo", este chegou a dizer que não entendia o comportamento dos empregados que queriam fazer greve, por que isto não é um comportamento de amigo. Essa observação tocou-nos bastante, porque não acreditávamos que os mundos dos dois grupos podiam estar tão separados ao ponto que o empresário chegasse a acreditar de verdade que o trato amigável com os seus empregados poderia resolver os conflitos de trabalho (reclamações sobre salários neste caso). É muito provável que os empresários acreditam chefiar uma família porque se encaram como *pater familias* com as devidas obrigações dos filhos para com os seus pais. As greves, os conflitos são então tidos por comportamentos de revolta contra a figura do pai. E sabemos que a psicanálise sempre considerou este tipo de revolta como extremamente insegura, ao ponto às vezes de suscitar reações extremas por parte do "pai"<sup>359</sup> porque as revoltas contra a figura do pai induzem a uma ameaça de colapso à ordem social. Temos posições semelhantes noutras empresas. Numa empresa, eles vão

---

<sup>359</sup> Vide a respeito os interessantíssimos trabalhos de Pierre Legendre sobre a figura do pai assumida pelo Estado nas civilizações ocidentais e os comportamentos de revolta contra o poder paternal. Em especial, *Le crime du caporal Lortie. Traité sur le Père*. Paris: Fayard, 1989. 187 p.

até ensinar às esposas dos operários como administrar os seus lares. Acrescentara este empresário: "Casa limpa, empresa limpa". Essa ascendência sobre os operários é condição *sine qua non* das boas relações do empresário com os seus operários. Para um deles, as greves são desencadeadas por um punhado de pessoas, isto é, por filhos maus. Um outro dizia não tolerar política dos Sindicatos nas suas empresas. O que é que é política senão a afirmação de um cidadão ou um grupo destes face a outros? O que é que é afirmação senão um ato devido à vontade de uma pessoa madura, portanto adulta e, por conseqüente, por definição, uma pessoa que não é mais uma criança? A recusa de posições políticas nos Sindicatos pode ser encarada como manobra defensiva da margem de lucros mas neste caso particular, a atividade política em si, parecia-nos mais sendo percebida como ameaça potencial ao próprio poder do empresário, à sua ascendência sobre os seus operários.

Assim o recrutamento, especialmente para os executivos, muitas vezes é feito sobre a base do conhecimento pessoal e das qualificações pessoais, nessa ordem. Numa empresa em particular, o dono do Grupo afirmava que ele não queria de diplomados porque não precisava dos diplomas antes de um ou dois anos. Neste caso, a formação era dispensada aos executivos que fizeram "as suas provas" e eram mandados para Universidades Norte americanas. As qualidades mencionadas no recrutamento são: a lealdade, as capacidades, a eficiência e, em muitos dos depoimentos e encontros, a humildade. Ao reler as notas, dá-se conta do fato que a humildade é nada menos que a deferência pelo superior, que tendo essa exigência, não quer a sua autoridade abalada pelos seus executivos. Num dos grupos, o critério era um pouco mais afrouxado: o Presidente admitia a discussão, mas quando a decisão era tomada, não admitia outro comportamento a não ser a obediência. Para Ricardo Semler, os empresários são temerosos dos executivos profissionais porque o empresário típico, dizia ele, é neto de fazendeiro, sem cultura técnica e a presença do executivo com perícia técnica fere o seu

orgulho, mostra-lhe os limites.

Se aceitarmos essas observações como sendo representativas do mundo empresarial brasileiro bem como a interpretação de Ricardo Semler em relação com a dificuldade de profissionalizar as empresas brasileiras, somos quase que obrigados a concluir que o modelo em vigor é ainda do chefe todo poderoso, assumindo muitas vezes a figura do patriarca familiar. Por outro lado, tem empresas que fazem esforços para desligar a figura do empresário do empreendimento como por exemplo a responsabilização pelos lucros que a Villares tente introduzir a nível dos executivos médios. Mas é verdade que Paulo Villares não é "neto de fazendeiro". Outro exemplo é de Eugênio Staub que admitia que os seus executivos pudessem sair da Gradiente para tentar a sua sorte e voltar sem o menor constrangimento.

### O Governo

O menos que se possa dizer sobre as atividades governamentais em relação com os negócios é que a maioria dos empresários esquecem-se de que o quadro institucional que lhes proporcionou condições favoráveis de desenvolvimento foi montado pelos Governos. No caso das Indústrias, podemos indagar se estes grupos teriam vido a luz do dia sem os programas de proteção à "Indústria-Infante", sem os programas de financiamento a longo prazo, sem os incentivos à exportação, etc.

As avaliações são conflitantes a respeito. Para alguns empresários, eles conseguiram apesar da ação governamental. Um exemplo disso é o caso de Eugênio Staub que teve que sobreviver sem reserva de Mercado e, ainda mais, contra concorrentes estrangeiros, com tecnologia de ponta, e incentivados pelo Governo para implantar-se na

região amazônica. Um caso mais contraditório é o do empresário Maksoud que obteve contratos importantes do Governo para a Hidroservice e proteção da SEI para o desenvolvimento da SISCO mas ao mesmo tempo, mantém um discurso, muito bem articulado acima disso, contra a intervenção do Estado na Economia. É verdade que entre 1985 e 1988, as intervenções de aprendiz-feiticeiro na Economia foram desastrosas e não propiciaram condições de navegação mais estáveis para as empresas. Mas temos também exemplos de empresários que acham a ação do Estado muito legítima e benfeitora para o desenvolvimento econômico do país. Matias Machline é um deles. A maioria dos empresários falam na sua "responsabilidade social", no seu "compromisso com o desenvolvimento do país" mas um deles dizia que julgara os incentivos à exportação meras "devoluções de excesso de carga tributária"...

Outros incentivos governamentais de que não se fala muito de público: uma fiscalização debil, é portanto os esquemas de caixa dois para a sonegação dos impostos, as práticas de super e subfaturamento na área internacional e os "truques" nos balanços. Nós já assinalámos que um dos empresários afirmara que a possibilidade de corromper os fiscais lhe dava mais oportunidades de fazer os negócios de modo que entendia do que acarretar encargos suplementares, podendo comprometer a sua competitividade. Um banqueiro afirmou que era "*de commune renommée*" que tal Ministro das Finanças, quando Embaixador na Europa, cobrava a sua comissão sobre todos os empréstimos que eram concedidos ao Brasil. Um executivo estrangeiro, chefiando uma unidade de negócios na área química, teve que encontrar um funcionário de alto escalão em Brasília porque a empresa comercializava um produto proibido no Brasil. Após dois dias de negociação, conseguiu "dar um jeito". O produto continua sendo vendido no país, apesar da sua formal interdição no país de origem dessa firma. A nível mais baixo, um casal de amigos nossos abriu um restaurante na cidade de São Paulo. O fiscal da prefeitura chegou

ao local e propôs "um arranjo" aos amigos em questão: pela quantia de Cz \$10.000 (mais ou menos US \$200 na época), ele autorizaria a ocupação comercial do lugar apesar das irregularidades levantadas na sua vistoria. Como já vimos no capítulo anterior, existe um amplo aparelho legislativo no Brasil. Por outro lado, a legislação parece desempenhar mais um papel de alavanca para a corrupção do que qualquer outra coisa. Ao contrário das afirmações de Ricardo Semler no sentido de que há muita pouca corrupção no país, podemos afirmar com base nas confidências que nos foram feitas em coquetéis, na ocasião de passeatas, nos restaurantes, que existem anedotas de corrupção em larga escala.

Dois executivos, empregados por Bancos estrangeiros até chegaram a sugerir, numa conversa, que valia a pena indagar porque o spread da dívida internacional do Brasil era tão alto (na ordem de 2% na época) apesar do país ser classificado menos arriscado que a Nigéria por exemplo. Um empresário foi mais explícito: ele submeteu um projeto de financiamento ao BIRD e o projeto foi bloqueado pelo único Brasileiro da Comissão de crédito porque este queria "dinheiro para outros fins". Mais uma vez, se a corrupção torna o custo dos negócios mais barato na maioria dos casos, ela pode chegar a bloqueá-los também.

Além dessas considerações, a corrupção tem um efeito negativo a longo prazo como já vimos no caso do Zaire. Ela corrói a fibra moral de uma nação e é um fator debilitante. Porém, tem que se ressaltar que existem funcionários públicos que zelam pelo trabalho honesto como pôdemos pessoalmente testemunhar. Falando com um oficial da Alfândega, aprendemos que no setor comercial, tem uma taxa "oculta" sobre as mercadorias que entrem no país como insumos para as Indústrias locais. Um executivo Francês confirmou o fato: os seus componentes tinham um acréscimo de 20% por causa

da "taxa especial" que ele tinha que pagar para conseguir a liberação dos seus componentes eletrônicos. É fácil imaginar a consideração que possam merecer os funcionários públicos quando essas coisas são sabidas e especialmente o espanto de um Ricardo Semler que descobre, ao viajar no estrangeiro, o péssimo conceito que sofre o país no exterior e o desespero deste General que tem vergonha do seu país quando viaja no exterior. Mais uma vez, temos no funcionalismo público uma reserva de empregados dedicados que apresentam uma força de renovação e de restauração do conceito de Estado. É claro que uma apuração desses quadros não poderá ser feita sem queixas dos empresários que tiram proveito do presente estado de coisas. Por outro lado, essa ação é imprescindível para a modernização do país e da gestão das empresas. Os empresários cumprirão as suas obrigações para com a sociedade quando começarem a cumprir os seus deveres com o fisco. Mas, por enquanto, a falta de fiscalização a todos os níveis e a corrupção representam, a nível econômico, um formidável programa de incentivos para a margem de lucros das empresas.

### O discurso dos empresários

Aqui relatamos apenas considerações finais sobre as declarações que nos foram feitas ou ainda sobre os depoimentos a que recorremos para tentar entender a gestão nas empresas brasileiras.

A primeira observação é que trata-se de um material extremamente rico para uma análise semântica e semiológica. várias ocorrências no discurso, até formulas quase iguais de um empresário para outro, não podem deixar de dar indicações maiores sobre o feixe de valores que eles têm. A maioria deles quase se desculpa por ter lucros. Eles sempre acrescentam logo que é para o progresso, o desenvolvimento do país que eles trabalham no fundo e que fazer lucros é o "papel social da empresa". Essa última formula

em particular, volta no discurso de quase todos eles. Seria pelo menos interessante ver qual a fonte inspiradora desse discurso.

Outra temática que volta muitas vezes é a ética. Como ninguém pode ser contra a virtude, todos eles afirmam fazer negócios com "muita ética". Alguns chegam a denunciar a corrupção. Mas até que medida trata-se de uma auto-justificação? Quais os mecanismos mentais em jogo que permitem fazer tais afirmações quando se afirma que a "pequena corrupção" é tão difundida no país, que o próprio superintendente da Receita Federal admite a corrupção dos seus fiscais e que o órgão não consegue recolher todos os impostos devidos pelas empresas? Um estudo mais apurado sobre os mecanismos da "restrição mental" como diziam tão elegantemente os Jesuítas permitiria um conhecimento muito mais profundo do raciocínio desses empresários. Por exemplo e para ser mais claro, lemos num semanário as declarações de um empresário que também afirmara estar "muito preocupado" com a falta de ética mas cujo nome apareceu na Folha de São Paulo quando foi apurada a fraude da concorrência para a Norte-Sul.

Outra temática que volta freqüentemente: a denúncia do baixo nível cultural do país. Para nós trata-se de uma forma de auto-desprezo, muito semelhante ao comportamento dos colonizados que descreveram com bastante clareza Albert Memmi e Franz Fanon. Enquanto os Brasileiros não tiverem motivos para erguer novamente a sua cabeça, assistiremos a esses constrangimentos. Para nós, a única maneira de curar esse ferimento à identidade coletiva brasileira é de caminhar rumo à modernidade. De qualquer modo, o ideal de muitos dos empresários são os sucessos japoneses que voltam freqüentemente nas suas conversas. Isto informa o bastante sobre aquilo que eles querem conseguir. Porém, o caminho entre a situação atual e o sonho é áspero e vai-lhes custar muito. O uso freqüente também de superlativos parece decorrer da mesma observação:

uma tentativa de auto-valorização com as realizações já alcançadas: temos então o "maior tanque do mundo" fabricado pela Engesa, o "melhor aço inoxidável do mundo", a "maior empresa do mundo nessa especialidade", etc. Este uso dos superlativos não é apenas exclusividade dos empresários; ele encontra-se na gente de todas as condições sociais. O que constitui uma tentativa de afirmação da referida identidade coletiva que está sendo forjada aos poucos e representa uma evolução positiva para o amadurecimento do país.

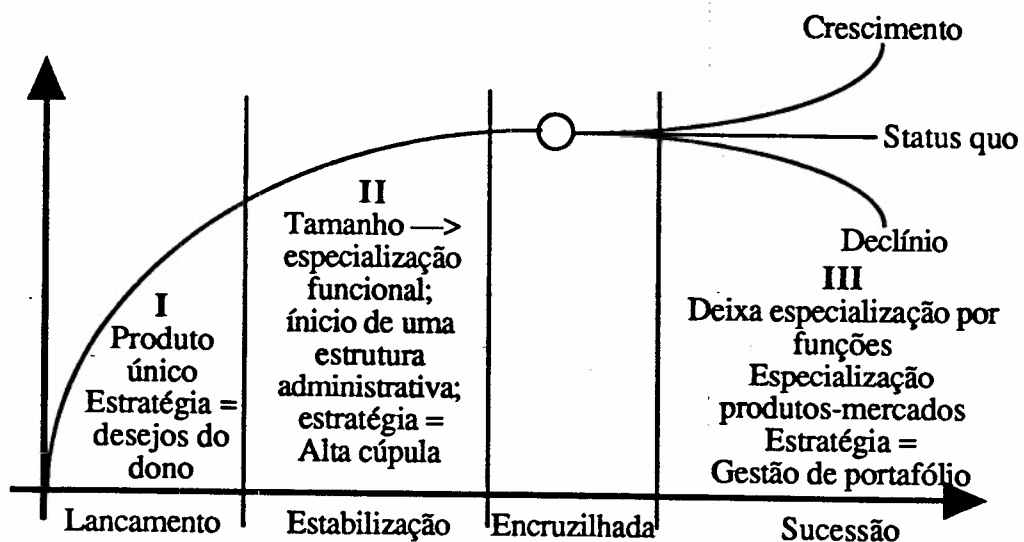
Finalmente, queremos chamar a atenção para a mitologia que gera o discurso dos empresários: eles conseguiram à força de "muito trabalho", "nunca tiram férias", "trabalham sempre", acordam "as 4:30 da manhã" e, palavras mais locais esta vez, "muito coragem". A palavra coragem parece ter um significado culturalmente marcado. Não pôdemos tirar sentido do seu uso tão difundido e, sobretudo, pelas pessoas que se atribuem a si mesmas, essa qualidade. Por outro lado, as demais categorias são iguais ao empresariado de qualquer lugar: eles conseguiram com esforços fora do comum, tendo assim qualidades supra-humanas, o que lhes confere um *status* especial, acima da média. Mesmo isto sendo de fato verdadeiro, a operação de justificação vá além da simples explicação: trata-se de uma afirmação dos privilégios que eles têm face aos demais que não tiveram a vontade de fazer o que fizeram e, para tanto, têm todo direito aos privilégios que conseguiram; noutras palavras, não têm contas a prestar para quem quer que seja.

### **3 - À guisa de conclusão: a administração estratégica no Brasil**

Procuraremos, a seguir, concluir o nosso estudo, tentando amalgamar as nossas observações e aprentar as reflexões que estas nos inspiraram para avaliar a posição e a natureza da administração estratégica no país.

A primeira observação que cabe fazer aqui tem a ver com o estágio de desenvolvimento em que se encontram a maioria das empresas neste país. Muitas delas ainda estão chefiadas pelo fundador e alguns dos seus familiares que eles introduziram para a sua sucessão. Pegando o esquema das fases de evolução das empresas, elas se encontram na segunda etapa onde se trata de delegar os poderes e, eventualmente, de pensar na sucessão.

### ESTAGIOS DE EVOLUÇÃO DA EMPRESA



Vimos que nessas empresas, os fundadores, apesar de terem tomado medidas concretas no sentido de criar funções especializadas e divisões ainda estão presentes na direção das suas empresas. Tendo em vista os estilos de direção que eles têm e a escolha dos seus executivos, esses empresários continuam exercendo um controle apertado sobre a direção geral dos seus negócios. Essa situação se assemelha às estruturas simples descritas por Mintzberg, conforme expusemos no capítulo IV. O traço característico é o controle apertado e a tomada de decisões de acordo com o "faro" do dono. Ele escolhe os

seus colaboradores em função da conformidade destes com o seu próprio estilo de direção. Como tudo fica concentrado nas suas mãos, a empresa é particularmente vulnerável aos acidentes. Mesmo grande, uma empresa pode apresentar o perfil de estrutura simples. O caso mais típico é o da ITT sob a direção de Harold Geneen.<sup>360</sup> Na maioria dos casos brasileiros, isto parece ser a situação dominante. Embora muitas das empresas de tamanho grande têm, no papel, uma administração descentralizada nos moldes das divisões ou das áreas ou unidades de negócios, podemos suspeitar, sem distorcer a realidade em demasia, que a autoridade fica altamente concentrada no topo da empresa, sabendo dos critérios de escolha dos colaboradores imediatos, já expostos antes. Com efeito, vimos que esses critérios têm muito a ver com as características pessoais dos executivos, tais características tendo até mais importância que as qualificações profissionais. Apenas numa dessas empresas sentimos um esforço genuíno para destacar a pessoa do dono dos laços de lealdade que se esperam dos executivos.

Portanto, o traço fundamental da empresa brasileira, mesmo de grande porte, parece ser uma mistura de família no sentido tradicional. A administração admite que os executivos sejam de fora da família mas, uma vez admitidos, eles funcionam numa lógica de clã, conforme destacou Guerreiro Ramos numa obra clássica.<sup>361</sup> Nos encontros, o cenário sempre era o mesmo. O dono da empresa chegava acompanhado de alguns desses

---

<sup>360</sup> Vide Miller, Danny. **The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall. New Lessons in the Dynamics of Corporate Success, Decline and Renewal.** Montréal: École des Hautes Études Commerciales, 1990. 24 p., a ser publicado na Harvard Business Review.

<sup>361</sup> Ramos, Alberto Guerreiro. **Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração.** Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1966. Este livro foi re-editado em 1983 por Wilson Pizza Junior, com um novo título: **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983. 366 p. Temos que ressaltar com toda honestidade que o autor, antes o seu falecimento em 1982, recusou uma participação a este esforço, alegando que as idéias que ele tinha desenvolvido na década de 60 não refletia mais o seu pensamento.

executivos. Um deles o apresentava para a plateia. Durante o depoimento, não era raro a interrupção por um deles, para sublinhar as qualidades fora do comum do dono, o que não pode deixar de lembrar rituais de submissão. Num daqueles encontros, o filho do dono chegou até dizer que o pai dele, nunca estudou administração de empresas por que ele não precisava disto, ele "tinha um dom divino".<sup>362</sup> Essas aparências de comportamentos clánicos permitem fazer um paralelo com as antigas fazendas de açúcar que eram descritas como sendo domínios fechados sobre si, autosuficientes, geridos como uma grande família.<sup>363</sup> Sem querer abrir novamente a briga de saber se estes domínios eram de cunho feudal ou não, a semelhança no entanto permanece grande. Os donos das empresas têm uma vontade (muito claramente exprimida em alguns dos casos) grande de independência em relação com o poder dos Governos. Podemos até afirmar que com as "técnicas" que eles usam para burlar as leis, sonegar os impostos, influir nas decisões públicas no sentido dos seus interesses, eles têm encontrado algum êxito. Portanto, essas empresas apresentam muitos dos traços da feudalidade política, onde o senhor tem uma ampla margem de manobra face ao poder real (ou central). Eles conseguem defender os seus feudos contra as intervenções do poder central e desenvolvem os seus negócios como eles o bem entendem.

Mas não há apenas o poder central em jogo nessa discussão. Se examinarmos mais cuidadosamente a evolução histórica da maioria dos grandes grupos estudados, podemos ver que a trajetória destes segue o esquema apresentado antes. Uma vez consolidada, a empresa procura integrar as suas operações no sentido das matérias primas e depois, no sentido do escoamento da sua produção. Esses movimentos sempre

---

<sup>362</sup> Não estudámos o caso dessa empresa no capítulo. Mas este comportamento era típico. Salvo algumas exceções, os donos de empresas sempre chegaram no local dos encontros com uma comitiva, carros com choferes, e, as vezes, moças bonitinhas encarregadas da distribuição do material tratando da empresa.

<sup>363</sup> Vide Sérgio Buarque de Holanda, Gilberto Freire e Frédéric Mauro, *op. cit.*

foram decididos em função da fraqueza da infraestrutura disponível para os negócios dos empresários, quer por falta de confiabilidade dos fornecedores, quer por falta de infraestrutura governamental na área de transportes, de armazenagem, etc. Então a viabilidade dos negócios dependia fortemente desse movimento de integração. Em vez de ter um dinamismo econômico que poderia ter providenciado a rede de empresas de apoio necessárias à viabilidade de um negócio central numa cadeia de operações, os empresários procuraram reduzir essa fonte de incerteza providenciando eles mesmos a infraestrutura necessária para completar essa cadeia de operações. De tal modo que encontramos hoje grupos cujo traço estratégico fundamental foi a integração das suas operações antes de sair para a diversificação. Se voltarmos ao esquema de decisão estratégica desenvolvido por Tregor Reve, fica claro que o motivo dessa evolução estratégica são as chamadas *market failures* que impõe a internalização dessas operações, como acontece nas empresas multinacionais. Mas mais uma vez, essas *market failures* têm um efeito secundário que, longe de ser negligenciável, reforçam o traço feudal e familiar das empresas brasileiras: em primeiro lugar, eles têm traços feudais porque, pelos motivos expostos, tendem a funcionar fechadas sobre si (por motivos de viabilidade econômica) e, em segundo lugar, como na maioria dos casos, elas estão ainda chefiadas pelos donos ou pelos seus filhos, elas estão dirigidas por familiares ou pessoas da sua confiança, configurando assim um cunho clânico à alta cúpula.

Mas temos que lembrar que este jogo é de mão dupla. Os empresários desfrutaram, até recentemente, de um quadro muito favorável para o seu desenvolvimento, graças às políticas públicas que apoiaram os seus esforços nesse sentido, conforme aos ditames da política global de substituição das importações. Então este modelo particular de desenvolvimento capitalista pôde prosperar, na sombra da proteção do Estado, configurando assim um meio ambiente "estável", nas suas condições

gerais. Mas as pressões de mudança nas regras do jogo estão fortíssimas. O país, na opinião dos estudiosos da industrialização brasileira bem como de uma fração crescente dos políticos, encerrou a sua fase de substituição de importações. A abertura da Economia é nos propósitos do atual Presidente. Este novo contexto talvez não suportará tão facilmente o modelo feudal que apontámos. Por outro lado, a adoção frenética do planejamento estratégico na maioria dos grandes grupos pode ter efeitos paradoxais. Podemos ficar tentado de assemelhar a adoção dessas técnicas a uma modernização da gestão das empresas, como o fazia Johannpeter. Mas o outro efeito da administração estratégica, com o esquema das metas de desempenho em particular, é de reforçar a centralização do controle, como o espunhou Mintzberg, discutindo da General Motors e da re-estruturação realizada por Alfred Sloan, nos anos vinte, até recentemente apresentada como modelo de descentralização.<sup>364</sup> Estamos confrontando, por conseguinte, a possibilidade de que a difusão das modernas técnicas de gestão tenham o efeito de reforçar o velho esquema baseado sobre a lógica do clã. Com efeito, a obrigação de cumprir apenas coeficientes de rentabilidade, de crescimento, etc., deixa a oportunidade, para os executivos, de desenvolverem os seus feudos dentro da empresa, reproduzindo assim nas suas divisões a mesma lógica de funcionamento que eles têm nas suas relações com a alta cúpula da empresa, composta por familiares e pessoas de confiança do dono ou dos seus sucessores. Este desenvolvimento em si não particulariza as empresas brasileiras das suas congêneres Norte americanas ou européias; a diferença, mais uma vez, fica por conta da dotação dos cargos executivos que obedece, como expusemos antes, a uma lógica familiar e de clã. Nessas condições, a administração estratégica com técnicas importadas, poderia apenas trazer como consequência, a modernização das modalidades de exercício da antiga cultura patrimonial.

Algumas empresas se deram conta de que a estabilidade do seu meio

---

<sup>364</sup> Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations*. op. cit., pp. 342-343 na edição francesa.

ambiente (pelo menos a nível da pouca probabilidade do surgimento de novos concorrentes) poderiam, de fato, mudar drasticamente daqui a pouco. A incipiente tendência à diversificação observada nos grupos mais poderosos poderia ser equiparada a uma manobra de proteção defensiva contra esse movimento. Não tendo todos os seus ovos na mesma cesta, essas empresas terão efeitos menos desastrosos quando se acirrará a concorrência nos seus setores centrais de atividade. Aqui poderia ser a verdadeira modernidade do capitalismo brasileiro, porque implícito por trás da decisão de diversificação, é a aceitação de novas regras do jogo, isto é, da concorrência, em oposição àquilo que alguns chamaram de "capitalismo cartorial", onde o Governo assume o papel de *baby sitter* para as Indústrias "infantes". A abertura da Economia poderia trazer como consequência uma revisão dessas decisões de integração por motivos de *market failures*. Com efeito, a abertura da Economia desenvolverá a concorrência, restaurando assim a função do Mercado que é de proporcionar bens e serviços a custos menores. Nos setores integrados onde não haverá vantagens competitivas em integrar operações, será mais vantajoso, economicamente falando, largar essas operações e procurá-las no Mercado. Mas uma lógica feudal imperando em tais grupos impedirá a tomada de decisões indo no sentido de diminuir o tamanho do feudo. A mudança das regras do jogo, isto é, a retração do Governo como protetor das empresas existentes, forçará uma mudança na administração destas, gestão que deverá passar a estar dominada crescentemente com uma lógica de eficiência econômica em vez da lealdade incondicional dos executivos, condição *sine qua non* do crescimento do domínio feudal. Podemos imaginar facilmente o efeito desestabilizador dessa transição. Podemos também imaginar os gritos dos empresários afetados negativamente por essa mudança, que vão pedir socorro ao Estado. Este quadro será muito favorável para impôr novas regras de comportamento no setor empresarial do país. Com essa afirmação, voltamos ao esquema neokeynesiano exposto no capítulo V.

Essa abertura da Economia Brasileira, com os seus efeitos de acirramento da concorrência nos setores afetados, e os pedidos de socorro dos empresários afetados, propiciarão para o Estado meios de impôr a sua vontade e de pôr em efeito uma abordagem de coordenação para o planejamento da Economia no seu conjunto: Estado, empresas e Sindicatos. Já indicámos as experiências dos países Europeus que adotaram essa posição e, sobretudo, os efeitos estabilizadores da coordenação entre os três principais setores da Economia. É claro que o perigo dos empresários feudais não aderirem a este procedimento fica importante. A influência compensadora porém seria com as empresas que já, hoje em dia, aceitaram a concorrência como dado do seu meio ambiente e reorganizaram os seus portfólios em função da concorrência, portanto, da modernização do capitalismo local. Numa fase transitória, os incentivos governamentais poderiam proporcionar condições favoráveis para essas medidas de fortalecimento das grandes empresas para um contexto de concorrência mais aberta. Numa segunda fase, poderiam ser montados grupos de coordenação setoriais de planejamento tripartite para chegar a uma coordenação nacional. As demais empresas, que recusam a mudança das condições de exercício dos negócios, seriam postas ao lado do processo, o Mercado tomando conta delas no médio e longo prazo. Temos então aqui um cenário muito provável e factível em função das mudanças nas mentalidades que pôdemos observar quando estávamos ainda no Brasil, entre 1985 e 1988. Havia uma vontade estatal para abrir o cenário econômico, pelo menos a nível das instâncias políticas. Alguns dos grandes grupos já iniciavam um movimento de diversificação propiciando-lhes uma esperança de sobrevivência maior num quadro mais competitivo. Finalmente, as reivindicações sindicais seriam satisfeitas na medida em que as Centrais dispostas poderiam participar das discussões para chegar a um acordo sobre a política econômica a ser seguida pelo Governo, pelas empresas e pelos trabalhadores. Neste último caso, o

surgimento de uma corrente mais em linha com a tradição Norte americana das *trade unions* é um fator favorável no sentido da coordenação no setor trabalhista.

Em conclusão, este cenário é o mais interessante para a modernização e o cruzamento de uma etapa para o capitalismo brasileiro. A coordenação não é constrangedora, permite um acordo entre os três principais setores de uma Economia moderna e alinha os comportamentos da Economia local com as práticas que estão sendo desenvolvidas não apenas na Europa mas também, é de se esperar, na América do Norte. Na nossa opinião, a saída para as dificuldades atuais do país, passa por um caminho semelhante. As empresas que mais provavelmente estarão abertas ao planejamento coordenado serão aquelas que já se encontram dirigidas por herdeiros em virtude da sua exposição a idéias técnicas sobre a gestão das empresas. Se tal esforço não tiver êxito, então o perigo da "argentinização" da Economia Brasileira tornar-se-á um fantasma cada vez mais concreto, sobrevivendo apenas as empresas mais ligadas com os Mercados Internacionais.

## CONCLUSÕES

Chegando ao final do nosso percurso, apresentaremos a hipótese geral que ressalta da nossa exploração do meio ambiente brasileiro, da sua formação histórica e social e das práticas de Direção dos casos empresariais estudados. Tentaremos em seguida tirar algumas conclusões da nossa discussão sobre a evolução das teorias administrativas e relacioná-las com a nossa hipótese sobre a Administração Estratégica das empresas brasileiras.

Como se trata de um estudo exploratório, apontaremos os limites do presente trabalho bem como a necessidade de pesquisas sobre as quais se evidenciou o desenvolvimento de esforços mais aprofundados. Destacaremos em particular as lições tiradas do uso da abordagem comparativa para chegarmos às conclusões (que na verdade não são nada mais do que hipóteses) expostas na primeira parte deste último capítulo. As principais lições relacionam-se com a leitura, em parte, errada da Revolução Industrial que aconteceu na Inglaterra no século XIX e o uso compulsivo das últimas técnicas gerenciais desenvolvidas nos países do Centro.

**A nossa conclusão: uma hipótese de trabalho sobre um modelo de Administração brasileiro**

Administração Estratégica nas empresas brasileiras: uma indução

Conforme as observações já feitas, podemos afirmar que no contexto

brasileiro, a visão de uma Economia concentrada seria a mais apropriada para definir o contexto da ação estratégica das empresas. Lembramos uma vez mais, que a nossa definição de Administração Estratégica é no sentido lato, isto é, uma retomada da visão geral do papel dos Executivos de alto escalão na empresa, cuja missão é a orientação e a adequação seja da empresa às condições do seu meio ambiente ou ainda aos esforços de transformação das condições do meio ambiente.<sup>365</sup>

OK  
Por um lado, temos um Governo cuja política favorece o desenvolvimento de setores de atividades fortes, por conseguinte com altas taxas de concentração, tendo porém em vista a concorrência internacional, a ser confrontada num futuro talvez não tão longínquo. Daí as políticas tarifárias e alfandegárias necessárias para aquele tipo de desenvolvimento, de modo a evitar uma provável "Argentinização" da Economia Brasileira. Noutras palavras, a industrialização do Brasil não podia acontecer de outro modo que em vaso fechado (vase clos).

Por outro lado, temos uma mentalidade feudal nos donos das grandes empresas o que induz dois efeitos: em primeiro lugar, o efeito de encararem proteções alfandegárias enquanto privilégios inalienáveis. Em consequência disto, a sua ação junto com os tecnocratas do Governo Central tem por meta a manutenção dessas proteções apesar do discurso de alguns desses Empresários que defendem, em público, a necessidade de uma abertura maior aos Mercados Externos. O segundo efeito, dessas medidas de proteção à Indústria "Infante", possibilita um reforço da gestão feudal, porque viabiliza a abordagem de um número significativo deles em privilegiar o emprego de parentes, de membros da família no sentido lato e de amigos no papel de

---

<sup>365</sup> Visão alegada em primeiro lugar em Ansoff, H. Igor. *From Strategic Planning to Strategic Management*, op. cit. e em *Strategic Management*, op. cit. Recentemente foi desenvolvida mais explicitamente por um colega nossa, Hafsi, Taïeb em *Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie*, op. cit.

colaboradores íntimos, em vez de procurarem técnicos prezados pela respectiva competência.

Essa direção convivial não parece ultrapassar este círculo restrito da alta cúpula da empresa, na medida em que as relações com os demais empregados parecem estar fortemente marcadas (marqué) pela dominação absoluta (a nosso ver), afrouxada, em alguns desses casos, por atitudes paternalistas, tais como os empréstimos de dinheiro, a ajuda para a gestão das questões domésticas, os postos de atendimento próprios para a saúde dos empregados e os seus familiares, as refeições equilibradas (mas exigidas por lei) no trabalho, os donativos em comida, etc. Sejam essas medidas exigidas em lei ou consentidas de livre vontade, elas são quase invariavelmente interpretadas pelos Empresários como sendo a materialização da sua obrigação de saldar os seus deveres para com os seus dependentes, que eles encaram como membros de uma família, isto é, da empresa da qual eles são os donos. O interessante é que essa visão é também compartilhada pelos empregados que se estimam satisfeitos das ações tomadas pelo dono da empresa onde trabalham, por cuidar do bem-estar deles. Com este tipo de relacionamento, pode-se perceber que o salário em dinheiro é apenas uma parte do conjunto de obrigações que tem um bom patrão para com o seu empregado; além disso, este tem que manifestar uma preocupação para com os demais aspectos da vida deles, o que é a parte simbólica da remuneração das empresas brasileiras. Para nós, isto representa uma herança direta da obrigação do senhor de engenho de cuidar do bem-estar dos seus escravos. As medidas providenciais tomadas pelas empresas não parecem ser encaradas como sendo obrigações legais (mesmo se estas tiverem respaldo legal) mas, pelo contrário, uma materialização dos laços pessoais que unem os empregados aos seus patrões. Talvez que isto possa explicar a razão pela qual os empregados fecham os olhos sobre as violações aos códigos trabalhistas, cientes dos cuidados do dono em relação ao

3, mas  
caso de  
simpatia  
móveis?  
(herança  
do  
fundado?)

seu bem-estar pessoal, mesmo sendo aquém das obrigações legais da empresa, constituem para os empregados, uma manifestação satisfatória aos seus olhos, a preocupação dele para com as vidas deles. Temos aqui reunidos todos os elementos que possam fundar (fonder) uma relação ao mesmo tempo patriarcal e feudal. Noutras palavras, assuntos de família não são do domínio dos Governos. Neste sistema de representação, não faz sentido defender os direitos individuais, quando na realidade o "indivíduo" como tal ainda não existe. Muito pelo contrário, as regras do jogo, neste sistema fechado sobre si mesmo, são de defendê-lo contra as interferências externas, porque cada um tem o seu lugar bem definido e pode, se aceitar essas condições, contar com o apoio benevolente da figura patriarcal.

Refletir sobre gestão estratégica num tal contexto, resume-se do ponto de vista do dono da empresa, à gestão das relações com os poderes externos os mais suscetíveis de alterar as feições do seu feudo, ou seja, os políticos e os tecnocratas isolados em Brasília, centro de um reino distante onde, de qualquer maneira (de toute façon), não entender-se-á jamais nada da realidade dos negócios.

Mas, paradoxalmente, o projeto modernizante dos tecnocratas induzem-nos a proteger o desenvolvimento do setor industrial do país na esperança de que, através da lógica própria do desenvolvimento econômico e dos seus ditames baseados sobre as exigências do crescimento quantitativo, as firmas brasileiras terão, mais cedo ou mais tarde (tôt ou tard), que assumir os comportamentos impostos pela Modernidade Industrial nos países chamados de desenvolvidos. Sobre essa convivência tácita, jaz o futuro econômico do país.

paradox

Objetivamente falando porém, temos aqui reunidas todas as condições necessárias à aplicação dos esquemas de análise neo-keynesianos: uma Economia

OK  
fortemente concentrada, ligações estreitas entre as grandes empresas de um lado (pelo fato de existirem entidades de classe e Sindicatos patronais poderosos e bastante organizados) e as agências governamentais do outro (através dos numerosos comitês conjuntos onde são debatidas as grandes decisões sobre a política e das orientações econômicas). Esses pontos de encontro entre os dois grupos constituem tantos circuitos privilegiados de comunicação de informações que tornam possível (e apenas isto por enquanto) uma resposta monolítica do setor concentrado da Economia Brasileira ou, pelo menos, da parte da Economia que importa, ou seja, o topo da pirâmide de Braudel.

Essa situação explica então porque se torna possível manter elevadas as margens de lucros das empresas do setor concentrado, porque os Governos não reprimem os comportamentos de restrição à livre concorrência ou ainda de especulação dos grandes grupos, apesar dos episódios, pouco representativos, de tentativa de estabilização econômica. O que importa mais sobretudo, é a manutenção da viabilidade e o fortalecimento destes grupos empresariais face à concorrência que não tardará a chegar do exterior, evento tido pelos tecnocratas de Brasília como sendo a próxima etapa a ser superada no desenvolvimento do capitalismo brasileiro.

Deste ponto de vista, o aproveitamento da lógica de cooperação com os fornecedores e os clientes, apresentada no capítulo V, com os esquemas de Torger Reve, derivados das análises micro-econômicas e neo-keynesianas, parece constituir uma linha de defesa complementar para as empresas brasileiras que terão que confrontar a concorrência internacional. Com efeito, a cooperação entre empresas ligadas numa mesma "corrente de valor"<sup>366</sup> parece ser uma ferramenta muito menos onerosa para segurar a estabilidade das margens de lucratividade necessária para o crescimento de

<sup>366</sup> Vide capítulo V acima.

longo prazo das grandes empresas, conforme o demonstraram os neo-keynesianos. Além do mais, no caso particular das grandes empresas brasileiras, essa atitude torna possível livrar-se das proteções dos Governos, a médio ou longo prazo, face às exigências eventuais e pressões neste sentido da Comunidade Internacional de negócios e financeira, com o respaldo dos Governos dos países Centrais. Entre outras técnicas de proteção à "Indústria Infante" postas em prática no Brasil, já destacámos as tarifas e medidas não-tarifárias. Podemos acrescentar a este leque de medidas a inação dos Governos em relação com a aplicação das leis trabalhistas, da proteção do meio ambiente, da fiscalização das atividades de sonegação de impostos e tributos diversos bem como das práticas pouco éticas nos Mercados financeiros internos. Essas posições governamentais constituem medidas de incentivo à acumulação de capital nos grandes grupos empresariais. Estes terão provavelmente que lidar num contexto cada vez mais constrangedor, porque o poder de negociação do Governo Brasileiro face à Comunidade Internacional parece-nos ser muito fraco, dada a situação financeira do país.

Porém, a mentalidade feudal e patriarcal que parece ser um traço dominante na maioria das empresas estudadas, pode constituir um empecilho bastante grande ao desenvolvimento de uma mentalidade de cooperação necessária à constituição de redes de empresas interligadas numa determinada "corrente de valor". As probabilidades de êxito dessa transformação nas relações entre as empresas, necessária a nosso ver a uma abertura gradual da Economia local para a concorrência internacional, seriam acrescidas se houver, nos grandes grupos ainda chefiados por uma figura patriarcal, uma transição bem-sucedida para uma gestão profissionalizada. Uma gestão profissional quer dizer pelo menos uma nítida separação entre os assuntos familiares e as finalidades econômicas da empresa. Não podemos ainda afirmar que essa transição aconteça com facilidade nas empresas onde se iniciou.

Na maioria dos casos, as empresas brasileiras atuais encontram-se perto deste ponto crítico da sucessão. Os atuais fundadores são muito velhos ou ainda conseguiram interessar alguns familiares para a sua sucessão, isto é, num esquema feudal e patriarcal. Todas as empresas estudadas estão lotadas com executivos com formação técnica a par da dos seus colegas dos países desenvolvidos. Não pôdemos ver porém nenhum desses executivos em postos de comando estratégico nas empresas estudadas, ainda chefiadas pelos familiares. Nos encontros públicos, não era raro ver os filhos ou os netos se comportarem como *alter egos* da figura patriarcal.

Em virtude desses resultados, a decisão de abertura dos vários setores de atividade da Economia Brasileira terá que ser o fruto de estudos feitos caso por caso, na abordagem de concertação neo-keynesiana à qual referimos no capítulo V, mediante a intervenção das entidades de classe, dos Sindicatos patronais e das comissões mistas do Governo. Essas decisões poderiam ser facilitadas nos setores concentrados da Economia em virtude do número reduzido das empresas, responsáveis por uma fatia importante do faturamento. Os critérios de escolha dos setores a serem abertos teriam que levar em conta o grau de penetração de "sensibilidade técnica", nos altos escalões decisivos das empresas, às variáveis econômicas que influenciam a constituição de um perfil concorrencial favorável às empresas locais, no contexto dos Mercados Internacionais. Noutras palavras, a superação dos moldes patriarcais e feudais de gestão teria que estar suficientemente adiantada para ter deixado espaço suficiente para a preeminência de decisões estratégicas baseadas sobre uma forma de racionalidade econômica.

Um caso que ilustraria bastante bem essa exigência de sensibilidade às variáveis técnicas da concorrência é o do Grupo Villares, empresa chefiada hoje em dia pela terceira geração da família. Parece que foi entendida a necessidade dos executivos

dispõem da sua independência de julgamento (disposer de son indépendance de jugement) ao contrário da maioria das demais firmas onde o critério mais importante para o emprego e a progressão na carreira permanece a lealdade pessoal para com o dono da empresa. Mas há ainda muito poucos Villares no Brasil, julgando pelo comportamento dos executivos que acompanharam os seus patrões à maneira de cortesões, nos encontros patrocinados pela Universidade de São Paulo.

Se o exemplo Villares se pode prestar como tal para dar uma ideia do tempo necessário para a transição nos estilos de gestão nas empresas nacionais (de gestão feudal à gestão profissional), não é em termos de anos mas sim de gerações que temos que encarar o prazo necessário para essa transformação. Por outro lado, se a abertura da concorrência internacional acontecer daqui a poucos anos, podemos ficar seguros de que a maioria delas ainda estarão chefiadas nos moldes do feudalismo patriarcal. Nessas condições, o desfecho mais provável, a nosso ver, é o de uma concentração ainda mais forte das grandes empresas já existentes, através de um movimento de fusões e aquisições, porque as empresas tradicionais dificilmente poderão sobreviver num Universo onde as regras do jogo são determinadas pelas leis da concorrência. Essa saída seria a única possível para a sobrevivência das empresas locais que terão que ter o tamanho necessário para confrontar-se com as suas similares dos países desenvolvidos, muito mais poderosas.

#### As teorias de Administração: algumas deduções

Em relação às teorias de Administração de empresas que já revimos nos capítulos IV e V, podemos afirmar que nos últimos anos, elas têm sido crescentemente criticadas tanto na América do Norte como na Europa. A vertente mais poderosa dessa

crítica vem da constatação de que a competitividade da abordagem clássica não equipara mais as empresas tradicionais para se confrontarem com a concorrência dos países mais dinâmicos da Europa e da Ásia que conseguiram mobilizar o potencial da sua mão-de-obra, rejeitando as abordagens tradicionais de dominação desta última, reduzida a mera executadora dos planos elaborados nas altas cúpulas das empresas moldadas às normas taylorianas e burocráticas. Num artigo recente, Tom Peters ainda lembra essa evidência da redescoberta do "fator humano" para capacitar as empresas tradicionais nos Mercados Internacionais.<sup>367</sup> Essa "capacidade" tornaria possível uma qualidade maior e um potencial de inovação que poderia ser de todos os empregados, se essa mobilização conseguisse inculcar-lhes o sentimento de propriedade, do lugar onde trabalhavam. Noutras palavras, a organização do trabalho tinha que ser renovada para deixar espaço às capacidades mentais e não apenas braçais dos operários e demais empregados de diferentes categorias. Além disso, as empresas têm que instaurar práticas de partilha (partage) dos resultados com os seus empregados de modo a desenvolver este sentimento de propriedade, fator essencial de motivação e de sentido no trabalho feito. A nível decisivo, de acordo com as observações de Deming feitas no Japão, o conhecimento mais íntimo dos problemas fica com as pessoas que têm que resolvê-los. Portanto, a velha visão da pirâmide hierárquica tem que ser revista para deixar mais espaço também à iniciativa decisiva dos que têm que resolver os problemas, seja os empregados. Finalmente, como a civilização ocidental incentivou bastante a autonomização das pessoas à custa das instituições sociais onde elas tinham o seu lugar e que desapareceram sobre os assaltos da Modernidade Industrial, as empresas que tomaram o lugar dos antigos espaços sociais terão que desenvolver práticas culturais que possam suprir essas necessidades humanas de cunho cultural. Isto implica uma redefinição dos papéis para os executivos. O primeiro deles é uma prática da liderança na qual se procura criar

---

<sup>367</sup> Vide Peters, Tom. *Prometheus Barely Unbound*. *The Executive*, IV, 4 (Nov. 90): 70-84.

significações culturais e mantê-las através de ritos, cuja função seria o reforço deste sentimento de identidade coletivo, destruído pela Modernidade Industrial, esta assentada sobre o paradigma da individualização imprescindível à aparição dos Mercados. O segundo dever dos executivos é de aprender a usar a linguagem de um modo que não só não fira a identidade individual dos seus subordinados mas que também possa ajudá-los a crescerem no plano individual. As observações de Mintzberg sobre a palavra, enquanto ferramenta principal de trabalho dos executivos e a nossa exposição dos mecanismos de violência simbólica (através também da linguagem) constituem índices suficientemente fortes para demonstrar a necessidade do desenvolvimento dessas habilidades nos gestores. Finalmente, como as decisões teriam que ser descentralizadas a nível operacional ou seja, ao ponto onde os problemas têm que ser resolvidos, os seus papéis assemelhar-se-iam muito mais aos de "animadores" de grupos e de pessoas-recursos para a resolução técnica dos problemas numa perspectiva mais abrangente (que a dos empregados, cuja área de competência ficaria mais restrita às suas tarefas).

Não se trata aqui de uma Teologia qualquer de libertação das fábricas. Temos exemplos documentados de tais práticas que produzem resultados positivos não apenas nas célebres (talvez até com excesso) empresas Japonesas e Alemães, mas também na América do Norte e no Québec por exemplo. Temos que admitir que essas experiências ainda são pouco numerosas e suscitam muitas dúvidas. Mas elas apresentam um potencial de renovação tão grande que seria difícil fingir que não existem. Essa delegação de poderes maiores para os empregados tem também reflexos a nível das empresas entre si, essas relacionando-se ainda, na maioria dos casos, nos moldes dos ditames da concorrência smithiana e tentando superá-lo pelos movimentos recentes de fusões e aquisições de modo a aproveitar das Economias de escala esperadas com um tamanho maior. Na literatura crítica recente, dá-se conta dos custos escondidos da valorização das hierarquias sobre a eficiência alocativa dos Mercados (as vantagens micro-econômicas da

F&A

A + B → A  
A + B → A + B

chamada "internalização" dos mecanismos de Mercado), como a viam Alfred D. Chandler e Oliver Williamson por exemplo.<sup>368</sup> Visões opostas foram desenvolvidas em obras mais recentes tais como a tese desenvolvida por Hervé Serieyx<sup>369</sup>, no sentido de desenvolver práticas de redes de empresas entre as quais não imperam mais os mecanismos da concorrência do Mercado ou ainda os esquemas de relações de poder mas sim de cooperação, de modo a criar efeitos de sinergia numa rede de atividades interligadas. O esquema de análise micro-econômico desenvolvido por Michael Porter<sup>370</sup> para estudar a criação da mais-valia numa cadeia de operações num determinado setor de atividades e retomado por Torger Reve<sup>371</sup> para ajudar a redefinir um núcleo básico de vantagens competitivas da empresa a partir do qual poder-se-iam tomar decisões de "delegar" atividades internalizadas para o Mercado, fornecem uma abordagem analítica valiosa para a consituição de redes de empresas baseadas sobre as vantagens respetivas (a nível econômico) dos membros das referidas redes. Indo além da racionalidade econômica (i.e. a busca de custos menores para as atividades das empresas), este tipo de raciocínio torna possível a constituição de empresas de tamanho menor, trazendo assim duas vantagens: a primeira é de não perder o efeito de sinergia próprio dos grandes grupos, porém com custos menores de controle, porque as relações entre as empresas são de colaboração e não de busca de vantagens, às custas das demais, como acontece na abordagem concorrencial; a segunda é de propiciar a manutenção de um tamanho menor que incentiva a criação de um clima humano, isto é, a criação de um espaço cultural onde os

<sup>368</sup> Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure*, op. cit. e *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: The Harvard University Press, 1981 (1977).  
Williamson, Oliver. *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press, 1975 e *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press, 1987 (1985).

<sup>369</sup> Seyriex, Hervé. *Le zéro mépris*. Paris: InterÉditions, 1989.

<sup>370</sup> Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, op. cit.

<sup>371</sup> Reve, Torger. *Toward A Theory of Strategic Management*. op. cit.

empregados possam desenvolver um sentimento de posse, coisa impossível em organizações "elefantescas" (gigantescas). Pode-se perceber então que se trata, a nível do setor de atividades, da abordagem exposta acima pelas relações internas na empresa.

A nível macro-econômico finalmente, temos os resultados dos estudos empíricos dos neo-keynesianos que informam sobre os custos sociais reduzidos da concertação entre os principais setores das Economias Industriais comparativamente à imposição tecnocrática de soluções de curto prazo, para conter a inflação e os efeitos negativos dos ciclos na conjuntura econômica. A estabilização do conjunto econômico é o resultado esperado dessa posição, onde os interesses das empresas, dos Sindicatos e do Governo são harmonizados, em vez de precipitarem os países em ciclos de chamada estagflação.<sup>372</sup> Mais uma vez, não se trata aqui de outro "Evangelho" de libertação macro-econômica. Nos países onde essas práticas são abordadas e usadas há muito tempo, temos uma folha de desempenho econômico muito superior (em termos de estabilidade econômica, de inflação baixa, de criação de empregos, de êxito nos Mercados Internacionais, etc) aos demais onde ainda imperam as idéias neo-clássicas.<sup>373</sup> Além do mais, não é necessário apontar para a relativa estabilidade social e para a melhor distribuição da renda nestes países.

### Implicações para o Brasil

Aproximando a nossa hipótese sobre o tipo de gestão estratégica praticada no

---

<sup>372</sup> Vide Eichner, Alfred S. *Toward a New Economics*. op. cit.

<sup>373</sup> Vide a respeito Bellemare, Diane et Lise Poulin-Simon. *Le défi du plein emploi*. Montréal: Éditions Albert Saint-Martin, 1986. Nessa obra são documentadas as várias práticas de concertação macro-econômica, nos moldes neo-keynesianos, para a Suécia, a Austria, a Noruega, a República Federal Alemão, etc. Não é preciso ir muito longe na argumentação para comprovar o comportamento bem-sucedido daquelas economias, apesar dos seus problemas conjunturais.

Brasil, nas nossas conclusões sobre uma gestão marcada pelo humanismo, estamos confrontando um paradoxo. No caso brasileiro, as relações dentro das empresas e na Sociedade, de modo geral, ainda são fortemente marcadas pelos laços pessoais, o que aproxima este estado de coisas com os votos de redescoberta do fator humano, apontados na literatura crítica da Administração clássica. Mas há uma diferença muito grande. Se no Ocidente industrializado o surgimento e a generalização dos mecanismos do Mercado contribuíram para a destruição da velha ordem e da solidariedade social, tiveram pelo outro lado, um efeito positivo que foi o da aparição da cidadania, conceito imprescindível à existência da livre vontade de contratar. Esses indivíduos, teórica e legalmente iguais em direitos, organizaram-se em grupos sindicais e políticos (entre outros modos de agrupamento) para defenderem os seus interesses que eram tidos como sendo tão valiosos como os dos poderosos. Não cabiam mais as antigas categorias de privilégios da nova ordem baseada sobre a igualdade dos direitos individuais. A lógica das arbitragens do Mercado passou então a imperar também nas atividades políticas e sociais onde as brigas se desenvolviam acima de recursos raros, que não pertenciam mais de direito para uma camada reduzida de privilégios mas sim para quem pudesse assegurá-las. Eis aí a mudança fundamental nas mentalidades, nas representações do mundo que trouxe a Modernidade Industrial. As pessoas não se encaravam mais como sendo peças numa construção social rígida onde cada um tem o seu lugar (e tem que ficar nele) mas sim como indivíduos que podiam ter a esperança legítima de chegar ao topo. Mas como essas brigas têm um preço elevado, deu-se conta recentemente que os esforços harmonizados para a criação e a redistribuição da riqueza gerada pelas atividades econômicas, poderiam permitir um bem-estar geral muito maior que o conseguido pela aplicação indiscriminada dos mecanismos do Mercado, através de uma visão exageradamente individualista da ação humana.

O paradoxo então fica por conta da comparação da formação social brasileira, ainda baseada sobre uma estrutura hierarquizada tida por legítima pela imensa maioria dos seus componentes (e onde os laços entre as pessoas são importantes) e o caminho do Ocidente industrializado rumo a práticas sociais baseadas sobre uma perspectiva menos individualista (e preocupações crescentes com o fomento dos laços sociais destruídos pela Modernidade Industrial). Sem por isto quereremos adotar uma visão determinista da evolução histórica do Brasil, podemos indagar sobre o desfecho da modernização atualmente em andamento neste país. Ou a velha ordem consegue manter-se ilese integrando assim feições de Modernidade Industrial ou ela terá que ser profundamente questionada, se as hipóteses marxianas<sup>374</sup> são corretas. Porém, não podemos deixar escapar a ocasião de fazer uma comparação paralela com a modernização japonesa, onde os antigos valores feudais sobreviveram à industrialização e até serviram bem para a modernização rápida que experimentou este país. Neste caso, seria permitida encarar a possibilidade de uma retomada do crescimento industrializado no Brasil, tomando como alavanca a existência prévia de laços muito personalizados nas organizações locais, sem por isso retomar o caminho trilhado pelo Ocidente para a aparição do conceito de indivíduo. Essa última idéia aponta para as necessidades de pesquisas que terão que ser elaboradas em seguida a este trabalho.

### **Limites do estudo e necessidades de pesquisas evidenciadas**

#### Os limites

Numa tese chamada de "panorâmica", não há como fazer um levantamento

---

<sup>374</sup> Marxianas e não marxistas. Trata-se aqui apenas da historiografia da modernização industrial verificada na Europa e especialmente na Inglaterra. Se essas hipóteses pudessem ser tidas como comprovadas, o Brasil teria ainda que acabar a sua modernização social antes de vermos o surgimento da cidadania através da consciência de classe.

extensivo e completo dos trabalhos feitos nos vários campos de conhecimentos sobre os quais tivemos que raciocinar e escrever. Então, por força do tipo de estudo empreendido, houve contribuições que foram infelizmente ignoradas, por dois motivos essenciais: a impossibilidade material, de um lado, de fazer um levantamento intenso e, pelo outro, as dificuldades logísticas associadas a uma tese, feita por um estrangeiro sobre um país muito distante geográfica e sobretudo, culturalmente. Mesmo sendo isto um limite óbvio, nos queremos ressaltar porém os perigos associados ao estudo em profundidade de um assunto que, por força das coisas, terá que ficar muito especializado. O maior destes perigos é de perder um ponto de vista geral que permita a abertura de trilhas inovadoras na pesquisa. (O estudo aprofundado apenas permite o aprofundamento de um assunto.)

No conceito lato da gestão estratégica, a abordagem especializada numa ferramenta em particular não teria ajudado muito a entender as particularidades da gestão estratégica no Brasil. Em consequência, tivemos que adotar um procedimento de pesquisa "em superfície" de modo a podermos gerar hipóteses sobre essa prática local da gestão estratégica. Isto para os motivos ligados à estratégia da pesquisa. Temos outros motivos a expôr, ligados à nossa preocupação de coerência com a posição crítica que desenvolvemos no capítulo V, tratando de teorias alternativas às práticas ortodoxas na área de Administração de empresas. Como já chamámos à atenção, as críticas que vêm sendo feitas ultimamente em relação à Administração clássica (entre as quais, a especialização exagerada dos vários campos de "conhecimento"), achámos que, pelo menos, teria sido incoerente com o propósito desta pesquisa ter seguido as trilhas da ortodoxia metodológica. Isto fica por conta das trilhas que foram abertas pela pesquisa "preliminar". Era então inevitável para os nossos objetivos de desenvolver uma visão mais abrangente da Administração Estratégica no Brasil para depois, poder desenvolver projetos de pesquisa mais pormenorizados sobre aspectos específicos da nossa hipótese de gestão feudo-patriarcal.

## Uma agenda de pesquisa

Como a finalidade da nossa pesquisa era a exploração de uma terra incógnita, não há de estranhar o fato de que tópicos importantes surgiram à medida do desenvolvimento da análise do material recolhido. Entre outros assuntos que parecem ter uma importância para verificar ou negar o nosso conjunto de hipóteses, descateremos os que seguem.

Com certeza, o fato mais estranho para um estrangeiro é a constatação de um apego à terra por parte da maioria dos Empresários estudados. Além da hipótese de Ignácio Rangel sobre o papel da terra enquanto reserva de valor num país onde predominam as condições inflacionárias, suspeitamos a existência de um valor simbólico muito mais aprofundado que teria que ser investigado de modo a determinar a função da terra no sistema de representação dos Empresários.

O elevado número de Empresários com histórias de imigração recente nas suas famílias (quando não era o caso dos próprios) faz ressaltar a necessidade de um estudo mais pormenorizado sobre este aspecto da modernização industrial do Brasil. Se essa modernização foi importada, valeria a pena saber se, pelas suas políticas de imigração, o país não poderia retomar uma fase de crescimento. Por outro lado, seria interessante também investigar o perfil do Empresário Brasileiro, com raízes portuguesas, e compará-lo ao do imigrante recente para verificar a nossa hipótese de gestão feudo-patriarcal.

Sempre nessa necessidade de conhecer melhor o perfil dos Empresários

Brasileiros, poder-se-ia acrescentar um detalhe, que viria à tona várias vezes nos depoimentos destes, isto é, o fato de um número significativo entre eles terem sido orfãos cedo, na sua juventude. Um estudo Norte Americano já apontou para o papel significativo dos choques na vida de uma pessoa para explicar a orientação empreendedora nos indivíduos, a perda de um dos pais sendo um daqueles fatores que poderíamos chamar de precipitadores.<sup>375</sup> A emigração poderia também desempenhar um papel precipitador no sentido dos comportamentos empreendedores. Se nos lembrarmos dos resultados do estudo de Jean-Marie Toulouse<sup>376</sup> que apresentava um esquema propondo uma definição lata do conceito de empreendedor, poderemos ver qual o potencial criativo para um país, no seu conjunto (e não apenas na esfera dos negócios) de ter pessoas cujo perfil as aproxima dos comportamentos inovadores.

Outra constatação que ressalta claramente das nossas observações é a onnipresença da família não apenas no discurso mas também no mundo dos Empresários encontrados e estudados. A família é com toda evidência um conceito amplo para a maioria deles e inclui os empregados. Os nossos Empresários manifestam, nos seus discursos pelo menos, uma preocupação bastante grande pelo bem-estar dos seus empregados seja por motivos éticos, ou ainda com finalidades econômicas, isto é, para incentivar a produtividade dos seus empregados. Temos aqui comportamentos de cunho nitidamente paternalistas apesar dum componente também patriarcal para com os amigos. Sendo encarada como uma família, a empresa só pode ser chefiada pela figura parental suprema, os critérios de escolha dos colaboradores sendo baseados sobre a lealdade e os laços de parentesco. Portanto, um banco de dados sobre os principais Executivos das grandes empresas teria que investigar esses laços (parentesco, amizade) para dar uma idéia do tipo de relacionamento entre os executivos da alta cúpula das empresas. Seria

---

<sup>375</sup> Shapero, Albert. *The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur*. *Psychology Today*, Nov. 1975: 83-88, 133.

<sup>376</sup> Vide capítulo V.

então possível encarar o desenvolvimento de coeficientes para caracterizar a gestão dos grupos estudados nas linhas da tradição ou da modernidade.

Outra necessidade é com certeza a de um estudo semântico dos discursos desses Empresários. Como as nossas anotações feitas durante as entrevistas ou os encontros da Universidade de São Paulo não eram sempre *verbatim* e são uma mistura de Português e Francês, uma base mais valiosa para este tipo de exploração são os volumes publicados pelo Professor Cleber Aquino, responsável por este projeto de depoimentos empresariais. A necessidade de uma análise semântica decorre da frequência com que várias categorias voltam nas narrativas, nos depoimentos e nas respostas. Por exemplo, a palavra "lucro" é quase sempre justificada como sendo um resultado fora da vontade própria dos Empresários que encaram os lucros como sendo da sua responsabilidade social, como se fazer lucros fosse contra a ética comum. Valeria a pena indagar sobre as raízes das desculpas deles em relação a este fato. Fazendo isto, teríamos que ir além da simples dicotomia entre ética Católica e Protestante face ao sucesso material. Uma trilha interessante seria de aprofundar a hipótese feudal sobre os deveres dos senhores que têm que compartilhar os seus recursos com os seus súditos, o que claramente os Empresários Brasileiros não fazem no mesmo grau que os seus parceiros dos países desenvolvidos. Outra preocupação bastante frequente nos seus discursos: a ética. Mesmo aqueles que foram suspeitados de licitações fraudulentas com os vários níveis de Governo manifestam a sua preocupação com as práticas pouco éticas do mundo de negócios brasileiro. Seria interessante ver se esta contradição não surgiu também de um constrangimento em relação a um conjunto de valores de cunho feudal onde cada parte tem que prestar assistência à outra, a mais fraca. Quase todos falam no baixo nível cultural do país, especialmente em presença de estrangeiros. A nossa hipótese poderia ser dupla aqui: num primeiro grau, é claro que os nossos Empresários não participam deste

baixo nível cultural e, dizendo isto para o "povão", justificariam assim a sua posição social de dominância. Por outro lado, este discurso poderia ser um traço do sentimento de inferioridade dos colonizados ou dominados que se sentem julgados pela figura do "civilizado", tido por superior e figura à qual os dominados querem equiparar-se.<sup>377</sup> Na mesma ordem de idéias, o uso difundido de superlativos para qualificar as realizações do país e das suas empresas<sup>378</sup> poderia também ser explicado pelo mesmo esquema de colonização a menos que se trata do contrário, da manifestação de um desenvolvimento narcísico muito adiantado, à maneira dos Norte-Americanos. Finalmente, a palavra "coragem" que os Empresários e os políticos do país aplicam liberalmente para si mesmos. Teríamos que investigar as raízes culturais do sentido daquela palavra no contexto brasileiro para conhecer o seu sentido. Por outro lado, já apontámos para essa imagem da coragem, tratando da cultura aristocrática do país, voltada para os grandes lances.<sup>379</sup>

Finalmente, para concluir, um quadro geral comparativo do desenvolvimento industrializado de Economias similares à do Brasil, pelas suas feições feudais e aristocráticas tais como a do Japão e da Coreia, parece impôr-se como esquema organizador deste esforço de compreensão e de desenvolvimento eventual de um "modelo brasileiro de Administração Estratégica". Em consequência, este projeto ter-se-ia que apoiar sobre os métodos da História, da Antropologia, da Linguística e da Etnopsiquiatria, e foi nessa direção que este trabalho foi feito.

### **Algumas lições tiradas da abordagem comparativa**

---

<sup>377</sup> Sobre os mecanismos psicológicos do comportamento colonizado, vide Memmi, Albert. *Portrait du colonisé*. op. cit. e Franz Fanon. *Peau noire, masques blancs*, também citado.

<sup>378</sup> Expressões do tipo "o melhor do mundo", "o mais gigantesco", "o primeiro no seu mercado", "o maior sucesso do mundo", etc.

<sup>379</sup> Vide Buarque de Holanda, Sérgio. *Raízes da civilização brasileira*, op. cit.

A primeira lição que foi salientada pelo estudo comparativo da industrialização do Brasil e da Inglaterra foi sem dúvida a do perigo das abordagens planejadoras baseadas sobre leituras simplistas (senão erradas) dos acontecimentos históricos. Além dos erros de leitura, o planejamento traz consigo perigos especiais porque tende a ignorar aquilo que não cabe no plano e, por conseguinte, fere o paradigma da complexidade formulado por William R. Ashby sobre as estruturas do cérebro. Num meio ambiente complexo, cujo entendimento escapa ao ser humano, a melhor garantia de elaborar respostas adequadas assenta-se sobre a existência de estruturas variadas e também complexas. As abordagens voluntaristas (i.e. planejadas) para o desenvolvimento tendem a ignorar a variedade requerida sob a alegação de se fazer as coisas rapidamente e, por isso mesmo, a ter efeitos contrários à meta desejada, ou seja, o desenvolvimento. Assim, no Brasil, a valorização da concentração da renda como modelo de desenvolvimento tem como efeito o empobrecimento de boa parte da população que, tendo recursos maiores, poderia muito bem desenvolver as suas próprias respostas para o desenvolvimento.

Ademais, no Brasil, a concentração da riqueza incentivada pela ação (e a inação também) dos Governos tende a ignorar que, numa Economia, existem camadas distintas de atividade (a pirâmide de Braudel) que precisam das demais para a sustentação do sistema e, portanto, do setor concentrado da Economia. Por exemplo, sabemos hoje em dia que na Inglaterra, o desenvolvimento industrial apoiou-se principalmente na existência de artesões experimentados e qualificados no interior do país que ali se retraíram na ocasião da crise do final do século XVIII e no início do XIX. Eles voltaram para as fábricas a favor da retomada do crescimento econômico e do surgimento da segunda Revolução Industrial. Se não fosse essa reserva de artesões qualificados,

estima-se que a Segunda Revolução Industrial inglesa teria sido muito mais lenta. Essas fábricas serão mecanizadas apenas quando os custos da mão-de-obra terão subido tanto, que as máquinas aparecerão como sendo uma alternativa viável. O incentivo à mecanização, portanto, foi uma mão-de-obra bem paga e não a proletarização dessa. Já anotámos que os salários e as condições de vida melhoraram concomitantemente com a industrialização, sem que as nossas fontes pudessem estabelecer ligações causais entre os dois eventos.

No Brasil, à aceleração da industrialização corresponde uma queda geral do poder aquisitivo do salário mínimo, uma deterioração das condições de vida das camadas mais humildes da população, e uma concentração da renda que deixa muito pouco espaço ao desenvolvimento das duas outras camadas do sistema econômico, tal como o apresentou Fernand Braudel. Este modelo "sanguessuga" (sangsue) que parece comer a sua própria substância para o benefício apenas do topo da pirâmide, compromete a existência de uma estrutura econômica completa, a longo prazo. Como as bases da pirâmide se enfraquecem, a única saída do setor concentrado, se não houver mudanças nas regras da redistribuição interna dos frutos da atividade econômica, poderia ser apenas a atividade internacional.

A Coreia parece fornecer uma alternativa interessante, o desenvolvimento da base econômica constatado foi rápido, porém com uma redistribuição menos desigual, porque como premissa ao seu desenvolvimento, o país investiu maciçamente na formação de uma mão-de-obra de alto nível. Nesse sentido e voltando para o caso brasileiro, a importação de modelos e técnicas de gestão baseadas sobre premissas ocidentais, entre as quais o desaparecimento gradual das antigas estruturas sociais, a aparição do individualismo e a generalização do utilitarismo teriam que chamar a atenção para mais

prudência (prudence).

Se as técnicas podem ajudar na compreensão da lógica própria às atividades econômicas, especialmente com os países desenvolvidos onde o individualismo e o utilitarismo prevalecem, a sua importação não induzirá no entanto a modernização industrial no Brasil. A essas técnicas, teria que acrescentar-se as particularidades feudais e patriarcais da organização brasileira, cujo traço dominante é o relacionamento personalizado entre as pessoas, mesmo se este se enquadra nos moldes da dominação e do distanciamento social. Isto deveria ser o suficiente para expôr a necessidade do desenvolvimento de uma teoria de Administração genuinamente brasileira.

Uma observação mais pessoal para terminar. A paixão de dominar a última abordagem de planejamento estratégico importada dos Estados Unidos ou da Europa que testemunhámos, durante a nossa estadia no Brasil, lembrava-me a situação do Québec, quando garoto. Todavia uma Província atrasada,<sup>380</sup> a elite intelectual do Québec estava ansiosa para modernizar a Província. Então nos anos sessenta, após a queda do regime da União Nacional, uma leva de tecnocratas povoou as Repartições Públicas, na capital e "importou" as últimas técnicas de gestão para "modernizar" a Província, fazendo assim a sua passagem simbólica da Antiguidade para a Modernidade. O problema é que essa passagem era antes de mais nada a deles próprios e não necessariamente a da população em geral. O fato interessante na comparação com o Brasil porém, fica por conta da fé quase que religiosa, observada na época no Québec, e a frenesia já apontada para o Brasil de hoje, nos meios empresariais e acadêmicos, para a transferência das últimas técnicas desenvolvidas no exterior sem que isto mude muita coisa na prática real das organizações. Um professor da USP dizia-nos que os seminários que as grandes empresas pagam para os seus funcionários não passam de uma farsa, tão baixa fica a motivação dos executivos

---

<sup>380</sup> Um antropólogo americano, Everett Hughes, a chamou de "priest ridden province", nos anos quarenta.

que, na verdade, não querem mudar os seus hábitos de trabalho.

Mais uma vez, um ótimo antídoto a essa importação inconsiderada de abordagens técnicas e, sobretudo, estrangeiras (portanto suscetíveis de fraca adaptação às condições particulares do Brasil), seria de redirecionar a pesquisa nas Escolas e Faculdades de Administração deste país num sentido mais etnográfico e antropológico. Noutras palavras, trata-se de desenvolver um conhecimento das condições concretas de Administração e de operação de organizações, para depois desenvolver uma abordagem verdadeiramente indígena para poder sair das trilhas dos exercícios, a nosso ver, esterís, das aplicações das abordagens de "Xis de tal" ao contexto da empresa do Doutor "Fulano de tal"...

## APENDICE METODOLOGICO

### Introdução

Esse documento é mais ou menos um acréscimo metodológico-ético ao nosso primeiro que era de natureza mais geral e onde procurávamos apresentar o nosso tema de estudo para cumprir as exigências de tese de doutoramento. O motivo do presente documento, além dos de natureza acadêmica, é de propiciar uma resposta às observações dos colegas, formuladas quando apresentámos o nosso projeto em seminário.

Foi alegada a periculosidade desses estudos para países mais desvantajados na repartição mundial do poder bem como simplesmente a objeção ética de que estudos parecidos eram um espécie de roubo (ou furto) da intimidade de um povo (sub-entendido: sem defesa, pobre coitado).

O objeto deste paper seria então de fazer a ponte entre o primeiro documento e as nossas trilhas metodológicas. Para isto, vamos apresentar o nosso objeto de estudo, novamente e brevemente. Em seguida, procuraremos especificar a nossa perspectiva analítica. Numa terceira parte, orientaremos o leitor sobre as ferramentas contempladas para este estudo bem como sobre o método. Finalmente, encerraremos a discussão com algumas considerações sobre os possíveis problemas ligados à publicação e ao eventual uso dos resultados da nossa pesquisa.

Antes de mais nada, algumas reflexões sobre a apresentação. Como a nossa tradição cultural fica por conta de uma junção entre a America do Norte e a Europa

(essencialmente, França e Inglaterra), muitas citações foram feitas na língua original dos autores seja o inglês e o francês, embora procurámos também resumir muitas das contribuições no idioma português. So podemos ter esperança que isto não constitua um obstáculo insuperável para o entendimento dos argumentos aqui apresentados.

## 1 - Objeto de estudo

Lembramos que gostaríamos de fazer um estudo de casos sobre a prática da administração estratégica nas empresas brasileiras. O nosso plano era de escolher uma multinacional que desempenharia o papel de "caso de controle" e duas empresas brasileiras, sendo uma delas do setor privado e a outra uma estatal para comparar o papel do Estado (ou o seu grau de importância) nessa atividade.

Já apontámos que a nossa idéia global era a busca da especificidade brasileira no cotidiano da função da administração estratégica. Portanto buscámos, a nível dos resultados desejados, isolar o "sistema de produção simbólica" em cada uma dessas empresas, tentando, além de documentar a metodologia usada e o sistema de planeamento montado, caracterizar os processos mentais envolvidos (distinção entre estratégia e tática não só a nível da empresa mas também a nível da operacionalização do sistema de planeamento estratégico em se) para depois, articulá-los com os traços culturais propriamente brasileiros que definimos como sendo uma co-existência do tradicional e do moderno, ou como Ratzel colocava a coisa, de um "Naturvolk" e de um "Kulturvolk".

Voltamos por trás para explicitar mais detalhadamente os pontos articulados acima. O conceito de "sistema de produção simbólica" foi desenvolvido recentemente por

um antropólogo quebequense que viveu durante dez anos com índios dos Andes, Lionel Vallée<sup>381</sup>.

Fazendo um paralelo entre a conceituação do sistema de produção de bens materiais elaborada por Karl Marx, Vallée aplica o mesmo esquema ao sistema das representações coletivas, ou seja ele procura modelizar os "mecanismos de funcionamento das sociedades", segundo as palavras de Maurice Godelier, o que é nada mais que a materialização da visão abrangente, globalizante das abordagens antropológicas. Assim entendido, o objeto de estudo seria o sistema de produção das representações coletivas cujas manifestações as mais visíveis são as atividades simbólicas. O paralelo seria na verdade dialético porque atrás do sistema de produção de bens materiais (o conceito marxiano), tem um sistema de representações simbólicas, cuja função é de dar algum sentido à produção material e de explicar o não-racional, seja as forças superiores da natureza e da sociedade mesmo nas sociedades industrializadas como o apontava Engels no seu *Anti-Dühring*. Para Verret,

L'impuissance et l'ignorance des hommes  
devant la nature puis devant la société, le  
développement contradictoire de la culture et  
de la connaissance scientifique ... ont  
constitué autant de bases objectives de la  
religion.<sup>382</sup>

O mecanismo básico aqui é o da criação de "potências" para enfrentar, equilibrar as impotências àquelas é submetido o ser humano. O esquema desse sistema seria o reproduzido no anexo .

<sup>381</sup> Vallée, Lionel. *Représentations collectives et sociétés*, pp. 195-242 in Alain Chanlat et Maurice Dufour (Dir.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Montréal: Québec/Amérique, 1985. 437 p. (Dossiers-documents).

<sup>382</sup> Verret, Louis. *Les marxistes et la religion: essai sur l'athéisme moderne*. Paris, 1966. Citado em Vallée, op. cit., p. 215.

A nível material, para assim falar, uma variável importantíssima, no intuito de caracterizar a especificidade da prática brasileira do planeamento estratégico seria de dar uma atenção destacada às distinções observáveis entre estratégia e tática. Para Saint-Sernin,

L'intelligence stratégique consiste en l'art de faire concourir des moyens hétérogènes et des actions dissemblables à la réalisation d'objectifs globaux (...) Elle implique la prise en considération dans un même raisonnement de variables de nature diverse (...) C'est pourquoi elle réclame ce que Platon nommait le regard synoptique du dialecticien.<sup>383</sup>

Essa definição também orientou, e pesadamente, a nossa perspectiva analítica. Voltaremos sobre esse assunto um pouco mais detalhadamente na segunda parte. Mas podemos já entrever uma ação dialética nessas definições bem como na seguinte, porém mais claramente: "La fonction rationnellement organisatrice et directrice des forces (...) d'entités sociales dans leurs négations (...) réciproques."<sup>384</sup>

Na verdade, a dialética se tornou um pano de fundo onipresente na nossa tese, devido à problemática (a especificidade brasileira de dualidade) e também ao nosso objeto de estudo (a administração estratégica). Por enquanto, não tivemos ainda oportunidade de explorar com muito profundidade este modo de raciocinar mas aparece mais evidente, dia após dia, que não conseguiremos explicar muita coisa sem recorrer a

---

<sup>383</sup> Saint-Sernin, B. *Stratégie*, Encyclopaedia Universalis, Paris, 1968 citado em Lacoste, Yves. *Unité et diversité du tiers monde*; Vol. I: *Des représentations planétaires aux stratégies sur le terrain*. Paris: Maspéro, 1980, p. 175 (Hérodote)

<sup>384</sup> Charnay, Jean-Paul. *Essai général de stratégie*. Paris: Champ libre, 1973. citado em Lacoste, op. cit., p. 176.

este tipo de raciocínio.

Parte da nossa problemática é a realidade brasileira que já definimos como sendo uma dupla personalidade (modernismo e tradição) ou ainda, como distinguiu o geógrafo alemão Ratzel entre:

... les Naturvölker, qui subissent encore passivement les contraintes du milieu où ils vivent, et les Kulturvölker qui savent déjà tisser un écran entre eux et ce qui les entoure et mettre à profit des potentialités que l'analyse superficielle néglige.<sup>385</sup>

Assim colocado, o nosso tema permitiria caracterizar as particularidades da administração estratégica das empresas brasileiras numa relação dialética entre as especificidades da sociedade por um lado e as exigências tecnocráticas e racionalistas das abordagens importadas do outro. Portanto, a nossa perspectiva analítica sofreu pesada orientação por causa desta articulação dialética.

## 2 - Perspectiva analítica

Por causa das "oposições" já enumeradas acima, tivemos que adotar uma perspectiva orientada para aproveitá-nos dessas oposições. A antropologia de Levi-Strauss já entrevia o sub-desenvolvimento em termos de oposições estruturais (o contexto brasileiro). Além disso, o nosso interesse fundamental (a administração estratégica) é uma articulação de horizontes opostos a nível de processo mental. Portanto, a nossa análise teve que buscar as oposições também. Para conseguir isto, nós inspirámo-nos das

---

<sup>385</sup> Buttmann, Günther. *Friedrich Ratzel. Leben und Werk eines deutscher Geographen.* Stuttgart: Wissenschaftliches Verlagsgesellschaft, 1977. 152 p. Citado em Claval, Paul. *Les grandes coupures de l'histoire de la géographie.* Hérodote, 2e trim. 1982, pp. 129-151.

oposições históricas desenvolvidas por Fernand Braudel e do conceito de escalas cujo advogado é Yves Lacoste na área da geografia no intuito de tentar cercar a natureza da perspectiva analítica que vai nortear os nossos esforços de busca de informação e de sua análise.

Levi-Strauss via o sub-desenvolvimento como sendo um problema de estruturas opostas assim como

... le silence et les bruits; l'immobilité et les mouvements; l'isolement et les foules; la mort de maladie et la mort violente; les formes de la nature et celles de la guerre; le poids de la tradition et les combats pour le changement; pays et patrie; faim et oppression; les contraintes économiques et les luttes armées, etc.<sup>386</sup>

Do mesmo modo, o pensamento orientado pela ação poderia resumir-se a uma tentativa de síntese entre termos opostos:

C'est la différence d'échelle des raisonnements quant à l'espace et au temps qui permet de distinguer le plus nettement ces deux démarches indissociables et cependant dissemblables: la tactique est menée à grande échelle, sur des temps relativement courts (...) et la stratégie est conçue à de plus petites échelles — y compris aujourd'hui l'échelle planétaire — en prenant en considération des temps plus longs et des espaces beaucoup plus vastes.<sup>387</sup>

---

<sup>386</sup> Lévi-Strauss, Claude. *Anthropologie structurale*. Paris: Plon, 1958. Citado em Lacoste, Yves, *op. cit.*, p. 25.

Sendo o nosso objeto de estudo cheio de opostos, não tivemos, por conseqüente, outra saída para abordar o nosso terreno, a não ser a de buscar as oposições, inspirando-nós para este fim, da abordagem histórica e geográfica. Com efeito, Fernand Braudel escrevia que:

C'est en prenant en considération des temps beaucoup plus longs que ceux de l'histoire "évènementielle" que les historiens ont pu faire apparaître les beaucoup plus lentes transformations des phénomènes économiques et sociaux qui la sous-tendent.<sup>388</sup>

Assim vá na geografia onde as diferenças de escala dão a ilustração das oposições entre enfoque em profundidade e mais amplo:

Plus l'ensemble spatial est étendu et plus il est abstrait (au sens premier: tiré de, extrait de). Plus l'ensemble porte sur un espace restreint et plus il est concret (au sens premier: vu avec, vu ensemble), constitué par de multiples interactions. On pourrait dire, allégoriquement, que plus l'ensemble est vaste et plus il est "mince", et que moins il est étendu et plus il peut être "épais", complexe. Ces différences de degré d'abstraction et d'extension spatiale des ensembles que l'on est amené à former pour essayer de définir la réalité et d'y faire «l'inventaire des différences» (P. Veyne, 1976) sont, à mon avis, la caractéristique épistémologique primordiale du raisonnement

<sup>387</sup> Aron, Raymond. *Penser la guerre — Clausewitz*. Paris: Gallimard, 1976. Citado em Lacoste, Yves. *A propos de Clausewitz et d'une géographie*, Hérodote, no. 3..

<sup>388</sup> Braudel, Fernand. *Écrits sur l'histoire*. Paris: Flammarion, 1969 (Champs). Citado em Lacoste, Yves. *Unité et diversité du tiers monde*, op. cit., p. 175.

Mas, não devemos esquecermos de que essas "atitudes mentais" ficam enquadradas por uma preocupação científica. Portanto, temos agora que especificar o contexto geral da nossa pesquisa.

### 3 - Ferramentais conceituais e metodo(s)

O nosso roteiro foi inspirado pela abordagem "científica". Mas nunca tivemos a ambição de chegar a uma verdade absoluta porque as ferramentas conceituais que usámos são derivadas da antropologia. No início da pesquisa, acreditámos que o método mais apropriado para a coleta de dados no terreno seria pesadamente tributário da observação participante, o que decorria da escolha das ferramentas conceituais como também era coerente com a modestia das nossas ambições. Não foi possível ir muito longe com a observação participante porque os nossos contatos não eram suficientemente elaborados. Tivemos que usar materiais mais acessíveis a um observador externo.

Segundo Murdick e Cooper, a ciência é uma estrutura cujo conteúdo seria formado por:

1. Observations (empirical data);
2. Concepts and constructs which are abstractions of phenomena or of other higher-level concepts;
3. Hypotheses or laws which consist of hypotheses that have been subjected to some form of experimental verification;
5. Theories or derived propositions which relate data, hypotheses, and laws in a general and consistent structure.<sup>390</sup>

---

<sup>389</sup> Lacoste, Yves. *Unité et diversité du tiers monde*, op. cit., p. 175.

Porém, não tivemos a pretensão de chegar a um grau de certeza tão alto em relação com as nossas conclusões (ou hipóteses). A nossa modestia, acima referida, seria então inspirada pela observação de Gaston Bachelard que escrevia que

l'explication scientifique ne consiste pas à  
passer du concret confus au théorique simple,  
mais à passer du confus au complexe  
intelligible.<sup>391</sup>

Nessa perspectiva, mais realista (por que talvez mais ao nosso alcance), procurámos usar os conceitos derivados das disciplinas ligadas com a antropologia seja, além desta última, a etnologia e a etnografia.

Na tradição americana, a antropologia conheceu uma fase de imperialismo, pretendendo abranger a universalidade de uma visão do ser humano através do conceito de cultura, o que se tornou imprático com a multiplicidade das definições de "cultura"; de qualquer modo, seja através de conceitos (tais como os de cultura, de fenómeno social total, etc.) ou de abordagens disciplinárias (sociologia, história, psicanálise), os antropólogos procuraram estudar o ser humano em função das suas interações. Para Levi-Strauss, o objeto da antropologia é a busca das propriedades comuns a todas as manifestações (presentes e passadas) da vida social.<sup>392</sup> Segundo Levi-Strauss, quando o sociólogo tem uma objetividade ligada com um sistema de pensamento (o do sociólogo), o antropólogo tem uma objetividade aceitável para todos os sistemas de pensamento ou,

---

<sup>390</sup> Murdick, Robert G. and Donald R. Cooper. *Business Research. Concepts and Guides*. Columbus, Ohio: Grid Publishing Co., 1982. 207 p.

<sup>391</sup> Bachelard, Gaston. *Le rationalisme appliqué*. Paris, 1949. Citado em Lacoste, Yves, *Unité et diversité du tiers monde*, op. cit., p. 165.

<sup>392</sup> Citado em Balandier, Georges. *Sociologie, ethnologie et ethnographie*, pp. 99-113 em Gurvitch, Georges. *Traité de sociologie*, Vol. I, Paris: Presses Universitaires de France, 2e éd. corrigée, 1962.

noutras palavras, a busca de estruturas mentais universais apreendiidas através de categorias fundamentais da mente humana,<sup>393</sup> o que se revela portanto insuficiente para explicar, a não ser de mediatizar a explicação por uma abordagem comparativa, argüia Balandier<sup>394</sup>.

A etnologia seria a etapa anterior; é uma síntese; os materiais da monografia não são suficientes; para Levi-Strauss, a integração etnológica pode seguir três caminhos: geográfico, histórico e sistemático se é escolhido dar enfoque a um aspecto particular tal como um dado tipo de tecnica, de habito ou instituição.

Finalmente, a etnografia é a descrição a mais completa possível de um grupo e/ou cultura; apreensão dos dados pela pesquisa de campo, observação e observação participante; apresentação dos dados numa monografia com classificação dos materiais; para constituir uma coleção de tipos sociais e culturais.<sup>395</sup>

Essas notas sobre a etnografia já nos levam no segundo vertente dessa exposição que cuidará do(s) metodo(s).

Queríamos abordar o campo com uma mistura de observação, observação participante e entrevistas conforme às exigências impostas pelas circunstâncias.

Vejamos o que é observação participante com a contribuição de um colega nosso, Omar Aktouf, que acha que todos podem fazer observação participante. Porém, as necessidades de uma pesquisa sistemática e organizada implicam em atitudes

---

393 Balandier, op. cit., p. 112.

394 Ibidem.

395 Balandier, p. 101.

específicas, segundo J. P. Spradley<sup>396</sup>

- objetivo duplo: isto é participar das atividades ao mesmo tempo que observando-las bem como as pessoas e os detalhes contextuais;
- todos os sentidos apertados para por em cheque o viés da "inatenção seletiva" desenvolvida no decorrer da vida corrente;
- a abordagem "wide angle" seria o corolário da condição acima referida, isto quer dizer evitar de focalizar a sua atenção em poucos elementos; ao contrário tem que se "captar" o máximo possível de informações;
- o duplo papel de "insider-outsider": a necessidade de compartilhar das atividades e da vida do grupo ao mesmo tempo que existe a necessidade de se afastar no sentido de ver as coisas por cima bem como si mesmo;
- a introspeção: isto é a análise de si mesmo ou mais precisamente dos seus julgamentos, sentimentos, papéis, etc.;
- a coleta sistemática das observações é a condição mais importante; tudo tem que ser escrito o mais depressa possível após as observações (observações e impressões pessoais).<sup>397</sup>

Mobilizando as contribuições da anti-psiquiatria, Aktouf recusa a objetividade na observação, seja na observação participante ou em qualquer relação social mesmo sendo de pesquisa. A solução proposta seria, segundo Jean-Paul Sartre, de qualificar o mais claramente possível a sua própria praxis (e a dos outros) no proceso dentro do qual elas estão engajadas para, pelo menos, chegar a uma consciência do "problema do observador" como escreve Aktouf.<sup>398</sup>

<sup>396</sup> Spradley, J. P. *Participant Observer*. New York, 1980. Citado em Aktouf, Omar. *La méthode de l'observation participante*, pp. 243-286 em A. Chanlat et M. Dufour (Dir.). op. cit.

<sup>397</sup> Aktouf, Omar. Op. cit., p. 254.

<sup>398</sup> Aktouf, Omar. Op. cit., p. 260.

O outro problema fica por conta da validade das observações coletadas. Para Malinowski, a primeira das garantias de validade seria o compartilhamento das atividades do grupo e do seu cotidiano. Além do mais, o papel assumido pelo observador dentro do grupo tem que ser plausível, suportável e assumível junto com a capacidade de interação interpessoal do observador, segundo J. W. Bennett<sup>399</sup>. Entre outras condições de validade, Hilger acrescenta:

- a verificação das observações com perguntas ou entrevistas;
- colocar-se numa posição de observador para checar os resultados da observação participante;
- verificar um elemento com vários informantes;
- assegurar-se do uso de termos "indígenas" nas transcrições (fidelidade à língua do grupo)."<sup>400</sup>

A menção das entrevistas como meio de assegurar a validade das observações leva a citar as observações de Oscar Lewis que recorreu bastante a este método para a sua obra.

Toutefois, ils parlaient plus librement lorsqu'ils étaient hors de la *vencidad*. (...)  
Les instruments les plus efficaces de l'anthropologiste sont la sympathie et la compassion envers les gens qu'il étudie. Ce qui a commencé par un intérêt professionnel pour leur vie, s'est transformé en amitié chaleureuse et durable. J'en suis venu à me sentir profondément concerné par leurs

---

<sup>399</sup> Bennett, J. W. *A Survey of Techniques and Methodology in Field Work*. *American Sociological Review* 13 (1948). Citado em Aktouf, O., Op. cit., p. 262.

<sup>400</sup> Hilger, M. I. *An Ethnographic Field Method* in R.F. Spencer. *Method and Perspective in Anthropology*. Minneapolis: Minnesota University press, 1954. Citado em Aktouf, O., Op. cit., p. 262.

problèmes et j'eus souvent l'impression  
d'avoir deux familles à ma charge. (...) L'identification qu'ils opérèrent avec mon travail et l'idée de participer à une recherche scientifique (...) leur procuraient un sentiment de satisfaction et d'importance (...) Ils m'ont souvent dit que si leur histoire pouvait aider quelque part des êtres humains, ils en éprouveraient un sentiment d'accomplissement (...) Tout en pratiquant la méthode directive dans les interviews, j'ai encouragé la libre association d'idées et j'ai su écouter.<sup>401</sup>

As observações dos autores citados por Omar Aktouf bem como as de Oscar Lewis já nos levam ao nó do nosso problema ético. Qual o uso mais apropriado dessas informações obtidas às custas de uma relação humana profunda com alguns dos membros do grupo estudado? Quais as responsabilidades do pesquisador em relação com os seres humanos que aceitaram de dar acesso a aspectos secretos da sua vida?

#### 4 - Publicações e uso dos resultados

Não é por acaso que o problema da disposição das informações obtidas no campo é colocado em pauta. Historicamente, a antropologia (mais especificamente a etnologia) foi comprometida com as metas do imperialismo. Os exemplos mais graves são o caso da colonização francesa da Argélia e das sucessivas guerras no Vietnã. Temos portanto que ficar atentos ao usuário retorcido. Mais será que isto bastaria? Vejamos as origens do nosso problema ético.

---

<sup>401</sup> pp. 24 e 25 em Lewis, Oscar. *Introduction*, pp. 11-37 em *Les enfants de Sanchez*. Paris: Gallimard, 1963. (Tel; 31)

Camille Lacoste-Dujardin escreve que

les sciences sociales sont même parfois  
publiquement condamnées, comme c'est le  
cas de l'ethnologie pour leur compromission  
avec l'impérialisme<sup>402</sup>

como isto ocorreu na Argélia:

Militaires sont les auteurs de la plupart des  
enquêtes ethnologiques sur la Kabylie (...).  
Affectés à des postes différents, en pays kabyle et  
en pays arabe, les officiers se sont rendus compte  
de certaines différences dont ils cherchent à tirer  
parti dans l'exercice du pouvoir.<sup>403</sup>

Um exemplo ainda mais dramático é o das guerras do Vietnã exposto por Yves Lacoste. Este denuncia a apropriação pelos pesquisadores do seu terreno como se esse objeto lhe pertencia em próprio. Ele usa o exemplo do livro de Pierre Gourou, um geógrafo francês, que estudou a rede de represas naquele país antes da segunda guerra mundial e publicado em 1936 sob o título de **Les paysans du delta tonkinois**. Os resultados dessa pesquisa foram usados pelas autoridades japonesas de ocupação e os americanos durante a Guerra do Vietnã. Esse geógrafo nunca denunciou o uso do seu trabalho pelos americanos no intuito de enfraquecer essas estruturas com os seus bombardeamentos mas se queixou da má qualidade da tradução americana. Para Lacoste, este tipo de pesquisa estabelece relações com os habitantes nas regiões pesquisadas e, portanto, uma responsabilidade do pesquisador com esses últimos que lhe facilitaram as suas pesquisas. Lacoste denuncia a "distância científica" que seria nada mais que uma demissão de responsabilidade face aos usos eventualmente nocivos que poderiam ser feitos dos resultados. Lacoste propõe a comunicação desses resultados aos primeiros

---

<sup>402</sup> P. 21 em Lacoste-Dujardin, Camille. *La relation d'enquête (Texte mis en discussion)*.

Hérodote 8: 21-44.

<sup>403</sup> P. 143 em Lacoste, Y. *Unité et diversité du tiers monde*, op. cit.

interessados para que este saber lhes possibilita um melhor conhecimento das suas condições de vida.

Camille Lacoste-Dujardin é mais explícita e extensiva ao exigir a publicação do contexto dentro do qual aconteceu a pesquisa como ocorre no caso das ciências exatas por que as respostas dependem do jeito e da formulação delas, bem como do caminho induzido na mente do pesquisador com essas respostas:

Les réponses, qui souvent ne sont pas fortuites, peuvent dépasser le propos, les questions du chercheur, elles le conduisent à poser de nouvelles questions sur de nouveaux problèmes.<sup>404</sup>

Neste tipo de pesquisa (o inquerito), Lacoste-Dujardin coloca em destaque a relação de parcerismo entre o pesquisador e os informantes porque o papel desses últimos não é meramente passivo mais sim de interação com o pesquisador procurando reorientar ou indicar o rumo mais certo para a pesquisa:

Et ces personnes, devenues les partenaires du chercheur, ne cherchent généralement pas, sauf sur des points particuliers, à travestir ou à dissimuler volontairement des faits, elles dialoguent souvent volontiers avec leur hôte" porque o inquerito "... leur fait souvent découvrir une façon plus efficace de se penser et de penser le groupe auquel ils appartiennent.<sup>405</sup>

Para ela, a relação desse inquerito é uma questão epistemológica de primeira importância porque esta relação está na base do progresso do inquerito e tem que ser estudada. Os fatores determinantes seriam as condições econômicas, sociais, políticas e

---

<sup>404</sup> Lacoste-Dujardin, C. Op. cit., p. 23.

<sup>405</sup> Ibidem, p. 26.

culturais, bem como as personalidades dos parceiros. Numa situação como a nossa, este quadro é "complicado" pelo cruzamento das condições canadenses e brasileiras que servem de pano de fundo para os parceiros dessa pesquisa.

Se o pesquisador usa dos sujeitos, esses últimos também não ficam passivos e são suscetíveis de usá-lo também como mensageiro ou mais, ainda, como suporte para melhorar a sua posição relativa dentro do grupo. Isto quer dizer uma intervenção nas relações já existentes com os conflitos abertos ou latentes que podem passar a ser exacerbados pelo inquerito. Isto quer também dizer um movimento de vaevem porque o pesquisador tem de recuar para objetivisar a sua relação.

Complexe, contradictoire, dialectique est cette relation d'enquête qui implique à la fois des rapprochements engageant la subjectivité du chercheur et de ses partenaires, comme cette distance qu'il doit prendre (et qu'ils peuvent prendre aussi), indispensable à l'objectivisation.<sup>406</sup>

A situação é então uma de relação humana baseada numa confiança recíproca. E aqui são critérios de ética derivados da amizade que se confrontam com os do trabalho de inspiração científica. Afinal, a decisão fica por conta da consciência do pesquisador que acaba sendo o mais bem informado para decidir o que fazer com os seus materiais. A nossa experiência de observação participante contribuiu para isolar algumas regras gerais. Em certos casos, trata-se de manter o sigilo sobre algumas informações que, divulgadas (mesmo aos principais interessados), podem ser usadas para dar prejuízos aos pesquisados. Isto leva em conta um outro tipo de problema que é o da definição dos

---

<sup>406</sup> Ibidem, p. 37.

critérios para decidir o que é ou não é prejuízo. Naquele caso, se coloca em pauta também a opção ideológica do pesquisador. Podem existir pesquisas que não tenham um pano de fundo ideológico mesmo implícito? Na verdade, a distancia científica não é, em si, uma escolha ideológica na medida em que a porta está aberta para o uso dos resultados por varias instâncias do poder? Caso contrário, o pesquisador teria que não só informar os sujeitos da pesquisa mas também (na maioria dos casos) formá-los para eles poderem desfrutar dos resultados o que, neste caso, tornaria a escolha ideológica ainda mais evidente e colocaria o pesquisador numa situação de discredito, sendo a sua pesquisa orientada numa finalidade de militância. Na verdade, as duas posturas são comprometidas, sendo o primeiro tipo com uma aparência de legitimidade maior por causa dessa "distância" com o objeto de pesquisa. Sendo nada perfeito, a saída mais conveniente seria de colocar os resultados à disposição dos principais interessados bem como de publicá-los. O maior desfrute fica por conta dos poderes que têm recursos para agilizar a aplicação das suas conclusões. Um camponês vietnamita não teria talvez aprendido muito com os resultados da pesquisa de Gourou sobre uma coisa que ele já conhecia. Mais isto não impedia Gourou de denunciar o uso belico das suas pesquisas. O que ele se recusou a fazer. O que coloca a questão da sua escolha ideológica. O que é um problema de ética e até mais especificamente falando, de cumplicidade dessas ataques às estruturas das represas vietnamitas. E portanto, a sua pseudo-neutralidade tinha que ser denunciada como ela o foi. Como todos já sabemos agora, a guerra do Vietnã foi, por sua maior parte, vencida nos Estados Unidos, na frente de batalha da opinião pública, precisamente por denúncias desta natureza. O pesquisador não pode prever o uso malevolente dos seus trabalhos. Ele tem sim uma obrigação de prever os desvios normalmente previsíveis. Para os demais, o seu dever é um de ética que seria de se dissociar desses usos e de denunciá-los claramente

## 5 - O método de identificação das estratégias

As pesquisas feitas por Mintzberg em várias empresas e organizações canadenses o levaram a conceitualizar uma metodologia para o estudo das estratégias nas empresas.<sup>407</sup> De modo geral, as intenções são em primeiro lugar, documentar a história da organização e em segundo lugar, dar uma contribuição para o saber sobre o como as estratégias estão formadas nas organizações.

Todas essas empresas são estudadas com um fio condutor na mente que é o de que as estratégias se configuram como um padrão num corrente de ações na firma. O enfoque então é de salientar as estratégias realizadas em oposição com as estratégias pretendidas (via planos, intenções pre-existentes às ações levadas a cabo).

Nessa linha de raciocínio, Mintzberg faz uma distinção entre formação e formulação de estratégia (as duas coisas são de fato passos e processos diferentes). Se preocupa com o processo de formação de estratégias muito mais amplo. E a classificação de estratégias deliberadas, emergentes e realizadas já exposta no capítulo 5.<sup>408</sup>

A metodologia de estudo para o processo de formação de estratégias segue 3 passos:

1º Constituição de um cronograma dos fluxos ou correntes de ações em cada uma das áreas fundamentais para o funcionamento da organização (fontes de informação: registros da organização, informações publicadas, entrevistas);

2º Informações aranjadas também cronologicamente sobre o desempenho

---

<sup>407</sup> Vide entre outros Mintzberg, H. and J. A. Waters. *Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*. op. cit.

<sup>408</sup> Vide in *Patterns in Strategy Formation*, Management Science 24, 9 (1978): 934-948.

(lucros, etc.) e as

3º Variáveis ambientais da empresa para salientar eventos e tendências.

Disso, são inferidas as estratégias no corrente ou fluxo das ações documentadas; depois são identificados os pontos de mudança na história organizacional, segue-se então a fase das entrevistas para aprofundar esses pontos de mudança no sentido de analisa e explica-los depois. A conclusão da pesquisa e na última fase, se procura contribuir a nível conceitual sobre o como da formação das estratégias nas organizações.

Na história da empresa, se procura fazer periodizações em torno de fatos significativos (aqui as figuras dos diretores). É aquilo que nós tentamos fazer com o material disponível e o resultado das entrevistas, bem como das palestras dos empresários cujos casos analisamos no capítulo 7.

Como acontece em muitas organizações, as estratégias permanecem as mesmas durante muito tempo e ao chegar uma crise avassaladora, sofrem mudança radical. Foi essa a constatação que deu luz à chamada teoria das mudanças quanticas nas organizações, teoria elaborada por Danny Miller e Peter Friesen<sup>409</sup>. A constatação de Mintzberg é que as empresas realinham raramente as suas estratégias. Para ele, as atividades de planificação formal teriam um peso determinante nas soluções incrementalistas, isto é, nas soluções de extrapolação a partir das estratégias vigentes<sup>410</sup>. A trajetória das empresas analisadas induz a pensar que essa hipótese seja valida mesmo para o Brasil quando examinamos as crises que atravassaram a Semco e o grupo Fenícia para tomarmos apenas dois exemplos.

---

<sup>409</sup> Vide Miller, D. e P. Friesen. *Momentum and Revolution in Organizational Adaptation*. *Academy of Management Journal* 23, 4 (1980): 591-614.

<sup>410</sup> Vide p. 22 em Mintzberg, Henry and Jim A. Waters. *The Mind of the Strategist(s)*, pp. 58-83, Chap. 3 em S. Srivasta (Ed.). *Functioning of the Executive Mind*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

# I - A GENESE DA ECONOMIA POLITICA

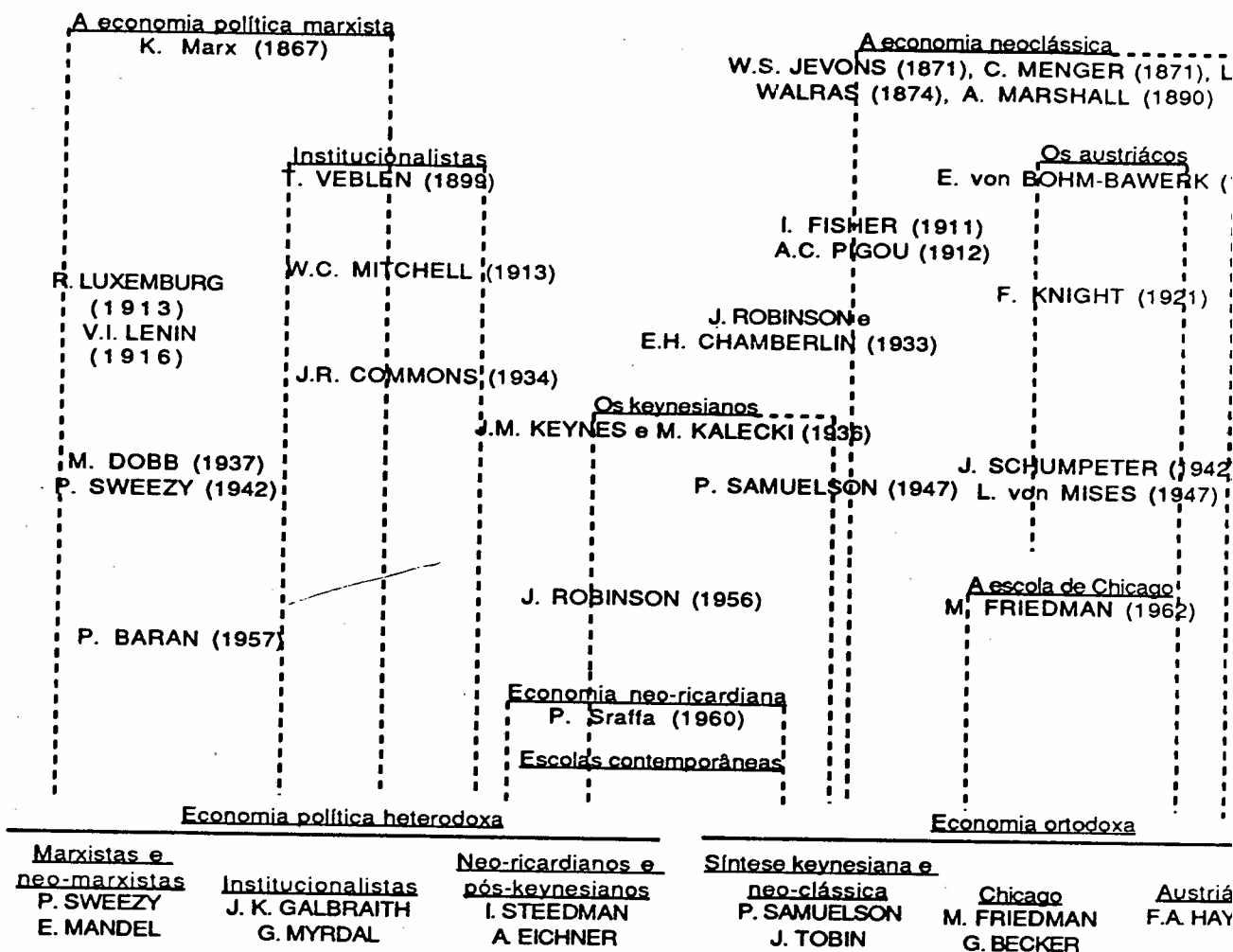
Os primeiros contributores  
Platão - Aristoteles - São Agostino

Autores dos Séculos 17 e 18: pamphletários e ensaístas  
John LOCKE, B. MANDEVILLE, D. NORTH, W. PETTY, D. HUME

Os Fisiocratas  
S. P. de VAUBAN, P. le P. de BOISGUILBERT, P.S.  
DUPONT DE NEMOURS, F. QUESNAY, A.R.J. TURGOT

Os Mercantilistas  
J. B. COLBERT, T. MUN, D. DEFOE, J. STE

A economia política clássica  
A. SMITH (1776), J. BENTHAM (1780), J. B. SAY (1803), J.C.L.S. DE SISMONDI (1803), D.  
RICARDO (1817), T. R. MALTHUS (1820), N. SENIOR (1836), J. S. MILL (1848)



Fonte: Aldelba, Gunn e Waller (1987): 16-17

## ANEXO II

### CONFIGURAÇÕES NAS UNIVERSIDADES

CONFIGURATIONS	POWER	GOALS	MEANS	CONTROL VIA	CHANGE	POLITICS
Simple structure	Centralized/leader	Growth in size	Entrepreneurial vision	Power of entrepreneur	From leader	Yes, but leader can suppress
Charismatic bureaucracy	Centralized/leader	Achievement/turnaround	Entrepreneurial vision/ideology	charisma	from leader	no, leader's vision shapes
Professional bureaucracy	Decentralized	Professional development	Professional norms	Socialization	From professionals	Depends
• Missionary	Dispersed/shared	Excellence	Common interest	Shared norms	From consensus	No, common vision
• Political	Decentralized/interest groups	Resource acquisition	Self interest	Use of power	From politics	Yes, between interest groups
• Garbage can	Dispersed/ineffective	Ambiguous	Disinterest	None	By chance	Possibly, but has no effect
• Technocratic	Decentralized/technocrats	Optimization	Analysis	Substantive rationality	From analysis	Yes, against technocratic
Machine Bureaucracy	Centralized/administration	Efficiency	Control	Traditional authority	From central planning	Possibly, against central
Adhocracy	Decentralized/experts	Innovation	Problem solving	Resources	Experts	Yes, for resources
Divisional Form	Decentralized/divisional managers	Growth in scope	Diversification	Central policies	From divisional managers	Yes, between divisions and centre

Source: Cynthia Hardy (1989)

## **ANEXO III**

### **CONTEUDO DO CAMPO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA CONFORME A REVISTA *LONG RANGE PLANNING***

1. Strategic Planning and Strategic Management:
  - Industry and Market Analysis
  - Strategy Formulation
  - Linking Planning to Organization Structures and Management Systems
  - Strategy Implementation
2. Corporate Strategy and Business Unit Strategy:
  - Strategy Forming and Strategy Formulation
  - Adding Value at the Corporate Level
  - Involving Management in Planning
3. Company Cases in Corporate Planning
  - Large and Small Businesses
  - Public Service and Non-Profit Organizations
  - Businesses in Different Countries
4. Strategic Planning for Key Areas:
  - Marketing and Distribution
  - Finance and Control
  - Human Resources and Organization
  - Technology and Innovation
  - Information Systems

- Procurement, Design, Production and Operations
  - International Operations
5. Tools and Techniques for Strategic Planning (including):
- Industry Analysis and Competitive Analysis
  - Business Portfolios and Technology Portfolios
  - Creating Shareholder Value
  - Scenario development and Contingency
  - Planning
  - Sensitivity Analysis and Risk Analysis
  - Market Segmentation and Product Positioning
  - Developing Competitive Bench-marks
  - Issue Analysis and Issue Management etc.
6. Strategies for Growth:
- Product and Market Development
  - Diversification
  - International Expansion
  - Aquisition and Divestment
  - Alliances and Joint Ventures
7. Strategies for Declining Markets:
- Rationalization and Restructuring
  - Turnaround and Recovery
8. Strategic Planning for Public Affairs:
- Government and Business Relations
  - Relations with Media and Special Interest Groups
  - Relations with Investors
9. Organizing and Implementing Strategy (including):

- Issue Analysis and Issue Management
  - The Role of the Chief Executive and the Board
  - Project Management
  - Strategic Action Programmes
  - Formal Planning Procedures
  - Overcoming Resistance to Change
  - Changing Corporate Cultures
  - Linking Corporate Objectives to Personal Objectives
10. The Use of Computers in Planning (including):
- Databases, software
  - Computer modelling
  - Competitive Simulations
  - Executive Information Systems
  - The Use of Computers for Competitive Advantage

**Fonte: *Long Range Planning* (propaganda da editora, novembro de 1989)**

## ANEXO IV

# OS FUNDAMENTOS TEORICOS DO POS-KEYNESIANISMO E A CONSTRUÇÃO DE MODELOS MACRO-ECONOMICOS<sup>411</sup>

### Introdução.

Para definir esta teoria, Eichner procura enumerar em relação com o neoclacissismo, o que pós-keynesianismo não é para, em seguida, apresentar os elementos (ou blocos de modelo) da nova teoria.

#### O que não é pós-keynesianismo:

"Post-Keynesian theory is not neoclassical theory. This means it is not based on any of the four theoretical constructs which (...) constitute the core of neoclassical theory (...)

1. A set of indifference curves (or) individual utility functions — which, when aggregated for all households, are thought to represent the relative preferences for any two or more goods by the society as a whole.

2. A set of continuous, or smooth, isoquants for each and every good produced which, when taken together, represent all the combinations of labor and other inputs that can be used to produce those goods.

---

<sup>411</sup> *The New Paradigm and Macrodynamic Modelling*, pp. 151-175, Chap. 7 in Eichner, A. S., *Toward a New Economics. Essays in Post-Keynesian and Institutional Theory*. London: Macmillan, 1986.

3. A set of positively sloped supply curves for all the different firms and industries that comprise the enterprise sector of the economy, based on the assumption that firms are both short-run profit maximizers and price takers.

4. A set of marginal physical product curves for all the inputs used in the production process, not just the labor inputs but also, even more critical, the "capital" inputs.

Moreover, post-Keynesian theory is not even the neo-classical synthesis. This means that, in addition to the four theoretical constructs just identified, it is not based on the presumed existence of either a set of LM-IS curves or a Phillips curve. Post-Keynesian theory avoids the use of all six of these theoretical constructs because they lack any basis in empirically observable reality."<sup>412</sup>

A teoria pós-keynesiana tem seis blocos que são em se teorias: a teoria da produção, teoria da demanda doméstica (households), do crescimento e da redistribuição, teoria da moeda, crédito e finança e teoria da inflação e de fixação (ou determinação) dos salários.

As bases paradigmáticas deste conjunto teórico têm a ver com a definição do tempo (lógico x histórico). Os pós-keynesianos estão preocupados com a irregularidade da expansão econômica. Apesar da existência de tendências de longo prazo, eles tentam usar uma abordagem complementarista de análise dos ciclos (de curto prazo) e das tendências (de longo prazo). Nas análises de longo prazo, os modelos neo-clássicos são indispensáveis para entender as tendências seculares. Mas

"It is the empirical testability of the propositions, and not the manner in which

---

<sup>412</sup> Eichner, p. 152.

they are arrived at, which is critical."<sup>413</sup>

## **A teoria pós-keynesiana de produção**

Baseada no modelo de Leontief, a teoria de produção põe em relação os vários setores a nível de input e output entre se. Eles têm cada um o seu coeficiente técnico (representando o nível da tecnologia do setor) determinando o preço final e não o contrário como ocorre na abordagem walrasiana. A característica fundamental deste modelo é a fixidade dos coeficientes técnicos, mas pode ser também usado para acomodar variações nos inputs e explicar o progresso econômico.

"The model is therefore consistent with the empirical evidence that production, in the short period at least in the industrial sector of the economy is characterized both by fixed technical coefficients and by constant returns to scale."<sup>414</sup>

No Anexo III, consta uma representação gráfica do modelo de produção bem como a sua especificação. Para explicar o crescimento das compras de bens duráveis, precisa-se agora examinar a teoria das despesas domésticas ("household expenditures").

## **A teoria pós-keynesiana das despesas domésticas**

Na teoria neo-clássica, predominam as curvas de indiferença, base da idéia de substituição através do conceito de preços relativos. Na abordagem pós-keynesiana, presume-se que a substituição é de fato negligenciável o que não é o caso da ignorância

---

<sup>413</sup> P. 153.

<sup>414</sup> Ibid., pp. 155-156.

dos efeitos de renda não levados em conta pelo modelo neo-clássico. A argumentação pós-keynesiano é que as possibilidades de substituição são poucas, sendo exercidas em algumas subcategorias dos principais grupos da cesta de consumo (comida, vestidos, moradia, cuidados pessoais, transporte, lazer, serviços, bens duráveis). Em razão da especificidade de cada um daquelas categorias, não se pode pensar em substituição de uma categoria para outra.

Além do mais, a substituição e o consumo básico são altamente ligados à aprendizagem da classe social a qual se pretende pertencer. Isto implica em que o padrão de consumo é estreitamente ligado aos aumentos de renda:

"What must be purchased is that basket of goods which, going beyond any subsistence needs, is required to maintain the household's relative position in society."<sup>415</sup>

Esta explicita mais a ligação social onde consta que a mudança no consumo

"... is more likely to reflect the influence of social norms of consumption and changing income levels than a shift in relative prices."<sup>416</sup>

Essas teorias de consumo são transpostas nas equações do Bloco II.

Na visão pós-keynesiana, a tendência secular de crescimento nas compras de bens duráveis seria ligada às elasticidades-renda e preço dos bens enquanto as variações cíclicas seriam explicadas pela função keynesiana de consumo. Na visão de curto prazo, maior novidade seria a distinção entre bens duráveis e bens de consumo ao invés da neo-clássica entre despesas domésticas (households) e as dos demais setores. Na área da formação de capital (ou aumento de capacidade produtiva), só as compras de bens

---

<sup>415</sup> Eichner, p. 160.

<sup>416</sup> P. 175.

duráveis feitas pelas empresas bem como os investimentos governamentais em obras de infraestrutura têm um peso importante.

### A teoria pós-keynesiana de crescimento e distribuição

Como já apontámos<sup>417</sup>, as fontes são Harrod, Kalecki, Robinson e Pasinetti.

"What links these various models is the key role played by investment, or the rate of accumulation, in simultaneously determining the secular growth of the economy, any cyclical fluctuations in the economic activity, and the resulting distribution of income."<sup>418</sup>

Ao invés da teoria neo-clássica, a distribuição da renda é ligada a fatores macro-econômicos (e não micro-econômicos).

A peça-chave da redistribuição é o aumento de produção por trabalhador.

Esse aumento decorre do progresso técnico.

"The greater the growth of output per worker, the more rapid can be the secular increase in per capita consumption by workers, and hence the more rapid the secular growth of real wages."<sup>419</sup>

---

<sup>417</sup> Essas obras foram apontadas como críticas à teoria neo-clássica no documento "Introdução" do mesmo livro de A. S. Eichner:

Bell, Daniel and Irwing Kristol. *The Crisis in Economic Theory*. New York: Basic Books, 1980.

Eichner, Alfred S. *Why Economics Is Not Yet a Science*. Armonk, N. Y.: M. E. Sharpe, 1983.

Hicks, John. *The Crisis in Keynesian Economics*. New York: Basic Books, 1974.

Robinson, Joan. *The Second Crisis of Economic Theory*. *AER*, May 1972, pp. 1-10.

Thurow, Lester C. *Dangerous Currents*. New York: Random House, 1984.

Ward, Benjamin. *What's Wrong in Economics?* New York: Basic Books, 1972.

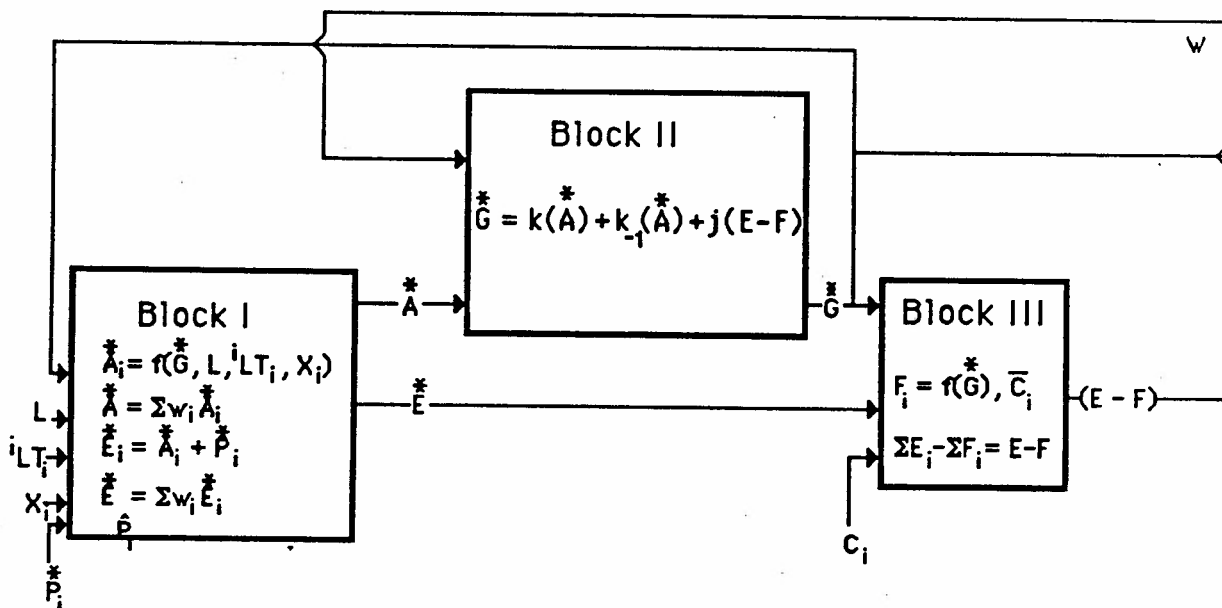
<sup>418</sup> P. 161.

<sup>419</sup> P. 162.

Mas esse crescimento está dependente também da taxa de investimento (ou acumulação de capital).

Na verdade observa-se que com taxas maiores de investimento causando crescimento econômico acelerado, a fatia relativa dos trabalhadores será menor por causa da diversão de recursos do consumo para o investimento. Essas relações já foram observadas em ambos os curto e longo prazos.<sup>420</sup> Já vimos também que o consumo a partir dos lucros terá o mesmo efeito (dividendos, rentistas, despesas de governo, aumento no preço das matérias-primas importadas, mudança nos termos de troca, nacional e internacionalmente, etc.).

Blocks I, II, and III of the CEAR Model



where

$E_i$  is durable goods purchases by the  $i$ th sector in nominal terms,

$E$  is total durable goods in nominal terms,

$P_i$  is the price deflator, for durable goods purchases by the  $i$ th sector,

<sup>420</sup> Eichner, Alfred S. and J. A. Kregel. *An Essay on Post-Keynesian Theory: A New Paradigm in Economics*. *Journal of Economic Literature*, Dec. 1975, pp. 1293-1314.

$k$  and  $k_{-1}$  are the first and second round impact multipliers,  
 $j$  is the cash-flow feedback effect,  
 $F_i$  is discretionary funds in the  $i$ th sector, that is, total income or revenue earned by the sector less all expenditures on non-durable goods and services, and  
 $C$  is the set of relevant inter-sectoral compensation rates, e.g. wages, taxes, etc., for the  $i$ th sector.

Fonte: Eichner, A. S., op. cit., 1986, p. 164.

O Bloco III relaciona a teoria de distribuição com o movimento dos fluxos (positivos) de caixa (ou o movimento cíclico dos fundos discrecionários). O movimento cíclico dos fluxos (negativos ou despesas são modelados no Bloco I). A comparação entre despesas e rendas (deficit ou superávit) vai levar à acomodação (ou financiamento) do sistema financeiro caso as autoridades monetárias decidem aumentar as reservas dos bancos.

### **A teoria pós-keynesiana de preços e fixação de preços**

O leque de preços relativos é composto por dois componentes principais, o primeiro sendo constituído pelos coeficientes técnicos e os salários e o segundo, chamado de residuo, sendo a taxa de "mark-up" ou lucro. No modelo, esse conjunto constitui o vetor dos preços que depende globalmente da margem de mark-up de cada indústria ou setor industrial.

"In an economy that is expanding over time  
(...) this mark-up will depend on the rate of  
investment and hence on the rate of expansion  
itself."<sup>421</sup>

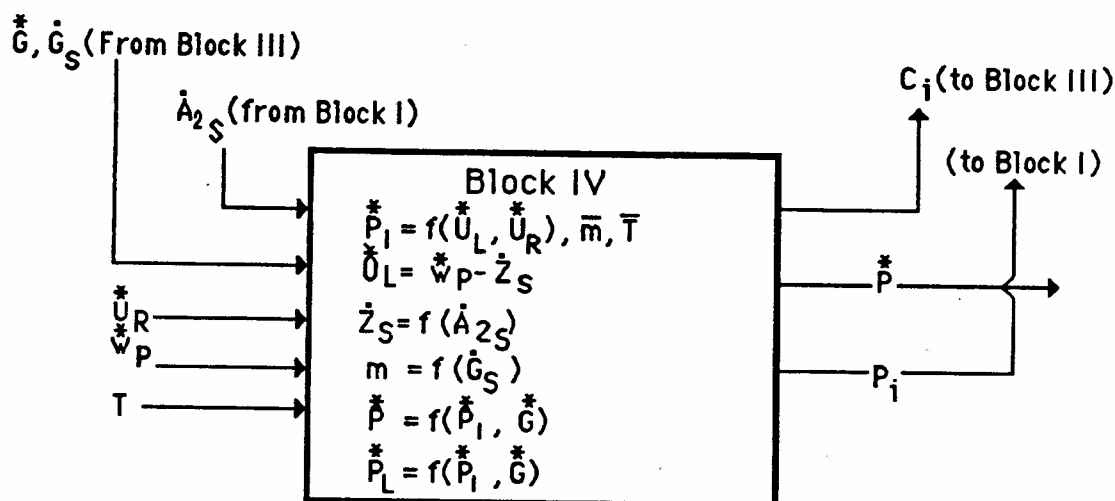
---

<sup>421</sup> Eichner, op. cit., p. 167.

Essa modelização se torna uma teoria de fixação de preços uma vez determinado o comportamento de juntar o mark-up aos demais custos. Verificado empiricamente nos Estados Unidos e no Reino Unido, este comportamento é ligado ao poder monopolística das empresas (e não às condições de mercado) e às suas necessidades de financiamento a longo prazo. Isto implica numa curva de oferta perfeitamente elástica (por causa do poder monopolístico) ao invés de dotada de inclinação.

"A change in the industry price is produced only by a change in costs, and thus by a shift of the supply curve itself."<sup>422</sup>

Estes são os parametros do Bloco IV onde as relações entre custos e preços são modelizadas.



where  $P_I$  is an index of industrial prices

$U_L$  is unit labour costs

$U_R$  is unit raw material prices

$m$  is the average mark-up

<sup>422</sup> Ibidem.

**T** is a vector of business tax rates

**w<sub>p</sub>** is the pattern, or norm, established for the money wage rate

**Z** is output per worker

**P** is the aggregate price level

and a dot (•) over the variable together with an *s* subscript, denotes the secular growth rate.

Fonte: Eichner, p. 167.

"In that block, industrial prices are assumed to depend on unit labor and raw material prices, with the mark-up that is added to those unit costs changing only to the extent that there is a perceived change in the secular rate of expansion for the economy as a whole. Unit labor costs depend on the growth of money wage, relative to the growth of output per worker while unit raw material prices depend on the terms of trade and/or the exchange rate with the countries that supply oil and other primary products (...)

The aggregate price level is assumed to be independent of the money supply. Indeed, the line of causation runs from the price level to the money supply, that is, in the opposite direction from that assumed in monetarist models."<sup>423</sup>

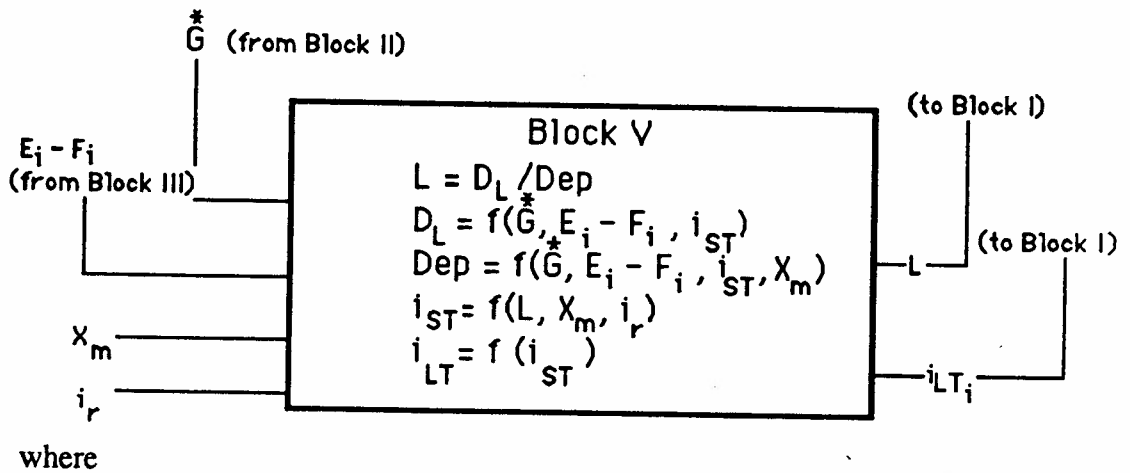
### **A teoria pós-keynesiana da moeda, crédito e finança**

A variável crédito (demanda e disponibilidade) é o elo estratégico entre os setores real e monetário da economia (e não a demanda ou a oferta de moeda). A base

---

<sup>423</sup> P. 166.

monetária passa então a ser endogenamente determinada pelo nível de atividade econômica. Os esforços das autoridades monetárias para acabar com a inflação, controlando a base monetária, só podem desembocar num retrocesso da atividade econômica sem acabar para tanto com a inflação.



$D_L$  is the demand for bank loans,

$\text{Dep}$  is the amount of bank deposits,

$i_{ST}$  is the disturbance in the term structure of short-term interest rates,

$X_m$  is the central bank's non-accommodating open-market operations, and

$i_r$  is the rediscount rate.

Fonte: Eichner, op. cit., p. 169.

Em primeiro lugar, a base monetária (notas em poder do público e depósitos a vista) é, na maior parte, determinada pelo nível de atividade econômica.

"This is because, to maintain orderly financial markets, the monetary authorities are forced to offset or neutralize, through open-market operations any flows into or out of the banking system as a result of any change in bank float, US. Treasury holdings of cash,

the gold stock, or any of the other factors that either absorb or free up bank reserve funds. For much the same reason, the monetary authorities are forced to see to it that bank reserves expand or contract, again through their open-market operations, in response to any change in the demand for currency or bank loans."<sup>424</sup>

Esses dois grupos de fatores condicionam a resposta endógena da Federal Reserve. O total das suas compras de títulos governamentais menos aquela resposta endógena (por razões de neutralização ou acomodação) dá o tamanho da margem discrecionária (ou exógena) da política monetária.

A mudança do componente exógeno terá efeitos sobre o coeficiente de pressão sobre liquidez ( $L$ ). Temos duas situações onde aquele coeficiente passa a sofrer pressão: quando sobe o nível de atividade real e quando sobe também o nominal (i.e. aumento de preços ou seja, inflação). Essas duas possibilidades influenciam o numerador do coeficiente  $L$  (seja os empréstimos bancários). A política exógena das autoridades monetárias vai afetar o denominador do coeficiente  $L$  (seja os depósitos) pela ação sobre as reservas bancárias. Essa última política causa uma alta das taxas de juros à curto prazo. A afetação do coeficiente ( $L$ ) tem influência maior do que a das taxas de juros a longo prazo, sobre as variações cíclicas nas compras de bens duráveis por parte de muitas indústrias (ou setores industriais). Mas as taxas de juros a longo prazo acabam sendo pressionadas, após um "lag" na mesma direção que as de curto prazo com as mesmas consequências que as da pressão exercida sobre o coeficiente de liquidez bancária. Já vimos que aquelas políticas não conseguem vencer o problema da inflação. Mas

"The exception is the cyclical movement of prices outside the industrial sector, and even within the nonoligopolistic component of the

---

<sup>424</sup> P. 168.

industrial sector, which depends in part on aggregate demand conditions and which the monetary authorities can therefore influence through a more or less restrictive monetary policy." 425

### **A teoria pós-keynesiana da inflação e de determinação de salários**

Se nós referirmó-nos ao Bloco V, veremos que o salário não é um preço qualquer como na análise walrasiana do equilíbrio geral mas é o ponto de partida para a determinação dos demais preços no modelo de produção pós-keynesiano. A distinção feita aqui é entre o salário real e o monetário. No último caso, é aquilo que se consegue conforme o poder de barganha dos trabalhadores. O salário real representa o poder de compra em termos de bens de consumo. O argumento dos pós-keynesianos é que se o salário monetário for crescer mais rapidamente do que o real, segue-se uma alta do nível dos preços. A determinação dos salários não tem nada a ver com a arbitragem da curva de Phillips a não ser nos setores onde predominam pequenas empresas sem sindicatos. Naqueles casos, o efeito será de alargar o diferencial salarial entre estes setores e os oligopolizados.

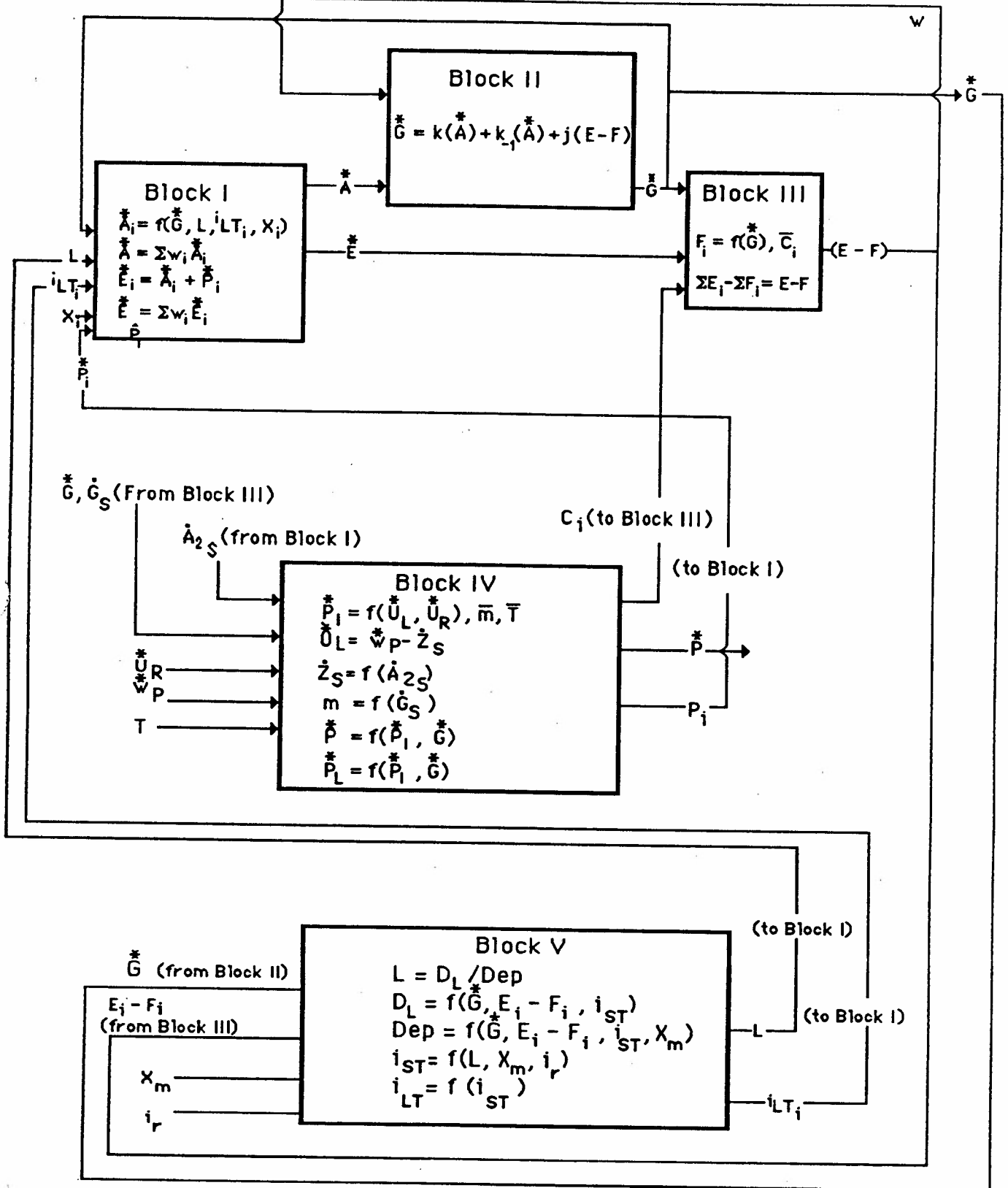
Mas mesmo se o salário não é, mesmo nos setores oligopolizados, uma variável determinada por fatores meramente econômicos, pode acontecer (de fato, aconteceu) que a situação econômica caótica leva os sindicatos à moderação e até à retração salarial. A conclusão aqui seria portanto a de uma possibilidade de que

"... through some form of incomes policy other than a "free market" one, a national incremental wage pattern can be established which is noninflationary and in this way economic expansion, together with price

---

425 P. 171.

# COMPLETE CEAR MODEL



## ANEXO V

### OBRAS TIDAS COMO DETERMINANTES NO DESENVOLVIMENTO DO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA AMERICA DO NORTE

- Abell, Derek F. **Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980. 257 p.
- Allison, G. **The Essence of Decision.** Boston, MA: Little Brown, 1971.
- Anderson, Carl R. and Frank T. Paine. *PIMS: A Reexamination*, pp. 237-250 in Weitz, Barton A., and Robin Wensley (Eds.). **Strategic Marketing. Planning, Implementation, and Control.** Boston, MA: Kent Publishing Co., 1984. x, 500 p. (Kent Series in Marketing)
- Anderson, Carl R. and Frank T. Paine. *Managerial Perceptions and Strategic Behavior*, **Academy of Management Journal**, 18 (1975): 811-823.
- Andrews, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy (Rev. Ed.).** Homewood, IL.: Richard D. Irwin, Inc., 1980 (1971). xi, 180 p.
- Ansoff, H. Igor. **Estratégia empresarial (Trad. Antonio Zoratto Sanvicente).** Englewood Cliffs, N. J.: McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1977 (1965). 203 p.
- Barnard, Chester I. **The Functions of the Executive.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- Boston Consulting Group. **Perspectives on Experience.** Boston, MA: Boston Consulting Group Inc., 1968.
- Bower, Joseph L. **Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986(1970). xvii, 363 p. (Harvard Business School Classics; 3)
- Chandler, Alfred. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.** Cambridge, MA: The MIT Press, 1962. xiv, 463 p.
- Child, John. *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice.* **Sociology**, 6, 1 (Jan. 72): 1-22.
- Cyert, R. M. and James G. March. **A Behavioral Theory of the Firm.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
- Harrigan, K. R. **Strategies for Declining Businesses.** Lexington, MA: D. C. Heath & Co., 1980.
- Hofer, Charles W. *Toward a Contingency Theory of Business Strategy.* **Academy of Management Journal**, 18 (1975): 784-810.
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch. **Organization and Environment.**

- Managing Diferenciation and Integration.** Boston, MA: Graduate School of Business, Harvard University, 1967.
- Learned, E. P., C. R. Christensen, K. R. Andrews and W. D. Guth. **Business Policy: Text and Cases.** Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1965.
- MacMillan, Ian C. and Patricia M. Jones. **Strategy Formulation. Power and Politics (2nd Ed.).** St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1986 (1978). xv, 160 p.
- Miles, Raymond and Charles C. Snow. **Organizational Strategy: Structure and Process.** New York: McGraw-Hill, 1978. xiii, 274 p.
- Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani, and André Théorêt. *The Structure of "Unstructured" Decision Processes.* **Administrative Science Quarterly**, 21 (June 76): 246-275.
- Mintzberg, Henry. **Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre** (Traduit de l'américain par Pierre Romelaer). Montréal, Canada/Paris, France: Les Éditions Agence d'Arc Inc., /Les Éditions d'organisation, 1984 (1973). 220 p.
- Porter, Michael E. **Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie.** (Traduction de Philippe de Lavergne). Paris, France: Economica, 1982 (1980). xvii, 426 p.
- Quinn, James Brian. **Strategies for Change: Logical Incrementalism.** Homewood, IL./Georgetown, Canada: Richard D. Irwin, 1980. 222 p.
- Rumelt, Richard P. **Strategy, Structure, and Economic Performance.** Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974.
- Schendel, Dan E. and Charles W. Hofer (Eds.). **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning.** Boston, MA: L Little, Brown & Co., 1979.
- Schoeffler, S., Richard D. Buzzell, and D. F. Heany. *Impact of Strategic Planning on Profit Performance.* **Harvard Business Review**, 52, 2 (March-Apr. 74): 137-145.
- Selznick, P. **Leadership in Administration.** New York: Harper & Row, 1957.
- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior.** New York: Macmillan, 1946.
- Thompson, James D. **Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory.** New York: McGraw-Hill Book Co., 1967. xi, 192 p.

## BIBLIOGRAFIA

- Brésil moderne.** GEO No. 120 (Févr. '89): 63-103.
- L'enquête et le terrain. Hérodote,** Paris, France: François Maspéro, 8 (4è trim. 77): 159 p.
- D'autres géopolitiques. Hérodote,** Paris, France: François Maspéro, 25 (mai-juillet 82): 156 p.
- Suma econômica.** São Paulo, Brasil: Editora Tama Ltda. 1980 (début).
- Indicadores IBGE.** Rio de Janeiro, Brasil: IBGE
- Organization Studies,** New York/Berlin, RFA: Walter de Gruyter & Co.
- Aaker, David and J. Gary Shanby. *Positioning Your Product.* **Business Horizons,** 25 (May-June 82): 56-62.
- Abell, Derek F. *Strategic Windows.* **Journal of Marketing,** 42 (July 78): 21-26.
- Abell, Derek F. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning.* Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980. 257 p.
- Abernathy, William J., and K. Wayne. *Limits of the Learning Curve.* **Harvard Business Review,** 52 (Sept.-Oct. 74): 109-119.
- Abramovitz, Moses. *Thinking About Growth. And Other Essays on Economic Growth and Welfare* New York: Cambridge University Press, 1989. 406 p.
- Abrams, Philip, E. A. Wrigley. *Towns in Societies: Essays in Economic History and Historical Sociology.* Cambridge, : Cambridge University Press, 1979. viii, 344 p.
- Abramson, Robert and Walter Halset. *Planning for Improved Enterprise Performance.* Genève, Suisse: Bureau international du Travail, 1979. vii, 178 p. (Management Development Series; 15)
- Abgravanel, Harry, Yvan Allaire, Mihaela Firsirotu, Brian Hobbs, Robert Poupart et Jean-Jacques Simard. *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques.* Montréal, Canada: Gaëtan Morin Éditeur, 1988.
- Ackerman, Robert *The Social Challenge to Business.* Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, 1975.
- Adizes, Ichak. *Como Resolver as Crises de Antigierência. Diagnóstico e Tratamento dos Problemas Gerenciais* São Paulo, Brasil: Pioneira Editora e

Instituto Adizes, 1987. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios)

Adler, Nancy J. and Dafna N. Izraeli (Eds.). **Women in Management Worldwide.** Armond, N. Y.: M. E. Sharpe Inc., 1988.

Aguilar, Francis Joseph. **General Managers in Action.** New York: Oxford University Press, 1987. 512 p.

Aktouf, Omar. **Management, employés et systèmes de représentation en entreprise: "une" culture organisationnelle?** Montréal, Canada: École des HEC, mars 1987, 18, iv p. (Rapports de recherche; 87-05)

Aktouf, Omar. **Le management entre tradition et renouvellement. (Édition révisée).** Boucherville, Canada: Gaëtan Morin, 1989. xix, 492 p.

Aktouf, Omar. **Le symbolisme et la "culture d'entreprise": des abus conceptuels aux leçons du terrain.** Montréal, Canada: École des Hautes Études Commerciales, 1989. 65 p.

Aktouf, Omar. **Parole, productivité et travail (Une étude de cas et une perspective comparée).** Montréal, Canada: École des Hautes Études Commerciales, 1989. 25 p.

Aktouf, Omar. *La communauté de vision au sein de l'entreprise: exemples et contre-exemples*, pp. 71-98 in Ibid. **La culture des organisations.** Québec, Canada: Institut québécois de recherche sur la culture, 1988. 216 p. (Questions de culture; 14)

Aktouf, Omar. **Expérience de transfert d'un programme MBA du Canada vers l'Algérie.** Montréal, Canada: McGill University, Faculty of Management, 1988.

Aktouf, Omar. **Une comparaison "transnationale" des "habiletés", activités symboliques et conduite de carrière: approche "ethnographique" et "interculturelle" (Canada/Algérie).** Montréal, Canada: École des Hautes Études Commerciales, Centre d'études en administration internationale, 1987. 28 f. (Les Cahiers du CETAI; 87-07)

Aktouf, Omar. **La parole dans la vie de l'entreprise: faits et méfaits.** Montréal, Canada: École des Hautes Études Commerciales, 1986. 30 p.

Aktouf, Omar. *Le management et son enseignement: entre doctrine et science?* **Gestion**, 12, 3 (Sept. 87): 24-29.

Albelda, Randy, Christopher Gunn, and William Waller (Eds.). **Alternatives to Economic Orthodoxy. A Reader in Political Economy.** Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1987. ix, 348 p.

Alberts, William W., and James M. McTaggart. *Value Based Strategic Investment Planning*, pp. 189- 202, Chap. 16 in Hax, Arnolde C. (Ed.). **Readings on Strategic Management.** Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1984. x, 224 p.

Alchian, Armen A. *Uncertainty, Evaluation and Economic Theory.* **Journal of Political Economy**, LVIII (1950): 207-219.

Alchian, Armen and Harold Demsetz. *Production, Information Costs, and Economic Organization*, pp. 111-134, Chap. 9 in Putterman, Louis (Ed. with the assistance of Randy Kroszner). *The Economic Nature of the Firm. A Reader.* The Economic Nature of the Firm. A Reader. New York: Cambridge University Press, 1986. x, 371 p.

Aldrich, H. E. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.

Aldrich, H. E. & J. Pfeffer. *Environments of Organization*. *Annual Review of Sociology*, 1976, 2: 79-105.

Aliber, Robert Z. *A Theory of Foreign Direct Investment*, pp. 17-34, Chap. I in Kindleberger, Charles P. *The International Corporation*. 1970.

Allaire, Yvan et Michaela Firsirotu. *La stratégie en deux temps, trois mouvements*, pp. 225-238 dans Beauflis, Alain et Jean M. Guiot. *Gestion stratégique et politiques de l'organisation*. Montréal, Canada: Gaëtan Morin Éditeur, 1987. xix, 433 p.

Allaire, Yvan et Mihaela E. Firsirotu. *Les racines de l'innovation. Le système japonais et l'expérience américaine*. Montréal, Canada: Charette, Fortier, Hawey/Touche Ross, 1988.

Allaire, Yvan et Mihaela Firsirotu. *Gérer la diversité: acquisitions, stratégie et formes d'organisation*. *Gestion*, 12, 3 (Sept. 87): 75-85.

Allaire, Yvan. *Organisations, stratégies et environnements turbulents*. *Gestion*, 7, 2 (avril 82): 20-23.

Allen, Patrick. *Manuel de présentation d'une thèse de doctorat et d'un mémoire de maîtrise à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal*. Montréal, Canada: École des Hautes Études Commerciales, 1978. 62 p.

Allison, G. *The Essence of Decision*. Boston, MA: Little Brown, 1971.

Althusser, Louis. *Idéologie et appareils idéologiques d'État (Notes pour une recherche)*. *La pensée*, (juin 70): 3-38.

Alves, Sílvio Rodrigues. *O desafio do déficit público*. *Revista de Economia Política*, 8, 2 (Abr./Jun. 88): 139-145.

Amado, Gilles and Haroldo Vinagre Brasil. *Organizational Behaviors and Cultural Context: The Brazilian "Jeitinho"*. (Communication presented at the World Congress of Sociology, Madrid, July 9-13, 1990). Jouy-en-Josas, France/Belo Horizonte, Brasil: École des HEC, 1990. 30 p.

Amin, Samir. *Vers une nouvelle crise structurelle du système capitaliste*. *Sociologie et Sociétés*, VI, 2 (Nov. 74):

Amit, Raphael and Joshua Livnat. *Diversification and the Risk-Return Trade-Off*. *Academy of Management Journal* 31, 1 (March 88): 154-166.

Anastaplo, George. *An Introduction to Confucian Thought*, pp. 125-170 in Adler,

- Mortimer J. (Ed.), **The Great Ideas Today 1984**, Chicago: Encyclopædia Britannica, Inc., 1984. viii, 470 p.
- Anderson, Carl R. and Frank T. Paine. *PIMS: A Reexamination*, pp. 237-250 in Weitz, Barton A., and Robin Wensley (Eds.). **Strategic Marketing. Planning, Implementation, and Control**. Boston, MA: Kent Publishing Co., 1984. x, 500 p. (Kent Series in Marketing)
- Anderson, Perry. **Passagens da Antiguidade ao Feudalismo**. São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1987. 296 p.
- Anderson, Perry. **Linhagens do estado absolutista**. Porto, Portugal: Afrontamento, 1984 (1974). 643 p. (Biblioteca das ciências do Homen; 3)
- Andrews, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy** (Rev. Ed.). Homewood, IL.: Richard D. Irwin, Inc., 1980 (1971). xi, 180 p.
- Andrews, Kenneth. *Votre conseil d'administration et la stratégie de l'entreprise*. **Harvard l'Expansion**, Automne 1981: 70-76.
- Ansoff, H. Igor et al. **From Strategic Planning to Strategic Management**. New York: Wiley Interscience, 1976.
- Ansoff, H. Igor, Aart Bosman, Peter H. Storm. **Understanding and Managing Strategic Change: Contributions to the Theory and Practice of General Management**. New York: North Holland, 1982.
- Ansoff, H. Igor, Werner Kirsch and Peter Roventa. *Dispersed Positioning in Strategic Portfolio Analysis*, pp. 223-246, Chap. 9, Part II in Lamb, Robert Boyden (Ed.). **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984. xvii, 686 p.
- Ansoff, H. Igor. *Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals*. **California Management Review**, XVIII, 2 (Winter 75):
- Ansoff, H. Igor. **Implanting Strategic Management**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984. xviii, 510 p.
- Ansoff, H. Igor. **Strategic Management**. London, U.K.: Macmillan, 1979. ix, 236 p.
- Ansoff, H. Igor. **Estratégia empresarial** (Trad. Antonio Zoratto Sanvicente). Englewood Cliffs, N. J.: McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1977 (1965). 203 p.
- Aquino, Cleber. **História empresarial vivida. Depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos**, 3 vol. São Paulo, Brasil: Gazeta Mercantil, 1986, 1987. 197 p., 279 p., 282 p.
- Argyris, Chris, *Some Limits of Rational Man Organizational Theory*. **Public Administration Review**, (May-June 73): 253-267.
- Arida, Persio (Org.). **Dívida externa, recessão e ajuste estrutural. O Brasil diante da crise**. (Coletânea de textos originários de um seminário interno do Departamento

de Economia da PUC-RJ, setembro de 1982). Rio de Janeiro, Brasil: Paz e Terra, 1983. 206 p. (Estudos brasileiros; 64)

Ariès, Philippe. **L'homme devant la mort. 2. La mort ensauvagée.** Paris, France: Seuil, 1977. 349 p. (Points Histoire; H83)

Ariès, Philippe. **L'homme devant la mort. I. Le temps des gisants.** Paris, France: Seuil, 1977. 311 p. (Points Histoire; H82)

Aristotle (Aristote). **The Works of Aristotle, 2 vol.** (Edited by W. D. Ross) Chicago: Encyclopædia Britannica Inc., 1952. vii, 726 p.; 699 p. (Great Books of the Western World; 8, 9)

Aron, Raymond. **Les désillusions du progrès. Essai sur la dialectique de la modernité.** Paris, France: Calmann-Lévy, 1969. xxiii, 377 p. (Liberté de l'esprit)

Aron, Raymond. **Démocratie et totalitarisme.** Paris, France: Gallimard, 1965. 378 p. (Idées; 88)

Aron, Raymond. **La lutte de classes. Nouvelles leçons sur les sociétés industrielles.** Paris, France: Gallimard, 1964. 379 p. (Idées; 47)

Aron, Raymond. **Dix-huit leçons sur la société industrielle.** Paris, France: Gallimard, 1962. 378 p. (Idées; 19)

Arseniev, Vladimir. **Dersou Ouzala. La Taïga de l'Oussouri.** Paris: Éditions Pygmalion, 1977. 315 p.

Astley, W. Graham. *Subjectivity, Sophistry and Symbolism in Management Science Journal of Management Studies*, 21, 3 (84): 259-272.

Audet, Michel et Jean-Louis Malouin (Dir.). **La production des connaissances scientifiques de l'administration/The Generation of Scientific Administrative Knowledge.** Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval, 1986. ii, 390 p. (Sciences de l'administration; 1)

Audet, Michel, Maurice Landry et Richard Déry. **Science et résolution de problème: liens, difficultés et voies de dépassement dans le champ des sciences de l'administration.** Québec, Canada: Université Laval, s.d. 33 p.

Audretsch, D.B., L. Sieuwaegen and H. Yamawaki (Eds.). **The Convergence of International and Domestic Markets.** Amsterdam/New York: North Holland, 1989. xiv, 318 p. (Contributions to Economics Analysis; 180)

Augé, Marc (Dir.). **Les domaines de la parenté. Filiation, alliance, résidence.** Paris, France: François Maspéro, 1975. 140 p. (Dossiers africains)

Ayçoberry, Pierre. **La question nazie. Les interprétations du national-socialisme 1922-1975.** Paris, France: Seuil, 1979. 317 p. (Points-Histoire; H39)

Azim, A. N. *Is Japan Really #1?* pp. 22-34 in McGuinness, Norman (Ed.). **Proceedings of the Annual Conference of the ASAC — International Business**

- Division (Montreal, June 2-4, 1989). Montréal, Canada: ASAC, 1989. 113 p.
1987. B.I.R.D./Banco Mundial. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial**. Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Getúlio Vargas, 1987. xii, 291 p.
1986. B.I.R.D./Banco Mundial. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial**. Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Getúlio Vargas, 1986. xi, 267 p.
1985. B.I.R.D./Banco Mundial. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial**. Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Getúlio Vargas, 1985. xii, 259 p.
1984. B.I.R.D./Banco Mundial. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial**. Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Getúlio Vargas, 1984. xii, 305 p.
- Bacha, Edmar L. *Entre a acomodação e o confronto: os dilemas da renegociação da dívida externa brasileira, 1983-1987*. *Revista de Economia Política*, 8, 2 (Abr./Jun. 88): 49-66.
- Bacha, Edmar. **Introdução à Macroeconomia. Uma perspectiva brasileira**. 3ª ed. Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus Ltda, 1985 204 p.
- Bacharach, Samuel B., Edward J. Lawler. **Power and Politics in Organizations. The Social Psychology of Conflict, Coalitions, and Bargaining**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1980. 267 p.
- Baer, Werner. **A industrialização e o desenvolvimento econômico do Brasil (Trad. de Paulo de Almeida Rodrigues)**. Rio de Janeiro, Brasil: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1985 (19 ). 593 p.
- Baird, Lloyd, Ilan Meshoulam. *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*. *Academy of Management Review* 13, 1 (88): 116-128.
- Bairoch, Paul. **Cities and Economic Development. From the Dawn of History to the Present** (transl. by Christopher Braider). Chicago: University of Chicago Press, 1988. xxii, 574 p.
- Baliga, B. R. and Alfred M. Jaeger. *Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues*. *Journal of International Business Studies*, (Fall 84): 25-40.
- Bamforth, and E. L. Trist. **Quelques conséquences sociales et psychologiques de la méthode des longs fronts de taille dans l'extraction du charbon**. 39 p.
- Banks, Robert L. et Steven G. Wheelwright. *La tactique contre la stratégie*. *Harvard-L'Expansion*, Automne 1979: 44-53.
- Baran, Paul A. and Paul M. Sweezy. **Monopoly Capital. An Essay on the American Economic and Social Order**. New York/London, U. K.: Modern Reader Press, 1968 (1966). xiv, 401 p. (Modern Reader Paperbacks; PB-73)
- Baranger, P. et alii. **Gestion: les fonctions de l'entreprise**. Paris, France: Veuibert, 1985. 430 p. (Coll. "Vuibert Gestion")

Barber, William J. *Should the American Economic Association Have Toasted Simon Newcomb at its 100th Birthday Party?* *Journal of Economic Perspectives* 1,1 (Summer 87): 179-183

Barbosa, Livia Neves de Holanda. *O jeitinho, ou a arte de ser mais igual que os outros.* *Ciência Hoje*, 7, 42 (Maio 88): 50-56.

Barley, Stephen R., Gordon W. Meyer, Debra C. Gash. *Up Against the Wall of Control: the Pragmatics of Organizational Culture*, pp. 11-51 in *The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against.* Vol. 2 Montréal, Canada: UQAM, 1986. v, 312 p.

Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive.* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

Barney, Jay B., William G. Ouchi (Eds.). *Organizational Economics. Toward a New Paradigm of Understanding and Studying Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

Barr, Stringfellow. *Epilogue.* pp. 599-700 in Vol. III, Ashmore, Harry S. (Ed.). *Britannica Perspectives*, 3 vol. Chicago: Encyclopædia Britannica, Inc., Encyclopædia Britannica, Inc., 1968. xxxi, 732 p.; 742 p.; 776 p. index.

Barth, Paulo Ricardo. *Avaliação do nível de qualidade de colagem do solado em calçados femininos destinados à exportação.* *Revista de estudos*, Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo. 10, 1 (Jan./jun. 87): 72-

Bastide, Roger. *Prométhée ou son vautour. Essai sur la modernité et l'anti-modernité.* *Archives internationales de sociologie de la coopération et du développement*, 36 (74): 6-21.

Bastide, Roger. *Anthropologie appliquée.* Paris, France: Payot, 1971. 247 p. (Petite bibliothèque Payot; 183)

Bateson, Gregory, Ray Birdwhistell, Erving Goffman, Edward T. Hall, Don D. Jackson, Albert Schefflen, Stuart Sigman et Paul Watzlawick. *La nouvelle communication* (Textes recueillis et présentés par Yves Winkin). Paris, France: Seuil, 1981. 373 p. (Points - anthropologie-sciences humaines)

Batra, Ravi. *The Great Depression of 1990* (Foreword by Lester C. Thurow). New York: Dell Publishing Co., 1988 (1985). 274 p.

Baumol, William J. *Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure.* *American Economic Review*, 72, 1 (March 82): 1-15.

Beamish, Paul W. *Multinational Joint Ventures in Developing Countries.* New York/London, U.K.: Routledge,

Beaud, Michel. *Histoire du capitalisme de 1500 à nos jours* (3e éd. revue et corrigée). Paris, France: Ed. du Seuil, 1987 (1981). 378 p. (Points-Economie; E 18)

Beaufils, Alain et Jean M. Guiot (Eds.). **Gestion stratégique et politiques de l'organisation.** Montréal, Canada: Gaëtan Morin Éditeur, 1987. xix, 433 p.

Bélanger, Denis et Sylvia Gutiérrez. **Impact de la variabilité des taux de change sur le commerce international: un survol critique de la littérature.** Montréal, Canada: École des HEC, IEA, Novembre 1988. 32 p. (Cahiers de recherche, Institut d'économie appliquée; IEA-88-07)

Bell, Daniel. *The Social Sciences Since the Second World War — Part One and Part Two*, pp. 140-181; pp. 185-232 in Adler, Mortimer J. (Ed.), **The Great Ideas Today 1979, and 1980.** Chicago: Encyclopædia Britannica, Inc., 1979, 1980. viii, 472 p.

Belleau, André. *Pourquoi je ne demanderai pas de subventions numériques pour des recherches digitales (et vice versa)*, **Liberté** Montréal, Canada: 158 (avr. 85): 34-39.

Bellemare, Diane et Lise Poulin-Simon. **Le défi du plein emploi.** Montréal: Éditions Albert Saint-Martin, 1986.

Belluzzo, Luiz G. e Renato Coutinho (Org.). **Desenvolvimento capitalista no Brasil.**

Bendix, Reinhard. *A Study of Managerial Ideologies.* **Economic Development and Cultural Change**, V, 2 (1957): 118-128.

Bendix, Reinhard. *Industrialisation, idéologies et structures sociales*, pp. 455-471 dans Chanlat, Jean-François et Francine Séguin. **L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome II: Les composantes de l'organisation.** Montréal, Canada: Gaëtan Morin Éditeur, 1987. x, 508 p.

Bendix, Reinhard. *Contributions of the Comparative Approach*, pp. 10-13 in Boddewynn, James (Ed.). **Comparative Management.** Glenview, IL: Scott, Foresman, 1969. 302 p.

Benedict, Ruth. *The Meaning of Culture*, pp. 56-66 dans Webber, Ross A. (Ed.). **Culture and Management.** Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1969. 598 p.

Bennassar, Bartolomé (Dir.). **L'Espagne, de l'immobilisme à l'essor.** Paris, France: Presses du CNRS, 1989. 204 p. (CNRS Plus)

Bennett, Roger. **Management Research. Guide for Institutions and Professionals.** Geneva, Switzerland: International Labour Office, 1983. viii, 245 p. (Management Development Series; 20)

Bennis, Warren. **Why Leaders Can't Lead. The Unconscious Conspiracy Continues.** 155 p.

Benson, J. Kenneth. *A Dialectical Method for the Study of Organizations*, pp. 331-346 in Morgan, Gareth (Ed.). **Beyond Method. Strategies for Social Research.** Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1983. 424 p.

Berg, David N. and Kenwyn K. Smith (Eds.). **The Self in Social Inquiry. Researching Methods.** Newbury Park, CA: Sage Publ., 1988. 400 p.

Berg, Maxime, Pat Hudson et Michael Sonenscher. **Manufacture in Town and Country Before the Factory.** Cambridge, : Cambridge University Press, 1983. ix, 213 p.

Berman, Barry and Joel R. Evans (Eds.). **Readings in Marketing Management. A Strategic Perspective.** New York: John Wiley & Sons, 1984. xiii, 478 p.

Berman, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar. A aventura da Modernidade** (Trad. Carlos Felipe Poisés, Ana Maria L. Ioriatti). São Paulo, Brasil: Companhia das letras, 1986. 360 p.

Bernardin, H. John. **An Annotated Bibliography of Articles on Research Strategies.** (Paper presented to the Annual Meeting of BALAS, Boca Raton, FLA, Febr. 1989). Miami, FLA: Florida Atlantic University, 1989. 24 f.

Bernardo, João Gestores, desenvolvimento histórico e unificação de uma classe. (Base para uma conferência realizada na PUC do Rio de Janeiro, nov. de 1984). s.l., s.n. s.d., 70 p.

Bernardo, João **O capitalismo dos sindicatos.** s.l., s.n.: s.d. 12 p.

Bernardo, João. **Capital, gestores, sindicato.** São Paulo, Brasil: Vértice, 1987.

Bernardo, João. **O Inimigo oculto. Ensaio sobre a luta de classes. Manifesto anti-ecológico.** Porto, Portugal: Ed. Afrontamento, 1979. 199 p. (Bolso; 11)

Bernardo, João. **Marx crítico de Marx. Livro Primeiro: Epistemologia, Classes sociais e Tecnologia em O Capital.** Porto, Portugal: Ed. Afrontamento, 1977. 380, 222, 302 p.

Bernikow, Louise. **Alone in America. The Search for Companionship.** New York: Harper & Row, 1986. xiv, 254 p. Index.

Bethlem, Agrícola de Souza. *Modelos de processo decisório.* **Revista de administração,** 22, 3 (Jul./set. 1987): 27-39.

Bhaduri, Amit. **Macroeconomics. The Dynamics of Commodity Production.** London, U. K.: Macmillan, 1986. xii, 278 p. (Radical Economics)

Bijon, C. *Les stratégies de rupture.* **Harvard-l'Expansion,** (Automne 84):

Birman, Patrícia. **O que é Umbanda.** São Paulo, Brasil: Brasiliense, 112 p. (Primeiros Passos;)

Blackler, F. H. M. and C. A. Brown. *Qualitative Research and Paradigms of Practice.* **Journal of Management Studies,** 20, 3 (1983): 349-365.

Blake, R. R. and Jane S. Mouton. **Corporate Excellence through Grid Organization Development.** Gulf Publishing, 1968.

Blanchard, Olivier Jean and Nobuhiro Kiyotaki. *Monopolistic Competition and the Effects of Aggregate Demand*. *American Economic Review* 77, 4 (Sept. 87): 647-666.

Blaug, Mark. *Economic History and the History of Economics*. Brighton, U. K./New York:: Wheatsheaf Books Ltd./ New York University Press, 1986. xx, 284 p.

Blaug, Mark. *Great Economists Before Keynes. An Introduction to the Lives and Works of One Hundred Great Economists of the Past*. New York: Cambridge University Press, 1986. xi, 304 p.

Blaug, Mark. *Great Economists Since Keynes. An Introduction to the Lives and Works of One Hundred Modern Economists*. New York: Cambridge University Press, 1985. xi, 280 p.

Blaug, Mark. *Economic Theory in Retrospect*. (4th Ed.). New York/Cambridge, U. K.: Cambridge University Press, 1985 (1962). xxvii, 737 p.

Blaug, Mark. *The Methodology of Economics: Or How the Economists Explain*. New York: Cambridge University Press, 1980.

Bloom, Allan David. *The Closing of the American Mind. How Higher Education Has Failed Democracy and Impoverished the Souls of Today's Students*. (with a Foreword by Saul Bellow) New York: Simon and Schuster, 1987. 392 p.

Boddewynn, James. *Comparative Management*, pp. 29-55, Chap. II in *Ibidem. Comparative Management*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1969. 302 p.

Boddewynn, James. *The Comparative Approach*, pp. 1-8 in *Ibidem. Comparative Management*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1969. 302 p.

Boisvert, Maurice *L'organisation et la décision. Les grands théoriciens de l'organisation*. Montréal, Canada: Editions Agence d'ARC, 1985 169 p.

Boisvert, Maurice (en collaboration avec Richard Déry). *Le manager et la gestion*. Montréal, Canada: Les Éditions Agence d'Arc Inc., 1980. xx, 432 p.

Boltanski, Luc. *America, America... Le Plan Marshall et l'importation du 'management'*. *Actes de la recherche en sciences sociales* 38 (mai 81): 19-41.

Bonis, Jean. *L'organisation et l'environnement. Sociologie du travail*, 1971, no. 3: 225-248.

Borden, Neil H. *The Concept of The Marketing Mix*, pp. 343-350, Chap. 27 in Enis, Ben M. and Keith K. Cox (Eds.). *Marketing Classics. A Selection of Influential Articles*. Newton, MA: Allyn and Bacon, Inc., 1985 (1969). xvii, 459 p.

Bosc, Robert. *Un enfant perdu de la science politique: le populisme*. *Projet*, No. 96 (Juin 1975): 627-638.

**Boston Consulting Group. Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry.** London, U. K.: HMSO, 1975.

**Boston Consulting Group. Perspectives on Experience.** Boston, MA: Boston Consulting Group Inc., 1968.

**Bottéro, Jean et Samuel Noah Kramer. Lorsque les dieux faisaient l'homme. Mythologie mésopotamienne.** Paris, France: Gallimard, 756 p. (Bibliothèque des Histoires)

**Bouchard, Serge. La méthode ethnographique,** pp. 45-75, Chap. II dans *Ibidem. Nous autres, les gars de truck: essai sur la culture et l'idéologie des camionneurs de longue distance dans le nord-ouest québécois.* (Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et de la recherche en vue de l'obtention du Ph.D. (anthropologie)). Montréal, Canada: Université McGill Août 1980. 393 p.

**Bourdieu, Pierre. A economia das trocas simbólicas.** (Introdução, organização e seleção por Sérgio Miceli). (Trad. do francês por Sérgio Miceli, Silvia de Almeida Prado, Sonia Miceli e Wilson Campos Vieira) São Paulo, Brasil: Editora Perspectiva, 1982. 361 p.

**Bower, Joseph L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986(1970). xvii, 363 p. (Harvard Business School Classics; 3)

**Bowles, Samuel. The Production Process in A Competitive Economy: Walrasian, Neo-Hobbesian, and Marxian Models,** pp. 329-355, Chap. 24 in Putterman, Louis (Ed. with the assistance of Randy Kroszner). *The Economic Nature of the Firm. A Reader.* New York: Cambridge University Press, 1986. x, 371 p.

**Bowman, Edward H. Content Analysis of Annual Reports for Corporate Strategy and Risk,** pp. 109-119, Chap. 9 in Hax, Arnoldo C. (Ed.). *Readings on Strategic Management.* Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1984. x, 224 p.

**Brasil. IBGE. Anuário estatístico do Brasil 1987-1988.** Rio de Janeiro, Brasil: IBGE, 1988. 739 p.

**Brasil. IBGE. Estatísticas históricas do Brasil.** Rio de Janeiro, Brasil: IBGE 1988. 600 p.

**Braudel, Fernand (dir.). La Méditerranée. Les hommes et l'héritage.** Paris, France: Flammarion, 1986 (1977). 219 p. (Champs; 167)

**Braudel, Fernand (dir.). La Méditerranée. L'espace et l'histoire.** Paris, France: Flammarion, 1985 (1977). 225 p. (Champs; 156)

**Braudel, Fernand. La dynamique du capitalisme.** Paris, France: Arthaud, 1985. 123 p.

**Braudel, Fernand. Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle. Tome 2: Les jeux de l'échange.** Paris, France: Armand Colin, 1979. 600 p.

- Braudel, Fernand. **Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle. Tome 3: Le temps du monde.** Paris, France: Armand Colin, 1979. 607 p.
- Braudel, Fernand. **Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe-XVIIIe siècle. Tome I: Les structures du quotidien: le possible et l'impossible.** Paris, France: Armand Colin, 1979. 544 p.
- Braudel, Fernand. **Écrits sur l'Histoire.** Paris, France: Flammarion, 1969. 315 p. (Champs)
- Braverman, Harry. **Travail et capitalisme monopoliste. La dégradation du travail au XXè siècle (Avant-propos de Paul M. Sweezy. Traduit par Dominique Letellier et Serge Niémetz).** Paris, France: François Maspéro, 1976 (1974). 361 p. *Économie et socialisme*; 32)
- Braybrooke, David and Charles Lindbloom. **A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process.** New York: Macmillan (The Free Press), 1970 (1963). x, 268 p. (*Political Science*)
- Brenner, Reuven. **Why Does the U.S. Export New Technologies and Import Older, Perfected Products? — An Alternative View of International Trade.** Montréal, Canada: Université de Montréal, CRDE, 1983. 44 p. (*Rapports de recherche*, 8320)
- Bresser Pereira, Luis Carlos. *Les entreprises multinationales et le sous-développement industrialisé, Tiers-Monde*, XIX, 74 (Avr.-Juin 78): 299-329.
- Bresser Pereira, Luiz Carlos e Yoshiaki Nakano.. **Inflação e recessão.** São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1984. 199 p.
- Bresser Pereira, Luiz Carlos. **Economia brasileira. Uma introdução crítica (5ª ed. rev. e atualizada).** São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1986. 191 p.
- Bresser Pereira, Luiz Carlos. **A dívida e a inflação. A economia dos anos Figueiredo 1978-1985.** São Paulo, Brasil: Gazeta Mercantil, 1985. 226 p.
- Bresser Pereira, Luiz Carlos. **Desenvolvimento e crise no Brasil 1930-1983 (14ª ed. atualizada).** São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1985. 298 p.
- Bresser Pereira, Luiz Carlos. **Pactos políticos. Do populismo à redemocratização.** São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1985. 222 p.
- Bresser Pereira, Luiz Carlos. **Estado e subdesenvolvimento industrializado. Esboço de uma Economia Política Periférica.** São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1977. 420 p.
- Bresser Pereira, Luiz Carlos. **Empresários e administradores no Brasil.** São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1974. 239 p.
- Brinton, Crane. **Anatomy of Revolution.** New York: Prentice-Hall, 1952 (1938).

Brioschi, Lucila Reis e Maria Helena Bueno Trigo. *Relatos de vida em ciências sociais: considerações metodológicas*. **Ciência e cultura**. São Paulo (Brasil), Sociedade brasileira para o progresso da Ciência. 39, 7 (Julho de 1987): 631-637

Brown, John L. and Rodney E. Schneck. *Determinants of Industrial Effectiveness*. **Canadian Journal of Administrative Sciences (Revue Canadienne des Sciences de l'Administration)** 1, 1; 29-49.

Bruckner, Pascal (en coll. avec A. Finkielkraut). *Le sanglot de l'homme blanc*. Paris, France: Seuil, (Points/Actuels; A73)

Brunet, Ferran. *Formas econômicas e formas estatais*. **Revista brasileira de economia**. Rio de Janeiro (Brasil): Instituto Brasileiro de Economia da FGV, 41, 2 (Abr./Jun. 87): 225-236

Brunsson, Nils. *The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*. Avon, U.K.: Bath Press/John Wiley & Sons Inc., 1986. xiii, 193 p.

Brunsson, Nils. *The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions*. **Journal of Management Studies**, 19, 1 (82): 29-44.

Buarque de Holanda, Sérgio. *Raízes do Brasil* (Prefácio de Antônio Cândido). 17ª ed. Rio de Janeiro, Brasil: José Olympio Editora, 1984. 159 p. (Documentos brasileiros; 1)

Buarque de Holanda, Sérgio e Boris Fausto (Dir.). *História geral da civilização brasileira. Tomo III. O Brasil republicano. 3.º volume. Sociedade e política (1930-1964)*. São Paulo, Brasil: Difel, 1983. 604 p.

Buiges, P. *Les méthodes en prévision à long terme*, pp. 5-24 in Beaufils, Alain et Jean M. Guiot. *Gestion stratégique et politiques de l'organisation*. Montréal, Canada: Gaëtan Morin Éditeur, 1987. xix, 433 p.

Bulow, Jeremy and Kenneth Rogoff. *Cleaning up Third World Debt Without Getting Taken to the Cleaners*, **Journal of Economic Perspectives**, 4, 1 (Winter 90): 31-42.

Burgelman, Robert A. and Leonard R. Sayles. *Inside Corporate Innovation. Strategy, Structure, and Managerial Skills*. New York/London, U. K.: Free Press/Collier Macmillan, 1986. viii, 216 p.

Burgoyne, J. G. and V. E. Hodgson. *Natural Learning and Managerial Action: A Phenomenological study in the Field Setting*. **Journal of Management Studies**, 20, 3 (83): 387-399.

Burns, Arthur F. *Economic and Social Impact of the Defence Sector*, pp. 313-336, Chap. 13 in *The Business Cycle in A Changing World*, New York: N.B.E.R., 1969. 352 p.

Business Week. *Deal Mania: The Tempo is Frantic, and the Future Prosperity of*

*the U.S. Is at Stake*. **Business Week**. Nov. 24, 86: 48-56, 58-60, 62-64, 80.

**Business Week**. *Inside a School for Dealmakers (Playing the Merger Game)*.  
**Business Week**. July 7, 86: 72, 74.

**Business Week**. *Leveraged Buyouts Aren't Just for Daredevils Anymore*.  
**Business Week**. Aug. 11, 86: 46,47.

Buzzell, Robert D. and Bradley T. Gale. **The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance**. New York: The Free Press, 1987. 324 p.

Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale, and Ralph G. M. Sultan. *Market Share — A Key to Profitability*, pp. 309-320, Chap. 25 in Enis, Ben M. and Keith K. Cox (Eds.). **Marketing Classics. A Selection of Influential Articles**. Newton, MA: Allyn and Bacon, Inc., 1985 (1969). xvii, 459 p.

Caillé, Alain. **Critique de la raison utilitaire. Manifeste du Mauss**. Paris, France: Éditions La Découverte, 1988. 142 p.

Calás, Marta B. "Time", "Race", "Voice": **The Lack in Global Management** (Presented to the Eastern Academy of Management 26th Annual Meeting, May 1989). Amherst, MA: School of Management, University of Massachusetts, 1989.

Calás, Marta B. **An/Other Silent Voice: Organization Theory and Research on Hispanic Populations** (Submitted to the Academy of Management Meetings, 1989 Symposium). Amherst, MA: School of Management, University of Massachusetts, 1989. 4 p.

Calás, Marta B. **Global Management as Paradox: The Creation of Vernacular Knowledge** (Chair presentation at the Eastern Academy of Management 26th Annual Meeting, May 1989). Amherst, MA: School of Management, University of Massachusetts, 1989. 9 p.

Calás, Marta B. and Linda Smircich. **Post-Culture: Is the Organizational Culture Literature Dominant but Dead?** (Paper for the Third International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Milan, Italy, June 1987). Amherst, MA: University of Massachusetts, School of Management, 1987. 52 p.

Calvet, Jean-Louis. **Linguistique et colonialisme**. Paris, France: Payot, 1974. (Petite bibliothèque Payot; 352)

Calvet, L.-J. **Linguistique et colonialisme**. Paris, France: Payot, (Petite bibliothèque Payot; 352)

Camillus, John C. **Strategic Planning and Management Control. Systems for Survival and Success**. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1986. xiii, 255 p.

Camp, Dalton. *Liberal Arts in Danger of Dying Lonely Death*. **Financial Post. Business and the Universities. Conference Report**. Toronto, Canada: (May 14, 83): C-2.

Campbell, Bonnie. *Éléments d'analyse pour l'étude comparée des sociétés*

*dépendantes: Afrique, Amérique latine. Tiers-Monde*, XVIII, 72 (Oct.-Déc. 77): 737-762.

Cardoso, Eliana A. *O processo inflacionário no Brasil e suas relações com o déficit e a dívida do setor público. Revista de Economia Política*, 8, 2 (Abr./Jun. 88): 5-20.

Cardoso, Eliana A. *Economia brasileira ao alcance de todos.* São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1985. 135 p.

Cardoso, Fernando Henrique. *Les obstacles structurels et institutionnels au développement. Sociologie et Sociétés*, II, 2 (Nov. 1970): 297-315.

Carvalho, Ruy de Quadros. *Tecnologia e trabalho industrial. As implicações sociais da Automação microeletrônica na indústria automobilística.* São Paulo, Brasil: L & PM, 1987.

Casson, Mark. *The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprises and the Scope of the Firm.* Cambridge, Mass.: MIT Press, 1987. xii, 283 p.

Casson, Mark. *Multinationals and World Trade: Vertical Integration and the Division of Labour in World Industries.* London, U.K.: Allen & Unwin, 1986. 401 p.

Castaneda, Carlos. *Le voyage à Ixtlan. Les leçons de don Juan.* (Traduit de l'anglais par Marcel Kahn). Paris, France: Gallimard, 1974. 247 p. (Témoins)

Castaneda, Carlos. *Voir: les enseignements d'un sorcier yaqui.* Paris, France: Gallimard, (Témoins)

Castel, Robert. *Le psychanalysme. L'ordre psychanalytique et le pouvoir.* Paris, France: Flammarion, 1981. 313 p. (Champs)

Castro, Antonio Barros de e Francisco Eduardo Pires de Souza. *A economia brasileira em marcha forçada.* Rio de Janeiro, Brasil: Paz e Terra, 1985. 217 p. (Estudos brasileiros; 91)

Castro, Claudio de Moura. *A prática da pesquisa.* São Paulo, Brasil: McGraw-Hill do Brasil, 1977. xii, 156 p.

Catala, Joan Prats. *Racionalidad legal y racionalidad gerencial en las administraciones publicas españolas. Investigacion y gerencia. Revista venezolana de gestion, Caracas, Venezuela: VI, 1 (No. 23: Enero-Febrero 89): 15-27.*

Cattarinussi, Bernardo. *L'organisation sociale en Utopie. Archives internationales de sociologie de la coopération et du développement*, 37 (75): 27-41.

Cavalcanti de Albuquerque, Marcos Cintra. *O processo de crescimento nos países subdesenvolvidos (Trabalho apresentado no "Lisbon Meeting 88", Lisboa/Portugal).* São Paulo, Brasil: EAESP, Maio de 1988. 17 p.

- Caves, Richard E. *Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure*. *Journal of Economic Literature*, 1980, 18: 64-92.
- Caves, Richard. *Causes of Direct Investment: Foreign Firm's Shares and United Kingdom Manufacturing Industries*. *Review of Economics and Statistics*, LVI, 3 (Aug. 74):
- Celse. *Contre les chrétiens*. Paris, France: J. J. Pauvert, 1965. 162 p.
- Chandler, Alfred D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1981 (1977).
- Chandler, Alfred. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962. xiv, 463 p. Index
- Chanlat, Alain (coll. Renée Bédard). *La gestion: une affaire de parole*. Montréal, Canada: École des HÉC, Nov. 1989. 45 p.
- Chanlat, Alain et Maurice Dufour (Org.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Montréal, Canada; Paris, France: Editions Québec/Amérique; Les Éditions d'organisation, 1985. 437 p.
- Chanlat, Jean-François et Francine Séguin. *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome II: Les composantes de l'organisation*. Montréal, Canada: Gaëtan Morin Éditeur, 1987. x, 508 p.
- Chanlat, Jean-François. *Usure différentielle au travail, classes sociales et santé: un aperçu des études épidémiologiques contemporaines*. Montréal, Canada: HÉC, Sept. 1981. 26 p.
- Chanlat, Jean-François. *L'analyse sociologique des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988)*. *Sociologie du travail*, 3/89: 381-399.
- Charbonneau, Paul-Eugène. *Da teologia ao Homem. Ensaio sobre a teologia da libertação*. São Paulo, Brasil: Ed. Loyola, 1985. 317 p.
- Charnay, Jean-Paul. *Essai général de stratégie*. Paris, France: Champ Libre, 1973. 219 p.
- Charon, Jean E. *L'Homme et l'Univers*. Paris, France: Albin Michel, 1974. 313 p.
- Chau, Marilena de Souza. *O que é ideologia (19ª ed.)*. São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1985 (1980). 126 p. (Primeiros Passos; 13)
- Chermesh, Ran. *Strikes as Safety-Valve Institutions*. *Relations industrielles*, XXXII, 4 (1977): 586-602.
- Child, John. *Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*. *Sociology*, 6, 1 (Jan. 72): 1-22.

Chomsky, Noam. **The Culture of Terrorism.** Montréal, Canada: Black Rose, 1988. 263 p.

Chomsky, Noam. *Bains de sang bénins et constructifs*, pp. 35-68 dans *Ibidem. Bains de sang.* Paris, France: Seghers/Laffont, 1975. (Change, Série rouge)

Christiansen, E. Tatum. *Les stratégies de diversification dans la vague de fusions et d'acquisitions des années 80.* *Gestion*, 12, 3 (Sept. 87): 18-28.

Clark, Graham. **A Identidade do Homem. Uma exploração arqueológica** (Trad. de Alvaro Cabral e revisão técnica de Roberto Lent). Rio de Janeiro, Brasil: Jorge Zahar, 1986. 178 p.

Clark, Kim. *Investment in New Technology and Competitive Advantage*, pp. 59-81, Chap. 3 in Teece, David J. (Ed.). **The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal.** Cambridge, MA: Ballinger Publ., 1987. xii, 256 p. (Ballinger Series on Innovation and Organizational Change)

Clastres, Pierre. **La Société contre l'État.** Paris, France: Minuit,

Clifford, Donald K. Jr., and Richard E. Cavanagh. **The Winning Performance. How America's High-Growth Midsize Companies Succeed.** New York: Bantam, 1985. xxii, 293 p.

CNUCED. **Le rôle des sociétés transnationales dans la commercialisation et la distribution des exportations et des importations des PVD. Rapport du secrétariat de la CNUCED, Neuvième Session.** Genève, Suisse: CNUCED, 29 mai 1978.

Coase, Richard H. *The Nature of the Firm.* *Economica*, 4 (Nov. 37): 386-404.

Coates, Norman. *Determinants of Japan's Business Success: Some Japanese Executives' Views.* *Academy of Management Executive*, II, 1 (Febr. 88): 69-72.

Coelho, Teixeira. **O que é utopia (4<sup>e</sup> ed.).** São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1984 (1980). 100 p. (Primeiros Passos; 12)

Cooper, David. **Psychiatrie et anti-psychiatrie** (Traduit de l'anglais par Michel Braudeau). Paris, France: Seuil, 1970 (1967). 191 p. (Le champ freudien)

Cooper, David. (Ed.). **The Dialectics of Liberation.** Harmondsworth, U.K.: Penguin Books Ltd./The Institute of Phenomenological Studies, 1968. 208 p.

Corden, Max. **Protection and Liberalization: A Review of Analytical Issues.** Washington, D. C.: I.M.F. 1987. 28 p. (Occasional Paper; 54)

Cottureau, Alain. *Étude préalable. Vie quotidienne et résistance ouvrière à Paris en 1870*, pp. 7-103 dans Poulot, Denis. **Le sublime. ou le travailleur comme il est en 1870 et ce qu'il peut être** (Étude préalable d'Alain Cottureau). Paris, France: François Maspéro, 1980. 417 p. (Actes et mémoires du peuple)

- Cotton, John L., David A. Vollrath, Kirk L. Froggatt, Mark L. Lengenick-Hall, and Kenneth R. Jennings. *Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes*. *Academy of Management Review* 13, 1 (88): 8-22.
- Cox, Oliver C. *The Foundation of Capitalism*. 1959.
- Cravens, David. *Strategic Marketing's New Challenge*. *Business Horizons*, 26 (March-April 83): 18-24.
- Crawford, C. Merle. *New Product Failure Rates — Facts and Fallacies*. *Research Management*, (Sept. 79): 9-13.
- Crawford, Malcolm. *Transfer Pricing in International Transactions*. *Multinational Business*, 3 (Sept. 74): 1-12.
- Crouzet, François. *The First Industrialists: The Problem of Origins*. Cambridge, : Cambridge University Press, 1985. ix, 229 p.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris, France: Seuil, 1977. 443 p. (Points-Politique; PO 111)
- Crozier, Michel. *L'autogestion n'est pas une solution, mais un problème*. *Projet*, No. 114 (Avril 1977): 402-405.
- Crozier, Michel. *De la bureaucratie comme système d'organisation*. *Archives européennes de sociologie*, II (1961): 18-50.
- Crozier, Michel. *Le mal américain*. Montréal, Canada: Presses Sélet Ltée, 1980. 298 p.
- Crozier, Michel. *La société bloquée*. Paris, France: Seuil, 1970. 252 p.
- Crozier, Michel. *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Paris, France: Seuil, 1963. 383 p. (Points-Civilisations; 28)
- Cyert, R. M. and James G. March. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
- d'Iribarne, Philippe. *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris, France: Seuil, 1989. 285 p. (Sociologie)
- d'Iribarne, Philippe. *Gestion et cultures nationales*, pp. 23-34 dans *Ethnographie des organisations. Comptes-rendus des réunions 1984*. Paris, France: Centre de recherche en gestion, 1984. 124 p.
- Da Matta, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis. Para uma sociologia do dilema brasileiro (4<sup>e</sup> ed.)*. Rio de Janeiro, Brasil: Zahar Editores, 1983 (1978). 272 p. (Antropologia social)
- Da Matta, Roberto. *O que faz o brasil, Brasil? (3<sup>e</sup> ed.)*. Rio de Janeiro, Brasil:

Rocco, 1989 (1984). 126 p.

da Rocha, Angela, Carl Christensen, and David Gerther. **Trading Companies: An Evaluation of the Brazilian Experience.** (Paper presented at the 1988 BALAS Conference).

Da Silva, José Luiz Werneck. *A lei áurea revisitada.* **Negros Brasileiros. Encarte especial Ciência Hoje, 8, 48 (Nov. 88): 10-13.**

Da Silva, Marilene Rosa Nogueira. *Os escravos na paisagem urbana.* **Negros Brasileiros. Encarte especial Ciência Hoje, 8, 48 (Nov. 88): 14-15.**

Dagnino, Renato. *A indústria brasileira de armamentos: mitos e questões.* **Ciência Hoje. São Paulo, Brasil: Sociedade brasileira para o progresso da Ciência: 7, 38 (Dez. de 87): 69-71.**

DaMatta, Roberto. **Relativizando; uma introdução à antropologia social.** Rio de Janeiro, Brasil: Rocco, 1987. 246 p.

Dansereau, Fred, Joseph A. Alutto, and Francis J. Yammarino. **Theory Testing and Organizational Behavior: The Variet Approach.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. 418 p.

Das, T. Hari. *Qualitative Research in Organizational Behaviour.* **Journal of Management Studies, 20, 3 (83): 301-314.**

Davidson, J. H. *The Top of the World is Flat.* **Harvard Business Review, March-April 1977: 89-99.**

Day, George S. *The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues,* pp. 266-274, Chap. 23 in Berman, Barry and Joel R. Evans (Eds.). **Readings in Marketing Management. A Strategic Perspective.** New York: John Wiley & Sons, 1984. xiii, 478 p.

Day, George, and David Montgomery. *Diagnosing the Experience Curve.* **Journal of Marketing, 47 (Spring 83): 44-58.**

de Almeida Cunha, Bruno Carlos et alii. *Desinformação farmacêutica.* **Ciência e cultura. São Paulo (Brasil), Sociedade brasileira para o progresso da Ciência. 39, 4 (Abril de 1987): 367-370.**

de Almeida, Angela Mendes, Maria José Carneiro e Silvana Gonçalves de Paulo. (Org.). **Pensando a Família no Brasil, da Colônia à Modernidade.** Rio de Janeiro, Brasil: Espaço e Tempo/Editora da UFRJ, 1987

De Bodinat, Henri et Vincent Mercier. *L'analyse stratégique moderne.* **Harvard-L'Expansion, Hiver 1978-89: 102-115.**

De Bodinat, Henri. *La segmentation stratégique.* **Harvard-L'Expansion, printemps 1980: 95-104.**

de Bruyne, Paul, Jacques Herman, Marc de Schoutheete. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais. Os pólos da prática metodológica.** Prefácio de Jean Ladrière

- (Tradução de Ruth Joffily). Rio de Janeiro, Brasil: Francisco Alves Editora S.A., 1977. 252 p.
- de Castro, Antônio Barros e Francisco Eduardo Pires de Souza. *O saldo e a dívida*. *Revista de Economia Política*, 8, 2 (Abr./Jun. 88): 93-108.
- de Custine, Marquis, *Lettres de Russie. La Russie en 1839* (Édition présentée et établie par Pierre Nora). Paris, France: Gallimard, 1975. 414 p. (Folio; 689)
- de Faria, Ana Maria Caetano. *Corpos estranhos, a imunologia entre Freud e Darwin*. *Ciência e cultura*. São Paulo (Brasil), Sociedade brasileira para o progresso da Ciência. 39, 7 (Julho de 1987): 625-630
- De Luca, Tania Regina. *Representações do trabalho. Negros Brasileiros*. *Encarte especial Ciência Hoje*, 8, 48 (Nov. 88): 40-45.
- de Mello, João Manuel Cardoso. *O capitalismo tardio. Contribuição à revisão crítica da formação e do desenvolvimento da economia brasileira* (Prefácio de Luiz Gonzaga de Mello Belluzzo). São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1984. 183 p.
- de Moraes, Pedro Bodin. *O programa de estabilização de 1964: balizamento de preços com restrições ao crédito*. *Revista brasileira de economia*. Rio de Janeiro (Brasil): Instituto Brasileiro de Economia da FGV, 41, 2 (Abr./Jun. 87): 137-157
- De Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico, conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo, Brasil: Atlas, 1986. 267 p.
- de Queiroz, Maria Isaura Pereira. *Relatos orais: do "indizível" ao "dizível"*. *Ciência e cultura*. São Paulo (Brasil), Sociedade brasileira para o progresso da Ciência. 39, 3 (Março de 1987): 272-286.
- De Queiroz, Suely Robles Reis. *Lembranças do passado cativo. Negros Brasileiros*. *Encarte especial Ciência Hoje*, 8, 48 (Nov. 88): 36-39.
- de Soto, Hernando em colaboração com Enrique Ghersi, Mario Ghibellini e o Instituto Libertad y Democracia (ILD). *Economia subterrânea. Uma análise da realidade peruana. Prólogo de Mario Vargas Llosa* (Trad. de Gilson Schwartz). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Globo, 1987. 347 p.
- de Soto, Hernando. *Property Rights: The Way Out for Coca Growers*, *Wall Street Journal*, Febr. 13, 1990: A20.
- de Souza, Maria do Carmo Campello. *Estado e Partidos Políticos no Brasil (1930 a 1964)*. (Préfacio de Vitor Nunes Leal). São Paulo, Brasil: Ed. Alfa-Omega, 1983. 178 p. (Biblioteca Alfa-Omega de ciências sociais)
- Dean, Warren. *A industrialização de São Paulo (1880-1945)*. São Paulo, Brasil: Difel, s.d. 272 p. (Corpo e alma do Brasil)
- Declerck, R.P., J.P. Debourse, C. Navarre. *Méthode de direction générale: le*

- management stratégique.** Boulogne-Billancourt, France: Editions Hommes et techniques, 1983. 225 p.
- Dejours, Christophe, Claude Veilet et Alain Wisner (Dir.). **Psychopathologie du travail.** Paris, France: Entreprise moderne d'édition, 1985. 214 p.
- Delaplace, Ghislain et Patrick Maurisson (Eds.) *L'hétérodoxie dans la pensée économique.* **Cahiers d'économie politique**, Paris, France: Anthropos, 10/11 (85)
- Demsetz, Harold. *Toward a Theory of Property Rights.* **American Economic Review**, 57 (May 67): 247-273.
- Denich, Bette. *Yugoslavia: The Social Side of Socialism*, pp. 135-144, Chap. 11 in Spradley, James P. and David W. McCurdy (Eds.). **Conformity and Conflict. Readings in cultural anthropology.** (4th ed.). Boston, MA: Little, Brown and Co., 1980 (1971). xv. 397 p.
- Denis, Henri. L'"économie" de Marx. **Histoire d'un échec.** Paris, France: P.U.F., 1980. 215 p.
- Denis, Henri. **Histoire de la pensée économique.** Paris, France: P.U.F., 1980 (1966). 730 p. (Thémis/Sciences économiques)
- Denis-Grenier, Hélène. *Comment bureaucratiser votre organisation?* **Gestion**, 12, 3 (Sept. 87): 169-177.
- Dent, Jeremy F. *A Case Study of the Emergence of a New Organisational Rationality*, pp. 141-171 in **The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against.** Vol. 2 Montréal, Canada: UQAM 1986. v, 312 p. .
- Déry, Richard. **La production des connaissances scientifiques.** (Conférence présentée au congrès Communication and Cognition, Gent, Belgique, 6-10 décembre 1987). Montréal, Canada: École des HEC, 1987. 23 p.
- Déry, Richard. **Le procès discursif des connaissances scientifiques.** (Conférence présentée au congrès Communication and Cognition, Gent, Belgique, 6-10 décembre 1987). Montréal, Canada: École des HEC, 1987. 27 p.
- Desforges, Jean-Guy. *Nouvelles tendances en théories administratives.* **Gestion**, 12, 3 (Sept. 87): 30-33.
- Deslauriers, Jean-Pierre (Dir.). **Les méthodes de la recherche qualitative.** Montréal, Canada: Presses de l'Université du Québec. 1987. 164 p.
- Desreumaux, Alain. **A propos de la culture ou de l'amnésie et de quelques autres travers de certains chercheurs en gestion.** Lille, France: Institut d'administration des entreprises, 1986. 16 p. (Les cahiers de la recherche; Idées réflexions; 86/1)
- DesRosiers, Micheline. **Amorce vers une reconceptualisation phénoménologique des processus décisionnels.** Montréal, Canada: sept. 1982: i, 63 p. (Mémoire H-82-07)

DesRosiers, Micheline. **Élaboration d'une méthodologie de recherche en gestion stratégique à partir d'une réflexion philosophique.** Montréal, Canada: sept. 1982: 62 p. (Mémoire H-82-08)

DesRosiers, Micheline. **Les comportements décisionnels en situation stratégique: amorce vers une reconceptualisation phénoménologique.** (Projet de thèse de doctorat) Montréal, Canada: Novembre 1983: ii, 91 p.

DesRosiers, Micheline. **Vers une meilleure compréhension de la prise de décision.** Montréal, Canada: École des HÉC, 1984. 32 p.

Devereux, Georges. **De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement.** (Préface de Weston La Barre. Trad. de l'anglais par H. Sinaceur, revue par l'auteur). Paris, France: Flammarion, 1980 (1967). 474 p. (Nouvelle bibliothèque scientifique)

Devereux, Georges. **Acculturation antagoniste**, pp. , Chap. VIII dans *Ibidem*. **Ethnopsychanalyse complémentariste.** Paris, France: Flammarion, 1972. 282 p. (Nouvelle bibliothèque scientifique)

Devereux, Georges. **Argument**, pp. 9-22 dans *Ibidem*. **Ethnopsychanalyse complémentariste.** Paris, France: Flammarion, 1972. 282 p. (Nouvelle bibliothèque scientifique)

Devereux, Georges. **Essais d'ethnopsychiatrie générale.** Paris, France: Gallimard, (Tel; 80)

Devlin, Robert. **Disciplina financeira versus desenvolvimento econômico: será que o Plano Baker acaba com o conflito?** *Revista de Economia Política*, 8, 2 (Abr./Jun. 88): 118-125.

Dhalla, Nariman K. and Sonia Yuspeh. **Forget the Product Life Cycle Concept**, pp. 193-210 in Weitz, Barton A., and Robin Wensley (Eds.). **Strategic Marketing. Planning, Implementation, and Control.** Boston, MA: Kent Publishing Co., 1984. x, 500 p. (Kent Series in Marketing)

Dimenstein, Gilberto. **A República dos Padrinhos. Chantagem e corrupção em Brasília.** São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1988. 160 p.

Diniz, Eli e Renato Raul Boschi. **Empresariado nacional e estado no Brasil.** Rio de Janeiro, Brasil: Forense-Universitária, 1978. 207 p. (Brasil-Análise e Crítica)

Diniz, Eli. **O Estado Novo: Estrutura de poder, relações de classe**, pp. 77-120, Cap. 2 in Buarque de Holanda, Sérgio e Boris Fausto (Dir.). **História geral da civilização brasileira. Tomo III. O Brasil republicano. 3.º volume. Sociedade e política (1930-1964).** São Paulo, Brasil: Difel, 1983. 604 p.

Divers auteurs. **Le sujet et l'objet: implications.** Paris, France: Ed. du C.N.R.S., 1986. 309 p.

Divers auteurs. **Le sujet et l'objet: confrontations.** Paris, France: Ed. du

C.N.R.S., 1984. 266 p.

Divers auteurs. **Sociologie et révolution. Colloque de Cabris.** Paris, France: U.G.E., 1975. 438 p. (10/18)

do Valle Silva, Nelson. *Distância social e casamento inter-racial no Brasil.* Estudos afro-asiáticos, Centro de Estudos Afro-Asiáticos do Conjunto Universitário Cândido Mendes. 14 (Set. 87): 54-84.

Dobb, Maurice et Paul Sweezy (Ed.) **Du féodalisme au capitalisme: problèmes de la transition**, 2 vol. Paris, France: Maspéro, La Découverte FM, 1977. 240, p. (Petite Collection Maspéro; 196, 197)

Dobb, Maurice. **Etudes sur le développement du capitalisme.** Paris, France: Éditions La Découverte, (Fondations)

Dobzhansky, Theodosius. *Advancement and Obsolescence in Science*, pp. 52-61 in Robert M. Hutchins and Mortimer J. Adler (Eds.) **The Great Ideas Today 1974.** Chicago: Encyclopædia Britannica Publ., 1974. viii, 474 p.

Dollfus, Daniel F. **Changer l'entreprise par la promotion de l'homme** (Préface de Pierre Drouin). Paris, France: P.U.F., 1975. 320 p. (SUP, L'économiste; 56)

Domingues, Joelza Ester e Layla Paranhos Leite. **Brasil: uma perspectiva histórica. Vol. 1: Colônia e Império; Vol. 2: Da Independência à República.** São Paulo, Brasil: FTD, 1983. 255 e 432 p.

Donaldson, Lex. **In Defence of Organization Theory. A Reply to the Critics.** New York: Cambridge University Press, 1985. 192 p.

Dornbusch, Rudiger and Mario Henrique Simonsen (Eds.). **Inflation, Debt, and Inflation.** Cambridge, MA: The MIT Press, 1983. xiii, 334 p. Index.

Dornbusch, Rudiger and Stanley Fischer. *Third World Debt Science* Nov. 14, 1986: 836-841

Dornbusch, Rudiger. *Lessons from the German Inflation Experience of the 1920's*, Dornbusch, Rudiger, Stanley Fisher and J. Bossons (Eds.). **Macroeconomics and Finance.** 1987.

Dos Santos, Theotonio. *Transfert technologique et dépendance économique.* **Tiers-Monde**, XIX, 74 (Avr.-Juin 78): 397-413.

Downs, Anthony. *An Economic Theory of Political Action in a Democracy.* **Journal of Political Economy.** (Avril 57): 135-150.

Drucker, Peter F. *Long-Range Planning: Challenge to Management Science*, pp. 110-122, Chap. 9 in Matteson, Michael T., and John M. Ivancevich (Eds.). **Management Classics (3rd. Ed.).** Plano, TX: Business Publications, Inc., 1986. xvi, 430 p.

Drucker, Peter F. **The Practice of Management.** New York: Harper & Row Publishers, 1954. ix, 404 p.

- Drucker, Peter F. **Concept of the Corporation** (Second Rev. Ed.). New York: New American Library, (Mentor Books) New
- Drucker, Peter F. **The New Realities. In Government and Politics, In Economics and Society, In Business, Technology, and World View.** 288  
p.
- Du Boff, Richard B. **Accumulation and Power. An Economic History of the United States.** Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe, Inc., 1989. 252 p.
- Dubarle, Dominique. *Critique du réductionnisme*, pp. 334-356 in Piaget, Jean (Dir.). **Logique et connaissance scientifique.** Paris, France: Gallimard, 1967. xvi, 1345 p. (Encyclopédie de la Pléiade; 22)
- Dufresne, Jacques et Jocelyn Jacques (Dir.). **Crise et leadership: les organisations en mutation.** Montréal, Canada: Boréal-Express, 1983.
- Duhaime, Carole P. and Christopher A. Ross. **Macromarketing Education: A Priority for Developing Countries.** Montréal, Canada: École des HEC, 8 mars 1989. 18 p.
- Duhaime, Carole P. and Christopher A. Ross. **Management Technology Transfer to Developing Countries: Problems and Possible Solutions.** Montréal, Canada: Concordia University, Faculty of Commerce and Administration, 1988. 19 p. (Working Paper Series; 88-11-45)
- Dumont, Louis. **De l'individualisme. Une perspective anthropologique de l'idéologie moderne.** Paris, France: Gallimard, 1983.
- Dumont, Louis. **Homo Aequalis.** Paris, France: Gallimard,
- Dumont, René et Marie-France Mottin. **Le mal-développement en Amérique latine. Mexique, Colombie, Brésil.** Paris, France: Ed. du Seuil, 1981. 285 p. (Points-Politique; Po 118)
- Dumont, René. **Un monde intolérable.** Paris, France: Seuil, 1988.
- Dunning, John H. *The Determinants of International Production.* **Oxford Papers (New Series),** 25, 3 (Nov. 73): 289-336.
- Dunning, John H. **Explaining the Outward Investment of Less Developed Countries** (Unpublished Paper).
- Dunning, John H. (Ed.). **The Multinational Enterprise.** London, U.K.: George Allen & Unwin Ltd., 1971. 368 p.
- Durand, Claude. **Le travail enchaîné.** Paris, France: Seuil, 1979.
- Durand, Michelle. *La grève: conflit structurel, système de relations industrielles ou facteur de changement social.* **Sociologie du travail,** XI, 3 (Juill.-Sept. 79): 274-296.

Duverger, Maurice. *Introduction à la politique*. Paris, France: Gallimard, 1964. 382 p. (Idées; 44)

Dye, Kenneth M. *Notes pour un discours de Kenneth M. Dye, F.C.A., Vérificateur général du Canada, Ordre des comptables agréés du Québec, Montréal, Québec, le 9 novembre 1984.* 1984. 12 p.

Dyrt, Zdenek and Jiri Laza. *Managers' Planning and the Special Conditions of Managing Large Economic Complexes*, pp. 185-192 in *The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against. Vol. 2* Montréal, Canada: UQAM, 1986. v, 312 p.

Eaton, Jonathan. *Debt Relief and the International Enforcement of Loan Contracts*, *Journal of Economic Perspectives*, 4, 1 (Winter 90): 43-56.

Eccles, Robert G. *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice*. Lexington, MA: Lexington Books, 1985. 342 p.

Eco, Umberto. *Como se faz uma tese* (2<sup>a</sup> ed.). São Paulo, Brasil: Perspectiva, 1985 (1977). 184 p. (Metodologia)

Edgren, Lars. *Hunting our Corporate Identity: A Case Study*, pp. 173-184 in *The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against. Vol. 2* Montréal, Canada: UQAM, 1986. v, 312 p.

Editores. *O desafio da informática nacional. Ciência Hoje*. São Paulo, Brasil (Sociedade brasileira para o progresso da ciência): 5, 25 (Julho/Ago. de 86): 13.

Edwards, Richard. *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books, Inc., 1979. 261 p.

Eichner, Alfred S. *Can Economics Become a Science? Challenge*. 29, 5 (Nov.-Dec. 86): 4-12.

Eichner, Alfred S. *The Macrodynamics of Advanced Market Economies*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 1990. 1000 p.

Eichner, Alfred S. *Toward a New Economics. Essays in Post-Keynesian and Institutionalist Theory*. London, U.K.: Macmillan, 1986. 240 p.

Eisner, Robert. *The Total Incomes System of Accounts*. Chicago: University of Chicago Press, 1989. 424 p.

Éliade, Mircea. *Le Sacré et le Profane*. Paris, France: Gallimard, 1965 (1957). 186 p. (Idées)

Éliade, Mircea. *Aspects du mythe*. Paris, France: Gallimard, 1963. 249 p. (Idées)

Ellul, Jacques. **Trahison de l'Occident.** Paris, France: Calmann-Lévy, 1975. 227 p.

Emery, F. W. et E. Trist. *Les systèmes socio-techniques*, pp. 304-318 in Séguin-Bernard, Francine et Jean-François Chanlat (Ed.). **L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome I: Les théories de l'organisation.** St-Jean-sur-Richelieu, Canada: Éditions Préfontaine Inc., 1983. 482 p.

Engerman, Stanley L. *A economia da escravidão. Negros Brasileiros.* **Encarte especial Ciência Hoje**, 8, 48 (Nov. 88): 4-9.

Enis, Ben M. and Keith K. Cox (Eds.). **Marketing Classics. A Selection of Influential Articles.** Newton, MA: Allyn and Bacon, Inc., 1985 (1969). xvii, 459 p.

Enrègle, Yves et Raymond-Alain Thiétart. **Précis de direction et de gestion.** Paris, France: Les Éditions d'organisation, 1984. 382 p.

Etzioni, Amitai. *Founding a New Socioeconomics Challenge.* 29, 5 (Nov.-Dec. 86): 13-17.

Etzioni, Amitai. **The Moral Dimension. Toward a New Economics.** New York: The Free Press, 1988.

Etzioni, Amitai. **Les organisations modernes.** Gembloux, Suisse: Duculot, 1971. 222 p. (Sociologie nouvelle — Théories; 3)

Eudes, Yves. **La conquête des esprits: l'appareil d'exportation culturelle du gouvernement américain vers le Tiers Monde.** Paris, France: F. Maspéro, 1982. 278 p. (Cahiers Libres; 366)

Fahey, Liam and V. K. Narayanan. **Macroenvironmental Analysis for Strategic Management.** St. Paul: West Publishing Co., 1986. xvi, 251 p. (West Series in Strategic Management)

Fairfield-Sonn, James W. and Bruce Jorgensen. *Not Just Another Pretty Space*, pp. 123-128 in **The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against.** Vol. 2 Montréal, Canada: UQAM 1986. v. 312 p.

Fama, Eugene. *Agency Problems and the Theory of the Firm*, pp. 196-208, Chap. 16 in Putterman, Louis (Ed. with the assistance of Randy Kroszner). **The Economic Nature of the Firm. A Reader.** New York: Cambridge University Press, 1986. x, 371 p.

Fanon, Frantz. **Peau noire masques blancs.** Paris, France: Seuil, 1952. 189 p. (Points-Civilisations; 26)

Faoro, Raymundo. **Os donos do Poder. Formação do patronato político brasileiro (6ª ed.)** 2 vol. Porto Alegre, Brasil: Globo, 1984. 750 p.

Farmer, Richard N. and B. M. Richman. *A Model for Research in Comparative Management*, pp. 55-75 in Boddewynn, James (Ed.). **Comparative Management.**

Glenview, IL: Scott, Foresman, 1969. 302 p.

Fasano Filho, Ugo. *Uma comparação entre o índice de vantagem comparativa de Bowen e o tradicional índice de vantagem comparativa revelada: o caso brasileiro — 1964/81*. *Pesquisa e planejamento econômico*, 17, 2 (Ago. 87): 457-470.

Faucher, Philippe. *Procurement by State-Controlled Enterprises: Potential and Limits for Industrial Development*, pp. 257- in Hafsi, Taïeb (Ed.). *Strategic Issues in State-Controlled Enterprises*. Greenwich, CO/London, U.K.: JAI Press Inc., 1989. (Strategic Management Policy and Planning; v. 8)

Faunce, William A. *L'automatisation et la division du travail* (Trad. de Jacqueline Cardinal). Montréal, Canada: École des HÉC, 1984(1965).

Fausto, Boris (Dir.). *História geral da Civilização brasileira. III. O Brasil Republicano. 3º vol. Sociedade e Política (1930-1964)*. São Paulo, Brasil: Difel, 1983. 604 p.

Fausto, Boris. *Estado, Classe trabalhadora e burguesia industrial (1920-1945): Uma revisão* *Novos Estudos CEBRAP*, 20 (Março 88): 6-37.

Favret-Saada, Jeanne et José Contreras. *Corps pour Corps. Enquête sur la sorcellerie dans le Bocage*. Paris, France: Gallimard, 1981. 369 p. (Témoins)

Favret-Saada, Jeanne. *Les mots, la mort, les sorts*. Paris, France: Gallimard, 1977. 427 p. (Folio/Essais; 3)

Fayol, Henri. *Administration industrielle et générale*. (Édition présentée par Pierre Morin). Paris, France: Dunod, 1979 (1916). xiii, 156 p.

Feldman, Martha S. and James G. March. *Information in Organizations as Signal and Symbol*. *Administrative Science Quarterly*, 26 (81): 171-186.

Ferguson, Charles H. *Sources and Implications of Strategic Decline: The Case of Japanese-American Competition in Microelectronics*, pp. 83-106 in Sawyer, Herbert L. (Ed.). *Business in the Contemporary World*. Lanham, NY: University Press of America, 1988. xxi, 233 p.

Fernandez, Arturo. *La doctrine de la sécurité nationale. Projet*, No. 128 (Sept.-Oct. 78): 973-985.

Ferreira, Oliveiros S. *A Teoria da "Coisa Nossa" ou A visão do p<sup>u</sup>blico como negócio particular, seguido de O Estado e a Oligarquia e o Sistema* São Paulo, Brasil: Ediçoes GRD, 1986. 69 p.

Feyerabend, Paul K. *Comment être un bon empiriste. Plaidoyer en faveur de la tolérance en matière épistémologique*, pp. 245-276 dans Pierre Jacob. *De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours* Paris, France: Gallimard, 1980. 434 p. (Bibliothèque des Sciences humaines)

Feyerabend, Paul K. *Against Method: Outline for an Anarchistic Theory of Knowledge*. London, U.K.; Verso, 1978.

Finley, Moses I. **Économie et société en Grèce ancienne.** Paris, France: Éditions La Découverte, (Textes à l'appui; série histoire classique)

Fischmann, Adalberto A. e Moisés Ari Zilber. *Planejamento estratégico nas empresas estaduais de energia de São Paulo.* *Revista de administração*, 22, 3 (Jul./set. 1987): 49-55.

Fogg, C. Davis and Kent H. Kohnken. *Price-Cost Planning*, pp. 345-356, Chap. 31 in Berman, Barry and Joel R. Evans (Eds.). **Readings in Marketing Management. A Strategic Perspective.** New York: John Wiley & Sons, 1984. xiii, 478 p.

Foguel, Sergio e Carlos César Souza. **Desenvolvimento Organizacional.** 2ª ed. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A., 1985. (1980) 237 p.

Folbre, Nancy R. *A Patriarchal Mode for Production*, pp. 323-228 in Albelda, Randy, Christopher Gunn, and William Waller (Eds.). **Alternatives to Economic Orthodoxy. A Reader in Political Economy.** Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1987. ix, 348 p.

Foot, Francisco e Victor Leonardi. **História da indústria e do trabalho no Brasil: das origens aos anos vinte.** São Paulo, Brasil: Global Ed. 1982. 416 p. (Teses)

Fórum Gazeta Mercantil. **FMI x Brasil. A armadilha da recessão.** São Paulo, Brasil: Gazeta Mercantil S.A. Editora Jornalística, nov. 1983. 249 p.

Foucault, Michel. **Histoire de la folie à l'âge classique.** Paris, France: Gallimard. 1972.

Foucault, Michel. **Les mots et les choses.** Paris, France: Gallimard, 1966.

Fournier, Pierre. *Les tendances actuelles du pouvoir économique au Québec; 1. 1962-1975 une expansion du secteur étatique qui a favorisé l'élite francophone; 2. L'apport des coopératives et du secteur privé à l'émergence d'une nouvelle bourgeoisie francophone.* *Le Devoir*, 9 et 10 juin 1976.

Fox Jones & Associates/Brazil-Canada Chamber of Commerce. **Canadian Investment Opportunities in Brazil.** Toronto, Canada: Brazil-Canada Chamber of Commerce, 1989 (1983). xi, 123 p.

Franco, Gustavo H. B. *Política de estabilização no Brasil: algumas lições do Plano Cruzado.* *Revista de Economia Política*, 8, 2 (Abr./Jun. 88): 131-138.

Freud, Sigmund. **Essais de psychanalyse** (Traduit par S. Jankélévitch). Paris, France: Payot, s.d. 280 p. (Petite bibliothèque Payot; 44)

Freud, Sigmund. **Introduction à la psychanalyse** (Traduit de l'allemand par S. Jankélévitch). Paris, France: Payot, s.d. 443 p. (Petite bibliothèque Payot; 6)

Freud, Sigmund. **Moïse et le monothéisme.** Paris, France: Gallimard, 1967. (Idées;)

Freyre, Gilberto. *Casa grande e senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal* (25ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: José Olympio Editora, 1987. xciv, 573 p.

Freyssinet, Jacques. *Impérialisme et capitalisme*, pp. 220-241, Chap. IX dans *Ibidem. Le concept de sous-développement*. Grenoble, France: Presses universitaires de Grenoble, 1971.

Friedman, Milton. *A Monetary and Fiscal Framework for Economic Stability*, pp. 133-156 in *Essays in Positive Economics*.

Friedmann, Georges. *Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs* (Nouvelle éd. revue et augmentée). Paris, France: Gallimard, 1964. 374 p. (Idées-Sciences humaines; 51)

Frisch, Helmut. *Theories of Inflation*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1983 (1980). 262 p.

Fröbel, Folker, Jürgen Heinrichs and Otto Kreye. *The New International Division of Labour: Structural Unemployment in Industrialized Countries and Industrialisation in Developing Countries*. Cambridge, : Cambridge University Press, 1980. xiv, 407 p. (Studies in Modern Capitalism)

Fromm, Erich. *Ter ou Ser?* (Trad. por Nathanael C. Caixeiro). Rio de Janeiro, Brasil: Zahar Editores, 1980 (1976). 202 p.

Fubara, Bedford A. *Corporate Planning in Nigeria. Long Range Planning*. 19, 2 (86): 125-132.

Furobotn, E. G., S. Pejovich. *Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature*. *Journal of Economic Literature*, 1976: 1137-1157.

Furtado, Celso. *Le mythe du développement et le futur du tiers monde*. *Tiers-Monde*, XV, 57 (Janv-Mars 74): 57-68.

Furtado, Celso. *Le modèle brésilien*. *Tiers-Monde*, XIV, 55 (Juill.-Sept. 73): 477-490.

Furtado, Celso. *Dépendance externe et théorie économique*. *L'Homme et la société*, No. 22 (1970):

Furtado, Celso. *Formação econômica do Brasil* (21ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Nacional, 1986. 248 p. (Biblioteca universitária, Serie 2, Ciências sociais; 23)

Furtado, Celso. *O Brasil pós-"Milagre"*. Rio de Janeiro, Brasil: Paz e Terra, 1983 (1981). 152 p. (Estudos brasileiros; 54)

Gagliardi, Pasquale. *Opening the Managerial Mind Through Inter-Company Education*, pp. 193-214 in *The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against*. Vol. 2 Montréal, Canada: UQAM, 1986. v, 312 p.

Galbraith, John Kenneth. *The New Industrial State* (4th ed.). New York:

Mentor Books, 1986.

Galbraith, John Kenneth. *The Defense of the Multinational Company*. Harvard Business Review, (March-April 78): 83-93.

Galtung, Johan. *Toward Self-Reliance and Global Interdependence. Reflections on a New International Order and North South Cooperation*. Ottawa, Canada: Minister of Supply and Services, 1978. 85 p.

Garcia, Ramon M. *Tecnologia apropriada: amiga ou inimiga oculta?* Revista de administração de empresas 27, 3 (Jul./Set. 87): 26-38.

García, Ramon Moreira *A "nova" riqueza e a gestão dos recursos produtivos*. Revista de administração de empresas 27, 2 (Abr./jun. 87): 14-22.

Garda, Robert A. *Strategic Segmentation: How to Carve Niches for Growth in Industrial Markets*, pp. 227-236, Chap. 19 in Berman, Barry and Joel R. Evans (Eds.). *Readings in Marketing Management. A Strategic Perspective*. New York: John Wiley & Sons, 1984. xiii, 478 p.

Garg, Ramesh C. *Exploring Solutions to the LDC Debt Crisis*, The Bankers Magazine, Jan/Febr. 89: 46-51.

Garland, John and Richard N. Farmer. *International Dimensions of Business Policy and Strategy*. Boston, MA: PWS-Kent, 1986. xi, 204 p. (Kent International Business Series)

Gartner, William B., M. James Naughton. *The Deming Theory of Management*. Academy of Management Review 13, 1 (88): 138-142.

Gasse, Yvon. *L'entrepreneur moderne: attributs et fonctions*. Gestion, 12, 3 (Sept. 87): 36-43.

Gay, Peter. *Freud. A Life for Our Time*. New York: W. W. Norton & Co., 1988. xi, 810 p.

Geertz, Clifford. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.

Gélinier, Octave. *Stratégies externes et internes de l'entreprise compétitive*. Harvard-L'Expansion, Hiver 1981-82: 78-91.

Geneen, Harold S. *The Strategy of Diversification*, pp. 395-414, Chap. 19, Part IV in Lamb, Robert Boyden (Ed.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984. xvii, 686 p.

Gerth, Hans and C. Wright Mills. *Character and Social Structure. The Psychology of Social Institutions*. New York: Harcourt, Brace & World, 1953. xxi, 490 p. (Harbinger Book;)

Giannotti, José Artur. *Notas intempestivas sobre a questão da Universidade (I)*. Estudos CEBRAP, 27 (1980):

Giannotti, José Artur. *Notas sobre a categoria "modo de produção" para uso e abuso dos sociólogos.* Estudos CEBRAP, 17 (Jul./set. 76):

Giannotti, José Artur. *Populismo revisitado.* Novos Estudos CEBRAP, 13 (Out. 85):

Gibbon, Edward. *The Decline and Fall of the Roman Empire*, 2 vol. Chicago: Encyclopædia Britannica Inc., 1952. xxvi, 900 p. ill.;xx, 855 p. (Great Books of the Western World; 40, 41)

Giddens, Anthony. *New Rules of Sociological Method.* London, U. K.: Hutchinson, 1977.

Gingras, André. *Les fondements du management dans l'histoire.* Montréal, Canada: Gaëtan Morin Éditeur, 1980. 216 p.

Giroux, Nicole. *Les mécanismes discursifs du retournement stratégique.* Montréal, Canada: École des HÉC, 1989. 17 p.

Gius, Erminio e Giovanni Previato. *Os aspectos verbais na relação dominante/dominado.* Educação e realidade, Faculdade de Educação da Universidade do Rio Grande do Sul. 12, 1 (Jan./jun. 87): 53-64.

Gladwin, Thomas. *Poverty is Being Poor*, pp. 237-243, Chap. 21 in Spradley, James P. and David W. McCurdy (Eds.). *Conformity and Conflict. Readings in cultural anthropology.* (4th ed.). Boston, MA: Little, Brown and Co., 1980 (1971). xv. 397 p.

Glaser, B. F., and Anselm Strauss. *Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research.* Chicago: Aldine, 1967.

Globerman, Steven. *Foreign Direct Investment and Spillover "Efficiency" Effects in Canadian Manufacturing Industries.* Canadian Journal of Economics, (Febr. 79).

Gluck, Frederick W. *Vision and Leadership*, pp. 9-17, Chap. 2 in Hax, Arnoldo C. (Ed.). *Readings on Strategic Management.* Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1984. x, 224 p.

Glueck, William F., and Lawrence R. Jauch. *Business Policy and Strategic Management* (4th Ed). New York: McGraw-Hill, 1984. 896 p.

Gmelch, George. *Baseball Magic*, pp. 316-326, Chap. 28 in Spradley, James P. and David W. McCurdy (Eds.). *Conformity and Conflict. Readings in cultural anthropology.* (4th ed.). Boston, MA: Little, Brown and Co., 1980 (1971). xv. 397 p.

Godelier, Maurice. *Rationalité et irrationalité en économie.* 2 vol. Paris, France: Éditions La Découverte, 1980, 1983 (1969). 124, 213 p. (Petite Collection Maspéro; 81, 82)

Goggin, W. C. *How the Multidimensional Structure Works at Dow Corning.* Harvard Business Review, Jan.-Febr. 74: 54-65.

Goldsmith, R. W. *The Comparative Approach to the Problems of Economic Growth and Structure*, pp. 14-19 in Boddeyn, James (Ed.). *Comparative Management*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1969. 302 p.

Gonçalves, Reinaldo. *Competitividade internacional, vantagem comparativa e empresas multinacionais: o caso das exportações brasileiras de manufaturados*. *Pesquisa e planejamento econômico*, 17, 2 (Ago. 87): 411-436.

Gorz, André (Éd.). *Critique de la division du travail*. Paris, France: Éd. du Seuil, 1973. 299 p. (Points/politique; 61)

Gould, David J. *Bureaucratic Corruption and Underdevelopment in the Third World. The Case of Zaire*. New York: Pergamon Press, 1980. xvi, 173 p. (Pergamon Policy Studies on International Development)

Grafton-Small, Robert and Steve A. Linstead. *Cultural Engineering: Corporate Design and the Negotiation of Order in an Industrial Society*, pp. 109-122 in *The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against*. Vol. 2. Montréal, Canada: UQAM, 1986. v, 312 p.

Grant, Robert M. et Howard Thomas. *Peut-on faire des profits par la diversification?* *Gestion*, 12, 3 (Sept. 87): 12-17.

Grawitz, Madeleine. *Méthodes des sciences sociales* (7<sup>e</sup> éd.). Paris, France: Dalloz, 1986. xlvii, 1104 p. (Précis Dalloz)

Gray, H. Peter. *International Trade, Investment, and Payments*. Boston, MA: Houghton Mifflin Co., 1979. xv, 669 p.

Grenier, Jean. *Essai sur l'esprit d'orthodoxie*. Paris, France: Gallimard, 1938. 187 p. (Idées; 134)

Grosse, Robert and Diego Aramburu. *A Bargaining View of government/MNE Relations: The Latin American Case*. Miami, FLA: International Business & Banking Institute, Graduate School of International Studies, School of Business Administration, University of Miami, Febr. 1989. 31 p. (International Business and Banking Discussion Paper Series; 89-1)

Groupe  $\mu$  Centre d'études poétiques, Université de Liège. *Rhétorique générale*. Paris, France: Seuil, (Points; 146)

Guba, Egon G. and Yvonna S. Lincoln. *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publ., 1989. 296 p.

Gubrium, Jaber F. and David Silverman. *The Politics of Field Research. Beyond Enlightenment*. Newbury Park, CA: Sage Publ., 1989. 256 p.

Gurvitch, Georges (Dir.). *Traité de sociologie. Tome 2.*(3<sup>e</sup> éd). Paris, France: 1968. 466 p. (Bibliothèque de sociologie contemporaine)

Gurvitch, Georges (Dir.). *Traité de sociologie, Tome 1* (2<sup>e</sup> éd. corrigée).

Paris, France: P.U.F., 1962. 514 p. (Bibliothèque de sociologie contemporaine)

Haas, Michael. *Comparison and the Development of Science*, pp. 8-10 in Boddewynn, James (Ed.). *Comparative Management*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1969. 302 p.

Habermas, Jürgen. *Connaissance et intérêt (Traduit de l'allemand par Gérard Cléménçon; Postface traduite par Jean-Marie Brohm; Préface de Jean-René Ladmiral)*. Paris, France: Gallimard, 1976 (1968 et 1973 pour la Postface) 386 p. (Coll. "Tel"; 38)

Habermas, Jürgen. *La technique et la science comme idéologie*. Paris, France: Denoël-Gonthier, 1973. (Coll. "Médiations"; 167)

Hafsi, Taïeb and Howard Thomas. *Managing in Ambiguous and Uncertain Conditions: The Case of State-Controlled Firms in France*, pp. 115- in Hafsi, Taïeb (Ed.). *Strategic Issues in State-Controlled Enterprises*. Greenwich, CO/London, U.K.: JAI Press Inc., 1989. (Strategic Management Policy and Planning; v. 8)

Hafsi, Taïeb. *Pratique administrative et développement*. *Revue française de gestion*, Sept.-Oct. 83: 127-138.

Hafsi, Taïeb. *Les entreprises japonaises ont-elles un avantage compétitif en situation de complexité?* Montréal, Canada: École des HÉC, CÉTAI, Avril 1989. 29 p. (Cahiers du CÉTAI; 89-04)

Hafsi, Taïeb. *Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie*, pp. 203-209 dans Beaufils, Alain et Jean M. Guiot. *Gestion stratégique et politiques de l'organisation*. Montréal, Canada: Gaëtan Morin Éditeur, 1987. xix, 433 p.

Hafsi, Taïeb. *Gestion et civilisation: une rencontre inattendue*. Montréal, Canada: École des Hautes Études Commerciales, 1986. 27 p.

Hafsi, Taïeb. *The Researcher and his Methodology*, pp.653-666, Appendix B in *Ibidem. The Strategic Decision-Making Process in State-Owned Enterprises*. (Ph. D. Thesis). Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration, George F. Baker Foundation. 1981.

Hafsi, Taïeb. *Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie*. *Gestion*, 12, 3 (Sept. 87): 126-134.

Halberstam, David. *The Best and the Brightest*. New York: Random House, 1972.

Hall, David J. et Maurice S. Saias. *Les contraintes structurelles du processus stratégique*, pp. 115-126 dans Beaufils, Alain et Jean M. Guiot. *Gestion stratégique et politiques de l'organisation*. Montréal, Canada: Gaëtan Morin Éditeur, 1987. xix, 433 p.

Hall, Douglas T. and Associates. *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. 366 p.

Hall, Edward T., Mildred Reed Hall. *The Sounds of Silence*, pp. 32-43, Chap. 3 in Spradley, James P. and David W. McCurdy (Eds.). **Conformity and Conflict. Readings in cultural anthropology.** (4th ed.). Boston, MA: Little, Brown and Co., 1980 (1971). xv. 397 p.

Hambrick, D. C., and C. C. Snow. *Measuring Organizational Strategies.* **Academy of Management Review**, 5, 5 (80): 527-538.

Hamermesh, Richard G. *Strategic Management*, pp. 292-331, Chap. 11 in Collins, Eliza G. C. and Mary Anne Devanna. **The Portable MBA.** New York: John Wiley & Sons, 1990. xii, 384 p.

Hampden-Turner, Charles. **Charting the Corporate Mind.** New York: Free Press, 1990. 256 p.

Hampden-Turner, Charles. **Gentlemen and Tradesmen.** Boston: Routledge & Kegan Paul, 1983. 281 p.

Hanson, Norwood Russell. *Y a-t-il une logique de la découverte scientifique?*, pp. 405-424 dans Pierre Jacob. **De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours** Paris, France: Gallimard, 1980. 434 p. (Bibliothèque des Sciences humaines)

Hardy, Cynthia and Ray Zammuto. **Strategy, Structure and Style in Brazilian Universities.** Montréal, Canada: Faculty of Management, McGill University, 1989. 30 p.

Hardy, Cynthia. **What do we really Mean by Power and Politics? A Review of the Literature.** Montréal, Canada: Faculty of Management, McGill University, 1989. 24 p.

Harel Giasson, Francine. *Dirigeants, qu'est-ce que qui vous donne votre pouvoir?* **Gestion**, 12, 3 (Sept. 87): 90-97.

Harnecker, Marta. **Les concepts élémentaires du matérialisme historique** (Traduit de l'espagnol par Jacques et Solange Gouverneur-Delaunois). Bruxelles, Belgique: Contradictions, 1974 (1969). 258 p.

Harrell, Gilbert D. and Richard O. Kiefer. *Multinational Strategic Market Proffolios*, pp. 369-379, Chap. 33 in Berman, Barry and Joel R. Evans (Eds.). **Readings in Marketing Management. A Strategic Perspective.** New York: John Wiley & Sons, 1984. xiii, 478 p.

Harrison, Lawrence E. **Underdevelopment is a State of Mind. The Latin American Case.** Lanham, MD/Boston, MA: University Press of America, Inc./The Center for International Affaires, Harvard University, 1985. xviii, 192 p.

Harvey, Robert. *A Survey of Brazil.* **The Economist**, April 25, 1987: 26 p.

Hatch, Mary Jo. *Physical Barriers, Task Characteristics, and Interaction Activity in Research and Development Firms.* **Administrative Science Quarterly** 32, 3 (Sept. 87): 387-399.

Hax, Arnaldo C. and N. S. Mauluf. **Strategic Management. An Integrated Perspective.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984.

Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. **Principes de la philosophie du droit** (Traduit de l'allemand par André Kaan, préface de Jean Hyppolite). Paris, France: Gallimard 1940. 380 p. (Idées; 28)

Heilbroner, Robert Louis. **Les grands économistes** (Traduit de l'américain par Pierre Antonmattei). Paris, France: Ed. du Seuil, 1971 (1970). 341 p. (Points-Economie; E7)

Helfgott, Roy B. *America's Third Industrial Revolution.* **Challenge.** 29, 5 (Nov.-Dec. 86): 41-46.

Heller, Michel et Aleksandr Nekrich. **L'utopie au pouvoir: histoire de l'URSS de 1917 à nos jours.** Paris, France: Calmann-Lévy, 1982. 658 p.

Hempel, Carl G. **Éléments d'épistémologie** (Trad. par Bertrand Saint-Sernin). Paris, France: Librairie Armand Colin, 1972 (1966). 184 p. (U2-Synthèses; M209, Série épistémologie)

Henderson, Bruce D. **Henderson on Corporate Strategy.** New York: New American Library, (Mentor Books)

Herodotus (Hérodote). *The History of Herodotus* (Translated by George Rawlinson). pp. 1-341 in **The History of Herodotus; The History of The Peloponnesian War Thucydides.** Chicago: Encyclopædia Britannica Inc., 1952. xi, 616 p. (Great Books of the Western World; 6)

Herzberg, Frederick. *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, pp. 282-297, Chap. 24 in Matteson, Michael T., and John M. Ivancevich (Eds.). **Management Classics** (3rd. Ed.). Plano, TX: Business Publications, Inc., 1986. xvi, 430 p.

Herzog, Arthur. **The B. S. Factor. The Theory and Technique of Faking It in America.** New York: Penguin Books Inc., 1974 (1973). 218 p. (Communications/Humor; 3823)

Hibler, Michelle. **L'exode des cerveaux.** Ottawa, Canada: CRDI, Nov. 1981. 5 p.

Hickson, David J., Richard J. Bulter, David Cray, Geoffrey R. Mallory, and David Wilson. **Top Decisions. Strategic Decision-Making in Organizations.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986. xxiii, 290 p. (Jossey-Bass Management Series)

Hill, Charles W. L., Michael A. Hitt, and Robert E. Hoskisson. *Declining U. S. Competitiveness: Reflections on a Crisis.* **Academy of Management Executive**, II, 1 (Febr. 88): 51-60.

Hill, Joseph A. **Mexico's Desperate Need for External Infusion of Capital** (Paper presented to the Annual Meeting of BALAS, Boca Raton, FLA, Febr. 1989). Greenville, NC: Dept. of Management, School of Business, East Carolina Univ., 1989. 12 f.

Hirschhorn, Larry. **The Workplace Within. Psychodynamics of Organizational Life.** Cambridge, MA: The MIT Press, 1988. 280 p. (Organization Studies Series)

Hirschhorn, Larry. **Beyond Mechanization. Work and Technology in a Postindustrial Age.** Cambridge, MA: The MIT Press, 1984. xii, 187 p.

Hodgson, Geoff. *The Rationalist Conception of Action.* **Journal of Economic Issues**, XIX, 4 (Dec. 85): 825-851.

Hofer, Charles W. *Toward a Contingency Theory of Business Strategy.* **Academy of Management Journal**, 18 (1975): 784-810.

Hofer, Charles W., Dan Schendel **Strategy Formulation: Analytical Concepts.** St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978. xv, 219 p. (West Series in Business Policy and Planning)

Hogue, Jean-Pierre, Denis Lévesque, Estelle M. Morin avec la coll. de B. López-González. **Groupe, pouvoir et communication.** Sillery, Montréal, Canada: Presses HÉC/Presses de l'Université du Québec, 1988. 256 p.

Hood, Neil, and Stephen Young. **The Economics of Multinational Enterprise.** London, U. K.: Longman, 1979. xv, 412 p.

Horton, Robin. *African Traditional Thought and Western Science.* **Africa** 37 (Jan. 67): 50-71.

Huberman, Leo. **História da riqueza do homem** (Trad. Waltensir Dutra) (21<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Guanabara, 1986 (1936). v, 313 p.

Huff, Anne S. and Rhonda Kay Reger. *Review of Strategic Process Research,* **Journal of Management**, 1987.

Hughes, Everett C. *L'industriel et le système rural au Québec*, pp. 91-100 dans Rioux, Marcel et Yves Martin. **La société canadienne française.** Montréal, Canada: Hurtubise-HMH, 1971.

Hunsicker, J. Quincy. *The Malaise of Strategic Planning*, pp. 478-487 in Weitz, Barton A., and Robin Wensley (Eds.). **Strategic Marketing. Planning, Implementation, and Control.** Boston, MA: Kent Publishing Co., 1984. x, 500 p. (Kent Series in Marketing)

Hunt, James G. and John D. Blair. *Content, Process and the Matthew Effect Among Management Academics,* **Journal of Management**, 1987.

Hunt, James Gerald, and Richard N. Osborn. **Leadership. Beyond Establishment Views.** Carbondale and Edwardsville, IL.: Southern Illinois University Press, 1982. xix, 342 p.

Hurka, Thomas. *How to get to the top — study philosophy.* **Globe & Mail**, Jan. 2, 1990.

Hussey, D. E. *Strategic Management: Lessons form Success and Failure. Long Range Planning*, 17, 1 (Febr. 84):

Iacocca, Lee with William NOVak. *Iacocca. An Autobiography*. New York: Bantam Books, 1986. 365 p.

IMEDE and The World Economic Forum. *The World Competitiveness Report 1989*. World Economic Forum Press, 1989. 122 p.

Indacochea, Alejandro C. *El crédito cooperativo*. 1/2 *Decambio*, Mayo 1 al 15, 1986: 41-42.

Indacochea, Alejandro C. *Líneas específicas de crédito al sector informal*. 1/2 *Decambio*, Enero 15 al 31, 1987: 27-36.

Indacochea, Alejandro C. *El financiamiento en la sociedad informal* (Paper presented to the Annual BALAS Meeting, Boca Raton, FLA, Febr. 1989). Lima, Peru: Escuela de Administración de Negocios para Graduados, 1989. 10 p.

Indacochea, Alejandro C. *El financiamiento en la sociedad informal*, pp. 213-216 in Kuklan, Hooshang and Robert Vichas (Eds.). *Dynamics of Business Enterprise in Latin America*. 1989 BALAS Proceedings. s.n., BALAS, 1990.

Intriligator, Michael D. *Econometric Models, Techniques, and Applications*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978.

Jackson, Donald W. Jr. and Lonnie L. Ostrom. *Grouping Segments for Profitability Analyses*, pp. 437-443, Chap. 39 in Berman, Barry and Joel R. Evans (Eds.). *Readings in Marketing Management. A Strategic Perspective*. New York: John Wiley & Sons, 1984. xiii, 478 p.

Jacob, Pierre (Éd.). *De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours*. Paris, France: Gallimard, 1980. 434 p. (Bibliothèque des sciences humaines)

Jacob, Pierre. *Comment peut-on ne pas être empiriste?*, pp. 7-50 dans Idem. *De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours*. Paris, France: Gallimard, 1980. 434 p. (Bibliothèque des Sciences Humaines)

Jacquemin, Alexis. *The New Industrial Organization: Market Forces and Strategic Behavior* (Transl. by Fatemeh Mehta). Cambridge, MA: The MIT Press, 1987. x, 217 p.

Jacquemot, Pierre (Dir.) avec Elsa Assidon, Karima Dekhli et Marc-Michel Raffinot. *Économie et sociologie du Tiers-Monde. Un guide bibliographique et documentaire*. Paris, France: Éditions L'Harmattan, 1981. 381 p. (Bibliothèque du développement)

Jaeger, Alfred M. *An Investigation of Organizational Control in A Multinational Context*. (Presented at McGill's International Symposium on Cross-Cultural Management, Oct. 15-16, 1981). Montréal, Canada: McGill University, Faculty of Management, 1981. 49 p. and appendices.

- Jaeger, Alfred M. *The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in the Multinational corporation.* **Journal of International Business Studies** (Fall 83): 91-114.
- Jaeger, Werner. **Paidéia. A Formação do Homem Grego** (Tradução de Artur M. Parreira). São Paulo, Brasil: Martins Fontes/Editora Universidade de Brasília), 1986. xxiii, 966 p.
- Jain, Hem C. and Makoto Ohtsu. *Validity of the Japanese Model of Industrial Relations in the International Context: The Case of Canada*, pp. 96-115 in **Proceedings of the 6th World Congress of the International Industrial Relations Association** (28-31 March 1983, Kyoto International Congress Hall). March 1983.
- Jaques, Elliott. **Requisite Organization. The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership.** Arlington, VA: Cason Hall & Co., 1989. ix, 293 p.
- Javeau, Claude. **Comprendre la sociologie.** Verviers, Belgique: Gérard & Co., 1976. (Marabout-Université)
- Jelinek, Marianne. **Institutionalizing Innovation.** New York: Praeger, 1979.
- Jeremy, David J. **The Devices of a Paternalist: William Hesketh Lever and Port Sunlight, 1889-1914.** London, U.K.: London School of Economics, Business and Religion, s.d. 43 p., ill.
- Jick, T. D. *Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action.* **Administrative Science Quarterly**, 24 (79): 602-611.
- Joffre, Patrick et Gérard Koenig. **Stratégie d'entreprise: antimanuel.** Paris, France: Economica, 1985. 247 p. (Gestion; Série Politique générale, finance et marketing)
- Johnson, Allen. *In Search of the Affluent Society*, pp. 225-236, Chap. 20 in Spradley, James P. and David W. McCurdy (Eds.). **Conformity and Conflict. Readings in cultural anthropology.** (4th ed.). Boston, MA: Little, Brown and Co., 1980 (1971). xv. 397 p.
- Johnson, Harry G. *The Gain from Exploiting Monopoly or Monopsony Power in International Trade.* **Economica**, XXXV, 138 (May 68): 151-156.
- Johnston, Joseph S. Jr. et al. **Educating Managers: Executive Effectiveness through Liberal Learning** (Foreword by Thomas H. Wyman). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986. xxvi, 242 p. (The Jossey-Bass higher education series) (The Jossey-Bass management series)
- Jorge, Fernando. **Getúlio Vargas e o seu tempo. Um retrato com luz e sombra. I. (1883-1900).** São Paulo, Brasil: T. A. Queiroz Editor, 1985. 490 p.
- Jorgenson, D.W., F.M. Gollop and B. Fraumeni. **Productivity and U.S. Economic Growth.** Amsterdam/New York/Cambridge, MA: North Holland/Harvard University Press, 1988. viii, 568 p. (Contributions to Economic Analysis; 169)

Jung, Carl G. and M. L. von Franz, Joseph L. Henderson, Jolande Jacobi, Aniela Jaffé. **Man and his Symbols.** New York: Dell Publishing Co., 1968. 415 p. (A Laurel Edition)

Kagono, Tadao, Ikujiro Nonaka, Kiyonori Sakakibara, and Akihiro Okumara, with Shiori Sakamoto and Johny K. Johansson. **Strategic vs. Evolutionary Management: A U.S.-Japan Comparison of Strategy and Organization.** New York: North Holland, 1985. 328 p.

Kahn, Robert L. *Humaniser le travail.* **Psychologie,** Juillet 1973: 44-49.

Kamdem, Emmanuel. *Culture, temps et comportements au travail: éléments pour une étude des facteurs culturels du management.* **Gestion,** 11, 3: 36-43.

Kanter, Rosabeth Moss. **When Giants Learn to Dance. Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s.** New York: Simon and Schuster, 1989. 416 p.

Kanter, Rosabeth Moss. *The New Alliances: How Strategic Partnerships Are Reshaping American Business,* pp. 59-82 in Sawyer, Herbert L. (Ed.). **Business in the Contemporary World.** Lanham, NY: University Press of America, 1988. xxi, 233 p.

Kanter, Rosabeth Moss. **The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation.** New York: Simon and Schuster, 1983. (Counterpoint)

Kanter, Rosabeth Moss. **Men and Women of the Corporation.** New York: Basic Books, 1977. xv, 348 p.

Kast, Fremont E., and James E. Rosenzweig. *General Systems Theory: Applications for Organizations and Management.* **Academy of Management Journal** 15 (1972): 447-465.

Kenen, Peter B. *Organizing Debt Relief: The Need for a New Institution,* **Journal of Economic Perspectives,** 4, 1 (Winter 90): 7-18.

Kepner, Charles H. and Benjamin B. Tregoe. **The New Rational Manager.** Princeton, N. J.: Princeton Research Press, 1981. 224 p.

Kets de Vries, Manfred F. R. *Managers Can Drive Their Subordinates Mad,* pp. 152-170, Chap. 8 in Ibidem. **The Irrational Executive. Psychoanalytic Explorations in Management.** New York: International Universities Press, 1984. xxiii, 497 p.

Kets de Vries, Manfred F. R. *The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads.* **Journal of Management Studies,** (Febr. 77): 34-57.

Kets de Vries, Manfred F. R. (Ed.). **The Irrational Executive. Psychoanalytic Explorations in Management.** New York: International Universities Press, 1984. xxiii, 497 p.

Kets de Vries, Manfred F. R. and D. Miller. **The Neurotic Organization.**

**Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management.** San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., 1984. xviii, 241 p. (Management Series and Social and Behavioral Science Series)

Key, Wilson Bryan. **Subliminal Seduction. Ad Media's Manipulation of a Not So Innocent America.** (Introduction by Marshall McLuhan) New York: New American Library, 1973. xviii, 220 p. (Signet)

Khandwalla, Pradip N. **The Design of Organizations.** New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, Inc., 1977. xvii, 713 p.

Kilmann, Ralph H., Mary J. Saxton, Roy Serpa, and Associates. **Gaining Control of the Corporate Culture.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. 431 p.

Kindleberger, Charles P. **Economic Laws and Economic History.** New York: Cambridge University Press, 1989. 150 p.

Kindleberger, Charles P. **International Capital Movements.** (Based on the Marshall Lectures given at the University of Cambridge 1985). New York: Cambridge University Press, 1987. 109 p.

Klein, Benjamin, Robert Crawford, and Armen Alchian. *Vertical Integration, Appropriate Rents, and the Competitive Contracting Process*, pp. 230-249, Chap. 18 in Putterman, Louis (Ed. with the assistance of Randy Kroszner). **The Economic Nature of the Firm. A Reader.** New York: Cambridge University Press, 1986. x, 371 p.

Klein, Harold E. and William H. Newman. *How to Integrate New Environmental Forces into Strategic Planning*, pp. 49-57, Chap. 5 in Berman, Barry and Joel R. Evans (Eds.). **Readings in Marketing Management. A Strategic Perspective.** New York: John Wiley & Sons, 1984. xiii, 478 p.

Kleine, Dietmar e Adolf Otto Jäger. *A estrutura da inteligência — verificação empírica de um novo modelo estrutural em estudantes de 2º grau e universitários.* **Arquivos brasileiros de psicologia**, Rio de Janeiro, Brasil: Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Psicossociais, Fundação Getúlio Vargas. 39, 3 (Jul./Set. 87): 3-22.

Kliksberg, Bernardo. *¿Como formar gerentes sociales? Elementos para el diseño de estrategias.* **Investigacion y gerencia. Revista venezolana de gestion**, Caracas, Venezuela: VI, 1 (No. 23: Enero-Febrero 89): 3-11.

Koch, Sigmund and David E. Leary (Eds.). **A Century of Psychology as Science.** New York: McGraw-Hill Book Co., 1985. xi, 990 p.

Kolakowski, Leszek et alii (Ed.). **Le besoin religieux. Textes des conférences et des entretiens organisés par les Rencontres internationales de Genève, 1973.** Neuchâtel, Suisse: Éditions de la Baconnière, 1973. (Histoire et société d'aujourd'hui)

Kolakowski, Leszek. **Main Currents of Marxism. Its Origins, Growth, and Dissolution** (Transl. from the Polish by P. S. Falla). I. The Founders; II. The Golden Age; III. The Breakdown. Oxford, U.K.: Oxford University Press, 1978. xiv, 434 p.; ix, 542 p.; xii, 548 p.

Koontz, Harold, Cyril O'Donnell. **Management. Principes et méthodes de gestion** (Traduit et adapté par Gilles Ducharme). Montréal, Canada: McGraw-Hill, 1980 (1974). vi, 618 p.

Korukonda, Appa Rao. *Mixing Levels of Analysis in Organizational Research*. **Revue Canadienne des Sciences de l'Administration/Canadian Journal of Administrative Sciences**, 6, 2 (Juin 89): 1-8.

Kostecki, M. and M. Tymowski. **The Inaccuracy in Foreign Trade Statistics of Developing Countries. The Case of the ASEAN Area**. Montréal, Canada: École des HEC/CETAI, janvier 1983. 19 p. (Les cahiers du CETAI; 83-01)

Kotler, Philip and Liam Fahey. *The World's Champion Marketers: The Japanese*, pp. 380-392, Chap. 34 in Berman, Barry and Joel R. Evans (Eds.). **Readings in Marketing Management. A Strategic Perspective**. New York: John Wiley & Sons, 1984. xiii, 478 p.

Kotler, Philip. **Marketing Management. Analyse, Planification et Contrôle** (Traduit de l'américain par Christine Durieux), 2<sup>e</sup> éd. Paris, France: Publi-Union, 1973 (1971). 1041 p.

Kotter, John P. **The Leadership Factor**. New York: The Free Press, 1987. 162 p.

Kotter, John P. **The General Managers**. New York: The Free Press, 1986 (1982). xiii, 221 p.

Kowarick, L. e M. Campanário. *São Paulo, metrópole do subdesenvolvimento industrializado*. **Novos Estudos CEBRAP**, 13 (Out. 85).

Kramer, Fred A. *Policy Analysis as Ideology*. **Public Administration review**, Sept.-Oct. 1975: 509-517.

Kras, Eva Marie Simonsen. **Management in Two Cultures: Bridging the Gap Between U.S. and Mexican Managers**. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc., 1988. 98 p.

Kristol, Irving. *Adam Smith and the Spirit of Capitalism*. pp. 274-308 in Robert M. Hutchins and Mortimer J. Adler (Eds.) **The Great Ideas Today 1976**. Chicago: Encyclopaedia Britannica Inc., 1976. viii, 474 p.

Kronfly, Fernando Cruz. **La cultura de la modernidad y las organizaciones**. (Conferencia presentada en el Seminario "Las especificidades de la Administración en América Latina" organizado por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle (junio 14-16 de 1988) con el auspicio de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal — Canada (HEC), Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) y Centro de Estudios en Administración Internacional (CETAI). Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 1988. 9 p. (Pliegos Administrativos 7 financieros No. 8)

Krugman, Paul R. **Exchange Rate Instability**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1988. 123 p. (Lionel Robbins Lecture Series)

Kuhn, Thomas S. **La structure des révolutions scientifiques.** Paris, France: Flammarion, 1983. 285 p. (Champs)

Kuhn, Thomas S. *La tension essentielle: tradition et innovation dans la recherche scientifique*, pp. 277-292 in Pierre Jacob. **De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours** Paris, France: Gallimard, 1980. 434 p. (Bibliothèque des Sciences humaines)

Kuhn, Thomas S. *Logic of Discovery or psychology of Research?*, pp. 1-23 in Lakatos, Imre and Alan Musgrave (Eds.). **Criticism and the Growth of Knowledge.** Proceedings of the International Colloquium in the Philosophy of Science, London, 1965, Vol. 4. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1970. iii, 282 p.

Kuhn, Thomas S. *Reflections on my Critics*, pp. 231-278 in Lakatos, Imre and Alan Musgrave (Eds.). **Criticism and the Growth of Knowledge.** Proceedings of the International Colloquium in the Philosophy of Science, London, 1965, Vol. 4. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1970. iii, 282 p.

Laborit, Henri. **Inhibition de l'action.** Paris, France/Montréal, Canada: Masson/Presses de l'Université de Montréal, 1979.

Lacoste, Yves. *Divers problèmes à propos de l'enquête et du terrain*, **Hérodote**, 8 (4<sup>e</sup> trim. 77): 3-20.

Lacoste, Yves. *L'enquête et le terrain: un problème politique pour les chercheurs, les étudiants et les citoyens.* **Hérodote**, 8 (4<sup>e</sup> trim. 77): 3-20.

Lacoste, Yves. **Unité et diversité du Tiers Monde. I. Des représentations planétaires aux stratégies sur le terrain; II. Vallées désertes — Deltas surpeuplés. Afrique et Asie tropicales; III. Foyers révolutionnaires dans les montagnes. Amérique latine et Afrique du Nord.** **Hérodote**, Paris, France: François Maspéro, 1980. 203, 193, 205 p.

Ladrière, Jean. *Limites de la formalisation*, pp. 312-333 in Piaget, Jean (Dir.). **Logique et connaissance scientifique.** Paris, France: Gallimard, 1967. xvi, 1345 p. (Encyclopédie de la Pléiade; 22)

Laflamme, Marcel. **Le management: approche systémique. Théorie et cas** (3<sup>e</sup> éd.). Chicoutimi, Canada: Gaëtan Morin Éd., 1981. 397 p.

Laing, Ronald David. **Le moi divisé (De la santé mentale à la folie).** (Traduit de l'anglais par Claude Elsen). Paris, France: Stock/Hachette, 1979 (1959). 228 p. (Pluriel; 8405)

Laing, Ronald David. **Soi et les autres** (Traduit de l'anglais par Gilberte Lambrichs). Paris, France: Gallimard, 1971 (1961). 236 p. (Tel; 51)

Laing, Ronald David. *Le système du faux moi*, pp. 84-94, Chap. 6 dans **Ibidem. Le moi divisé.** Paris, France: Stock,

Lakatos, Imre and Alan Musgrave (Eds.). **Criticism and the Growth of**

**Knowledge.** Proceedings of the International Colloquium in the Philosophy of Science, London, 1965, Vol. 4. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1970. iii, 282 p.

Lakatos, Imre. *Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes*, pp. 91-196 in Lakatos, Imre and Alan Musgrave (Eds.). **Criticism and the Growth of Knowledge.** Proceedings of the International Colloquium in the Philosophy of Science, London, 1965, Vol. 4. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1970. iii, 282 p.

Lalande, Jean-Marie. *Et si le manager n'avait pas à manager?* *Gestion*, 12, 3 (Sept. 87): 65-68.

Lamb, Robert Boyden (Ed.). **Competitive Strategic Management.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984. xvii, 686 p.

Lapierre, Laurent et Jean-Marie Toulouse. **La graine à Monseigneur** (For the Harvard Business School 75th Anniversary Colloquium on Leadership 1984). Montréal, Canada: HÉC, 1984. 34 p.

Lapierre, Laurent. **Mourning, Potency and Power in Management.** (Version of Febr. 89). Montréal, Canada: Ecole des HÉC, 1989. 30 p.

Lapierre, Laurent. **Le (la) metteur (e) en scène de théâtre: un (e) gestionnaire.** (Thèse de Ph. D. présentée à l'Université McGill, Faculté de Management) Montréal, Canada: 1984. xiii, 498 p.

Lapierre, Laurent. *Imaginaire, gestion et leadership.* *Gestion*, 12, 3 (Sept. 87): 98-106.

Lasswell, Harold. **Power and Personality.** New York: Norton, 1948.

Lauenstein, Milton C. *Comment neutraliser son conseil d'administration.* *Harvard-L'Expansion*, Été 1978: 9-14.

Laurent, Philippe. *Les firmes multinationales.* *Projet*, No. 58 (1971): 895-943.

Laurent, Philippe. *Les sociétés transnationales et les pays en voie de développement.* *Projet*, No. 105 (Mai 1976): 509-530.

Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch. **Organization and Environment. Managing Differentiation and integration.** Richard D. Irwin, 1969.

Le Magazine Littéraire. **La fin de l'utopie (Dossier)** Le Magazine littéraire, no. 139 (Juill.-août 78): 14-45.

Leal, Vitor Nunes. **Coronelismo, enxada e voto: o município e o regime representativo no Brasil** (com nota do Prof. Basílio de Magalhães; Prefácio de Barbosa Lima Sobrinho). 2ª ed. São Paulo, Brasil: Ed. Alfa-Omega, 1975 (1949). 276 p. (Biblioteca Alfa-Omega de Ciências sociais)

Lee, James A. **The Gold and the Garbage in Management Theories and**

- Prescriptions.** Ohio University Press, 1980.
- Lefort, Claude. **L'invention démocratique. Les limites de la domination totalitaire.** Paris, France: Fayard, 1981. 333 p. (Le livre de poche; Biblio/essais; 4002)
- Legendre, Pierre. **Le crime du caporal Lortie. Traité sur le Père.** Paris: Fayard, 1989. 187 p. (Leçons; VIII)
- Leite, José Alfredo Américo. **Metodologia de elaboração de teses.** São Paulo, Brasil: McGraw-Hill do Brasil, 1978. 122 p.
- Lemaître, Nadine. *La culture d'entreprise, facteur de performance.* **Gestion,** 12, 3 (Sept. 87): 178-184.
- Lenz, R. T. *Determinants of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review.* **Strategic Management Journal,** 2, 2 (Apr.-June 81):
- Leroux, François. **Que nous a appris la crise de l'endettement international?** Montréal, Canada: École des HEC/Institut d'économie appliquée juin 1985. 41 p. (Cahiers de l'IEA; IEA-85-01)
- Lévi-Strauss, Claude. **Anthropologie structurale.** Paris, France: Librairie Plon, 1974 (1958). 480 p. (Agora; 7)
- Levitt, Kari. **Silent Surrender: The Multinational Corporation in Canada.** London, U.K.: Macmillan, 1970.
- Levitt, Theodore. *Marketing Myopia,* pp. 3-19, Chap. 1 in Enis, Ben M. and Keith K. Cox (Eds.). **Marketing Classics. A Selection of Influential Articles.** Newton, MA: Allyn and Bacon, Inc., 1985 (1969). xvii, 459 p.
- Lewis, Oscar. **Les enfants de Sanchez. Autobiographie d'une famille mexicaine.** (Trad. par Céline Zins). Paris, France: Gallimard, 1963. 639 p. (Tel)
- Lewis, Oscar. **Five Families. Mexican Case Studies in the Culture of Poverty** (with a new Introduction by Margaret Mead; Foreword by Oliver La Farge). New York: Basic Books, 1959. xiv, 351 p. (Anthropology/Sociology)
- Lewis, W. Arthur. **Développement économique et planifications. Les aspects essentiels de la politique économique** (Traduit de l'anglais par Elisabeth Gille). Paris, France: Payot, 1979. 304 p. (Petite bibliothèque Payot; 367)
- Lin, Ching-yuan. **Latin America vs. East Asia. A Comparative Development Perspective.** Armonk, N. Y.: M. E. Sharpe, 1989. 256 p.
- Lincoln, Yvonna S. (Ed.). **Organizational Theory and Inquiry. The Paradigm Revolution.** Newbury Park, CA: Sage Publ., 1985. 232 p. (Sage Focus Editions; 75)
- Lincoln, Yvonna S. and Egon G. Guba. **Naturalistic Inquiry.** Newbury Park, CA: Sage Publ., 1985. 416 p.

Lindblom, Charles E. *The Science of "Muddling Through"*, pp. 402-417, Chap. 33 in Matteson, Michael T., and John M. Ivancevich (Eds.). *Management Classics* (3rd. Ed.). Plano, TX: Business Publications, Inc., 1986. xvi, 430 p.

Lindbloom, Charles E. *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, 1968.

Lindbloom, Charles E. and David Braybrooke. *A Strategy of Decision*. New York: Free Press, 1963.

Linhart, Danièle. *Quelques réflexions à propos du refus au travail*. *Sociologie du travail*, 310-321.

Linstead, Steve and Bob Grafton-Small. *Reading the Organizational Text: Symbolism in the Re-Creation of Meaning*, pp. 279-312 in *The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against*. Vol. 2 Montréal, Canada: UQAM, 1986. v, 312 p.

Linton, Ralph. *Le Fondement culturel de la personnalité* (Trad.: André Lyotard; Préface de Jean-Claude Filloux). Paris, France: Dunod, 1967 (1945). lii, 139 p. (Monographies Dunod)

Lioukas, S. and A. Kouremenos. *In Search of Typical State Enterprise Models*, pp. 41- in Hafsi, Taïeb (Ed.). *Strategic Issues in State-Controlled Enterprises*. Greenwich, CO/London, U.K.: JAI Press Inc., 1989. (Strategic Management Policy and Planning; v. 8)

Locatelli, Ronaldo L. *Crescimento e desigualdade: uma resenha crítica*. *Revista de Economia Política*, 8, 2 (Abr./Jun. 88): 109-117.

Locke, Edwin A. (Ed.). *Generalizing from Laboratory to Field Settings: Research Findings from Industrial-Organizational Psychology, Organizational Behavior, and Human Resource Management*. Lexington, MA: Lexington Books, 1986. 291 p.

Locke, Robert R. *Management and Higher Education Since 1940. The Influence of America and Japan on West Germany, Great Britain, and France*. New York: Cambridge University Press, 1989. 428 p.

Lofland, John and Lyn H. Lofland. *Analyzing Social Settings. A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. 2nd Ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1984 (1971). xviii, 186 p.

Lorenz, Konrad. *A Demolição do Homem. Crítica à Falsa Religião do Progresso* (Traduzido do alemão por Horst Wertig). São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1986. 225 p.

Lorenz, Konrad. *Tous les chiens, tous les chats* (Trad. de Boris Villeneuve). Paris, France: Éd. J'ai Lu, 1970. 247 p. (Documents)

Lorenzoni, Gianni. *From Vertical Integration to Vertical Disintegration: A*

**Case of Successful Turnaround** (Presented at Conference of Strategic Management Society, Montreal, 7-8 October 1982). 1982. 18 p.

Lotta, Raymond with Frank Shannon. **America in Decline, Vol. I.** Chicago: Banner Press, 1984. 278 p.

Loucks, Kenneth E. **Entrepreneurship Development in Third World Countries.** Montréal, Canada: École des Hautes Études Commerciales, October 1988. 16 p. (Rapport de recherche; 88-10-01A; Chaire Maclean Hunter en entrepreneurship)

Low, Murray and Ian C. MacMillan. *Techniques of the Habitual Entrepreneur: Risk Management.* SEC Update, Philadelphia, PA: Sol C. Snider Entrepreneurial Center at the Wharton School of the University of Pennsylvania, (Winter 88): 7.

Luchterhand, Elmer and Norbert Wieland. **The Focused Life History in Studying Involvement in a Genocidal Situation in Nazi Germany** (Communication présentée au 9e Congrès mondial de sociologie, Uppsala, Suède, août 1978). 1978. 15 p.

Lundberg, Ferdinand. **The Rich and the Super Rich.** Des Plaines, IL.: Bantam Books,

Lussato, Bruno. **Introduction critique aux théories des organisations. Modèles cybernétiques, hommes, entreprises (2è éd).** Paris, France: Dunod, 1977 (1972)

MacCharles, Donald C. **Trade Among Multinationals: Intra-Industry Trade and National Competitiveness.** London, UK: Croom Helm, 1987.

MacClelland, D. C. **The Achieving Society.** Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.

Maccoby, Michael. *Participant Study at Work*, pp. 436-442, Chap. 20 in Kets de Vries, Manfred F. R. (Ed.). **The Irrational Executive. Psychoanalytic Explorations in Management.** New York: International Universities Press, 1984. xxiii, 497 p.

Maccoby, Michael. **The Gamesman. Winning and Losing the Career Game.** New York: Bantam, 1978 (1976). xiii, 303 p.

Machiavel, Nicolas. **Le prince et autres écrits politiques** (Traduction par J. V. Péries revue par Philippe Ranger. "Présentation", "Chronologie" et "Notes" par Philippe Ranger). Montréal, Canada: L'Hexagone/Minerve, 1982. 415 p. (Balises; 3)

MacMillan, Ian C. and Patricia M. Jones. **Strategy Formulation. Power and Politics (2nd Ed.).** St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1986 (1978). xv, 160 p.

Maheu, Claude. *L'émergence d'une nouvelle profession: l'administration,* **Recherches sociographiques, XIX, 2 (Mai-août 78): 189-222.**

Mairet, Gérard. **Les doctrines du pouvoir. La formation de la pensée**

**politique.** Paris, France: Gallimard, (Coll. "Idées").

Makhaïski, Jan Waclav. **Le socialisme des intellectuels** (Textes choisis traduits et présentés par Alexandre Skirda). Paris, France: Seuil, 1979. 257 p. (Points-politique)

Mandelbrot, Benoît. *Sur l'épistémologie du hasard dans les sciences sociales. Invariance des lois et vérification des prédictions*, pp. 1097-1113 in Piaget, Jean (Dir.). **Logique et connaissance scientifique.** Paris, France: Gallimard, 1967. xvi, 1345 p. (Encyclopédie de la Pléiade; 22)

Mannheim, Karl. *Accomplissement des désirs et mentalité utopique*, pp. 144-154 dans *Ibidem. Idéologie et utopie.* Paris, France: Librairie Marcel Rivière, 1956.

Mantega, Guido. **A economia política brasileira**, 3<sup>a</sup> ed. Petrópolis, Brasil: Vozes, 1985 (1984). 208 p.

Marceau, Jane. **A Family Business? The Making of an International Business Elite.** New York: Cambridge University Press, 1989. 240 p.

March, James G. *Bounded Rationality Ambiguity, and the Engineering of Choice.* **Bell Journal of Economics**, 9, 2 (Autumn 78): 587-608.

Marcuse, Herbert. **L'Homme unidimensionnel. Essai sur l'idéologie de la société industrielle avancée** (Traduction de Monique Wittig revue par l'auteur). Paris, France: Seuil, 1968 (1964). 316 p. (Points-Sciences humaines; 4)

Marcuse, Herbert. **Eros et civilisation. Contribution à Freud** (Traduction de l'anglais par Jean-Guy Nény et Boris Fraenkel, revue par l'auteur). Paris, France: Seuil, 1963 (1955). 253 p. (Points; Sciences humaines; 22)

Marglin, Stephen. *What Do Bosses Do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production*, pp. 269-278, Chap. 20 in Putterman, Louis (Ed. with the assistance of Randy Kroszner). **The Economic Nature of the Firm. A Reader.** New York: Cambridge University Press, 1986. x, 371 p.

Marques, Ivan da Costa. *Quem tem medo da PNI?* **Ciência Hoje**, 7, 40 (Março 88): 38-45.

Marques, Ivan da Costa. *Caminhos da informática.* **Ciência hoje.** São Paulo (Brasil): Sociedade brasileira para o progresso da ciência. 6, 36 (Out. 87): 71-73.

Marques, Maria Silvia Bastos *Uma resenha das teorias de inflação* **Revista brasileira de economia.** Rio de Janeiro (Brasil): Instituto Brasileiro de Economia da FGV, 41, 2 (Abr./Jun. 87): 185-223

Marrou, Henri-Irénée. **De la connaissance historique.** Paris, France: Seuil, 1954. 319 p. (Points/Histoire; H21)

Martens, André. **Les pays en voie de développement et la théorie de la planification économique.** Montréal, Canada: Université de Montréal, Centre de recherche et développement en économie, septembre 1982. i, 74 p. (Monographie; Série A: Planification économique, Vol. 1)

Martens, André. **Les pays en voie de développement et la recherche de stratégies globales cohérentes de développement.** Montréal, Canada: avril 1983. ii, 167 p.

Martin, Roderick. **Sociologia do Poder** (Trad. de Waltensir Dutra). Rio de Janeiro, Brasil: Zahar Editores, 1978 (1977). 225 p.

Martinet, Alain Charles. **Stratégie.** Paris, France: Vuibert, 1983. 322 p. (Vuibert Gestion)

Martins, Luciano. **Estado capitalista e burocracia no Brasil pós-64.** Rio de Janeiro, France: Paz e Terra, 1985. 265 p. (Estudos brasileiros; 82)

Marx, Karl. **Oeuvres. Économie II** (Édition annotée et établie par Maximilien Rubel). Paris, France: Gallimard, 1968. cxxxii, 1970 p. (Bibliothèque de la Pléiade)

Marx, Karl. **Oeuvres I. Économie.** (Préface par François Perroux. Édition établie et annotée par Maximilien Rubel). Paris, France: Gallimard, 1965. clxxvi, 1821 p. (Bibliothèque de la Pléiade)

Maschino, Maurice T. *Le crépuscule de la raison. Le monde diplomatique,* Juin 1980: 8-9.

Maslow, Abraham H. *A Theory of Human Motivation*, pp. 251-272, Chap. 22 in Matteson, Michael T., and John M. Ivancevich (Eds.). **Management Classics** (3rd. Ed.). Plano, TX: Business Publications, Inc., 1986. xvi, 430 p.

Masterman, Margaret. *The Nature of a Paradigm*, pp. 59-89 in Lakatos, Imre and Alan Musgrave (Eds.). **Criticism and the Growth of Knowledge.** Proceedings of the International Colloquium in the Philosophy of Science, London, 1965, Vol. 4. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1970. iii, 282 p.

Masters, Robert and Robert Meier. *Sex Differences and Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs.* **Journal of Small Business Management**, 29, 1 (Jan. 88): 31-35.

Matsushita, Knosuke. **Não vivemos somente pelo pão. Um Sistema de Negócio, Um Princípio de Gerenciamento.** Kioto, Japan: PHP Institute, Inc.: março de 1987. ix, 157 p.

Matteson, Michael T., and John M. Ivancevich (Eds.). **Management Classics** (3rd. Ed.). Plano, TX: Business Publications, Inc., 1986. xvi, 430 p.

Maurice, Antoine. **Les Brésiliens. La braise et la cendre.** Genève, Suisse: Journal de Genève/Georg Éditeur, 1988. 79 p. (Reportage)

Mauro, Frédéric. **La préindustrialisation du Brésil. Essais sur une économie en transition 1830/50-1930/50.** Paris, France: Ed. du C.N.R.S., 1984. 357 p.

Mauro, Frédéric. **Histoire du Brésil** (2è éd. mise à jour). Paris, France: P.U.F., 1979 (1973). 127 p. (Que sais-je?; 1533)

Mazzolini, Renato. *Strategy: A Bureaucratic and Political Process*, pp. 344-360, Chap. 15, Part III in Lamb, Robert Boyden (Ed.). **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984. xvii, 686 p.

McClelland, David C. **Motivating Economic Achievement**. Free Press.

McClelland, David C. *Esprit d'entreprise et essor national* (trad.). Montréal, Canada: HÉC, 1962. 25 p.

McClelland, David C. *That Urge to Achieve*, pp. 273-281, Chap. 23 in Matteson, Michael T., and John M. Ivancevich (Eds.). **Management Classics** (3rd. Ed.). Plano, TX: Business Publications, Inc., 1986. xvi, 430 p.

McGill, Michael E. **American Business and the Quick Fix**. New York: Henry Holt & Co., 1988. x, 242 p.

McGuire, Jean, Thomas Schneeweis and Joel Naroff. *Effects of Top Managers' Cabinet Appointments on Shareholders' Wealth*. **Academy of Management Journal** 31, 1 (March 88): 201-212.

McMillan, Jill J. *In Search of the Organizational Persona: A Rationale for Studying Organizations Rhetorically*, in Thayer, Lee (Ed.). **Organization — Communication: Emerging Perspectives II**. Norwood, NJ: Ablex, 1988. 356 p.

McNall, Scott G. and J. C. M. Johnson. *The New Conservatives: Ethnomethodologists, Phenomenologists, and Symbolic Interactionists*. **Insurgent Sociologist**, No. 5 (1975): 49-65.

Meadows, D. H., D. L. Meadows, J. Randers et W. W. Behrens III. **The Limits to Growth**. New York: New American Library, 1974.

Meek, Christopher, Warner Woodworth, and W. Gibb Dyer Jr. **Managing by the Numbers: Absentee Owners and the Decline of American Industry**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1988.

Meese, Richard. *Currency Fluctuations in the Post-Bretton Woods Era*, **Journal of Economic Perspectives**, 4, 1 (Winter 90): 117-134.

Meier, Gerald M. **Emerging from Poverty. The Economics that Really Matters**. New York: Oxford University Press, 1984. ix, 258 p.

Meier, Gerald M. **Leading Issues in Economic Development** (4th Ed.). New York: Oxford University Press, 1984. xiv, 768 p.

Melcher, A. J. *Participation: A Critical Review of Research Findings*, **Human Resources Management** 15, 2 (Summer 76).

Memmi, Albert. **Portrait du colonisé** (Précédé du Portrait du colonisateur et d'une préface de Jean-Paul Sartre suivi de Les Canadiens français sont-ils des colonisés?). Ed. revue et corrigée. Montréal, Canada: L'étincelle 1972. 149 p.

Mendel, Gérard. **Anthropologie différentielle**. Paris, France: Payot, 1972. 417 p. ((Petite bibliothèque Payot; 2080

Merton, Robert C. *In Honor of Nobel Laureate, Franco Modigliani. Journal of Economic Perspectives.* Nashville, TN (U.S.A.) The American Economic Association. I, 2 (Fall 87): 145-155

Meyer, Arno. *The Persistence of the Ancient Regime. From Middle Ages up to the First War.* New York: Pantheon Books, 1981.

Michels, Roberto. *Les partis politiques: essai sur les tendances oligarchiques des démocraties.* Paris, France: Flammarion, 1971. (Coll. "Champs", 64 2E)

Milan, Betty. *Brasil. Os Bastidores do Carnaval. Carnival Off Stage. Les coulisses du Carnaval.* (2<sup>a</sup> ed. rev. e corr.). Rio de Janeiro, Brasil: Aoutra Editora Ltda, 1988. 54 p.

Miles, Raymond and Charles C. Snow. *Organizational Strategy: Structure and Process.* New York: McGraw-Hill, 1978. xiii, 274 p.

Miles, Robert with Kim S. Cameron. *Coffin Nails and Corporate Strategies.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982. xxii, 298 p.

Milgram, Stanley. *Group Pressure and Action Against a Person, Journal of Abnormal and Social Psychology.* 69, 2: 137-143.

Miller, Danny and Peter H. Friesen. *The Longitudinal Analysis of Organizations. A Methodological Perspective.* Montréal, Canada: École des HEC, Mars 1981. 36 p. (Rapport de recherche; 81-07)

Miller, Danny, Jean-Marie Toulouse et Noël Bélanger. *Top Executive Personality and Corporate Strategy. Three Tentative Types.* Montréal, Canada: Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 1983. 13 p.

Miller, Danny, Peter H. Friesen in coll. with Henry Mintzberg. *Organizations: A Quantum View.* Englewood Cliffs, N.J. (Canada): Prentice-Hall, 1984. xv, 320 p.

Miller, Danny. *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall. New Lessons in the Dynamics of Corporate Success, Decline and Renewal (Draft).* Febr. 2, 1990. 24 p.

Miller, Danny. *Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications.* *Academy of Management Journal*, 31, 2 (88): 280-308.

Mills, C. Wright. *L'imagination sociologique.* Paris, France: La Découverte, (Petite Collection Maspéro; 178)

Mimouni, Rachid. *Les pays en voie de développement face à la logique de gestion.* Montréal, Canada: École des Hautes Études Commerciales, 1986. 12 p.

Mintz, Beth A. and Michael Schwartz. *The Power Structure of American Business.* Chicago, IL: University of Chicago Press, 1985. 327 p.

Mintzberg, Henry and James A. Waters. *Researching the Formation of Strategies: The History of Canadian Lady, 1939-1976*, pp. 62-93, Chap. 3, Part I in Lamb, Robert Boyden (Ed.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984. xvii, 686 p.

Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani, and André Théorêt. *The Structure of "Unstructured" Decision Processes*. *Administrative Science Quarterly*, 21 (June 76): 246-275.

Mintzberg, Henry, James A. Waters. *Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*. *Academy of Management Journal*. 25, 3 (82): 465-499.

Mintzberg, Henry, James Brian Quinn et al. *The Strategy Process*. Englewood Cliffs, NJ (Canada): Prentice-Hall, 1984.

Mintzberg, Henry. *Beyond Implementation. An Analysis of the Resistance to Policy Analysis*. Montréal, Canada: École des HÉC, mars 1978, 64, 9 f. (Rapport de recherche; 78-06)

Mintzberg, Henry. *An Emerging Strategy of "Direct" Research*. *Administrative Science Quarterly* 24, 4 (Dec. 79): 582-589.

Mintzberg, Henry. *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York/London, U. K.: Free Press/Collier Macmillan, 1989. x, 418 p.

Mintzberg, Henry. *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre* (Traduit de l'américain par Pierre Romelaer). Montréal, Canada/Paris, France: Les Éditions Agence d'Arc Inc., /Les Éditions d'organisation, 1984 (1973). 220 p.

Mintzberg, Henry. *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.; Toronto, Canada: Prentice-Hall, 1983. xix, 700 p.

Mintzberg, Henry. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983. vii, 312 p.

Mintzberg, Henry. *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N. J., Canada: Prentice-Hall, 1979. xvi, 512 p. (The Theory of Management Policy Series)

Mintzberg, Henry. *Organizational Power and Goals. A Skeletal Theory*. Montréal, Canada: McGill University, 1978. 45 p.

Mintzberg, Henry. *The Making of Strategic Decisions*. Montréal, Canada: McGill University, Faculty of Management, 1973. 77 p.

Mintzberg, Henry. *Les organisations ont-elles besoin de stratégies? Un autre point de vue. (Traduit par Philippe Chapuis)* *Gestion*, Montréal, Canada. 12, 4 (Nov. 87): 5-9

Mintzberg, Henry. *Au-delà de la mise en oeuvre: comment marier analyse et intuition dans l'ébauche des politiques*. *Gestion*, 12, 3 (Sept. 87): 149-159.

Mintzberg, Henry. *Au-delà de la mise en oeuvre: la résistance à l'analyse des politiques.* *Gestion*, 12, 3 (Sept. 87): 135-148.

Mittleman, James H. *De la dépendance et des relations entre l'armée et le pouvoir civil.* *Tiers-Monde*, XVIII, 70 (Avr.-Juin 77): 211-230.

Mizruchi, Mark S. and Michael Schwartz (Eds.). *Intercorporate Relations. The Structural Analysis of Business.* New York: Cambridge University Press, 1987. 344 p.

Modigliani, Franco. *The European Economic Recovery. A Need for New Policies?* Stockholm, Sweden: IUI Publ., 1987. 46 p.

Monbeig, Pierre. *Le Brésil* (5<sup>e</sup> éd. refondue). Paris, France: P.U.F., 1983 (1954). 128 p. (Que sais-je?; 628)

Moog, Vianna. *Bandeirantes e Pioneiros. Paralelo entre duas culturas.* (15<sup>a</sup> ed.) Rio de Janeiro, Brasil: Civilização brasileira, 1985. xxi, 320 p.

Moreira-Filho, Carlos Alberto e Marcos Eugênio da Silva. *Perspectivas econômicas em biotecnologia.* *Ciência Hoje*, 7, 42 (Maio 88): 20-23.

Morgan, Gareth (Ed.). *Beyond Method. Strategies for Social Research.* Berverly Hills, CA: Sage Publications, 1983. 424 p.

Morgan, Gareth. *More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science.* *Administrative Science Quarterly*, 28 (83): 601-607.

Morgan, Gareth. *Creative Organization Theory. A Resourcebook.* Newbury Park, Ca: Sage Publications, 1989. 369 p.

Morgan, Gareth. *Riding the Waves of Change. Developing Managerial Competencies for a Turbulent World.* San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989. xx, 213 p.

Morgan, Gareth. *Images of Organization.* Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1986. 423 p.

Morgenstern, Oskar. *L'illusion statistique. Précision et incertitude des données économiques.* Paris, France: Dunod, 1972. 288 p. (Théorie et recherche)

Morin, Edgar. *Complexité et organisation*, pp. 135-154 in Audet, Michel et Jean-Louis Malouin (Dir.). *La production des connaissances scientifiques de l'administration/The Generation of Scientific Administrative Knowledge.* Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval, 1986. ii, 390 p. (Sciences de l'administration; 1)

Morin, Edgar. *La méthode. I. La nature de la nature.* Paris, France: Seuil, 1977, 399 p. (Points-Sciences humaines; 123)

Morrison, Allen J. *An Empirical Examination of Business Level Strategies in Global*

*Industries*, pp. 75-85 in McGuinness, Norman (Ed.). **Proceedings of the Annual Conference of the ASAC — International Business Division** (Montreal, June 2-4, 1989). Montréal, Canada: ASAC, 1989. 113 p.

Morse, John J. and Jay W. Lorsch. *Beyond Theory Y*. **Harvard Business Review**, May-June 1970: 61-68.

Morse, Richard. **O espelho de Próspero**. São Paulo, Brasil: Cia das Letras, 1988. 192 p.

Mott, Luiz. *Heranças da Inquisição*. **Ciência Hoje** (Suplemento) 5, 28 (jan./fev. 87): 15-16.

Motta, Fernando C. Prestes, Luiz Bresser Pereira. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1986 (1980). 310 p.

Motta, Fernando C. Prestes. *Redes organizacionais e Estado Amplo*, **Revista de administração de empresas** 27, 2 (Abr./jun. 87): 5-13.

Motta, Fernando C. Prestes. **As Formas Organizacionais do Estado**. São Paulo, Brasil: EAESP, 1987. 51 p.

Motta, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução** (14ª ed. rev. e ampliada). São Paulo, Brasil: Livraria Pioneira Editora, 1987. iv, 212 p.

Motta, Fernando C. Prestes. **Organização e Poder. Empresa, estado e escola**. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S. A., 1986. 143 p.

Motta, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações. Evolução e crítica**. São Paulo, Brasil: Livraria Pioneira Editora, 1986. 112 p. (Biblioteca Pioneira de Administração e negócios)

Motta, Fernando Cláudio Prestes. **Participação e co-gestão. Novas formas de administração**. São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1982. 81 p. (Primeiros vãos; 13)

Motta, Fernando Cláudio Prestes. **Organização e Poder. Empresa, Estado e Escola** (Tese apresentada ao Concurso de Livre Docência da U.S.P.), 2 vol. São Paulo, Brasil: v, 335 p.; 669 p.

Muhs, William (Ed.). **Symposium on Committee on Human Relations in Industry at the University of Chicago**. New York: Management History Division, Academy of Management, Sept. 1989. 37 p.

Mumby, Dennis K. **Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology, and Domination**. Norwood, NJ: Ablex, 1988. xvi, 194 p. (People, Communication, Organization)

Munhoz, Dercio Garcia. *Pacote fiscal, repetição de equívocos*. **Folha de São Paulo**, 23 de nov. de 88: B-2.

Munkirs, John R. **The Transformation of American Capitalism. From Competitive Market Structures to Centralized Private Sector Planning**. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe Inc., 1984. 224 p.

Murdick, Robert G. and Donald R. Cooper. **Business Research. Concepts and Guides.** Columbus, Ohio: Grid Publishing, Inc., 1982. x, 207 p. (Grid Series in Management)

Myers, Stewart C. *Finance Theory and Financial Strategy*, pp. 177-188, Chap. 15 in Hax, Arnoldo C. (Ed.). **Readings on Strategic Management.** Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1984. x, 224 p.

Nadeau, Jules. **20 millions de Chinois made in Taiwan.** Montréal, Canada: Éditions Québec/Amérique, 1988.

Nadler, David and Michael Tushman. **Strategic Organization Design. Concepts, Tools & Processes.** Chicago, IL: Scott, Foresman/Little, Brown, 1988.

Nakamura, Hajime. *The Idea of Nature, East and West*, pp. 235-304 in Adler, Mortimer J. (Ed.), **The Great Ideas Today 1980.** Chicago: Encyclopædia Britannica, Inc., 1980. viii, 472 p.

Nanassy, Louis C., Dean R. Malsbary and Herbert A. Tanne. "*The Research Report*", pp.448-450 in *Ibidem. Principles and Trends in Business Education.* Indianapolis, U.S.A.: Bobbs-Merrill Educational Publishing, 1977. 532 p.

Nappi, Carmine. **Les théories actuelles du commerce international.** Montréal, Canada: École des HÉC, Mai 1974.

Nath, Raghu (Ed.). **Comparative Management. A Regional View.** Hagerstown, MD: Ballinger, 1987. 304 p.

Neale, Walter C. *Property in Land As Cultural Imperialism: or, Why Ethnocentric Ideas Won't Work in India and Africa.* **Journal of Economic Issues**, XIX, 4 (Dec. 85): 951-958.

Neuberg, Leland Gerson. **Conceptual Anomalies in Economics and Statistics. Lessons from the Social Experiment.** New York: Cambridge University Press, 1988. 336 p.

Niedergang, Marcel. **Les vingt Amériques latines, 1. Brésil, pays de la Plata. Avec: Argentine, Uruguay, Paraguay, nouv. éd.** Paris, France: Seuil, (Points/Politique; Po 26)

Noël, Alain. **Strategies As Commitments to Intentions (Theory Paper).** Montréal, Canada: McGill University, March 1981. 126 p.

Noël, Alain. **Strategic Cores and Magnificent Obsessions: Discovering Strategy Formation Through Daily Activities of CEOs.** Montréal, Canada: École des Hautes Études Commerciales, 1989. 31 p. + annexes. (Rapport de recherche; 89-03)

Noël, Alain. **The Interpretation of Strategies: A Study of the Impact of CEOs on the Corporation.** Fontainebleau, France: INSEAD, 1988. 31 p. + annexes. (Working Papers; 88/14)

- Noël, Émile. **Le darwinisme aujourd'hui (Entrevues)**. Paris, France: Seuil, 1979. 191 p. (Points/Sciences; S18)
- Noonan, John Thomas. **Bribes**. New York: Macmillan Publishing Co., 1984. xxiii, 839 p.
- Nord, Walter R. *Dreams of Humanization and the Realities of Power*. **Academy of Management Review**, July 1978: 674-679.
- Nugent, Patrick S. *Intégrer le rationnel et l'intuitif pour mieux gérer*. **Gestion**, 12, 3 (Sept. 87): 50-64.
- Nyland, Chris. **Reduced Worktime and the Management of Production**. New York: Cambridge University Press, 1989. 240 p.
- O'Shaughnessy, N. J. *Strategy and US Cultural Bias*. **Management Decision**, 22, 3.
- OCDE. Centre de développement de l'OCDE. **Les nouvelles formes d'investissement dans les industries des pays en développement: industries extractives, pétrochimie, automobile, textile, agro-alimentaire**. Paris, France: OCDE. Centre de développement de l'OCDE.
- Ohtsu, Makoto and Hem C. Jain. *The Validity of the Japanese Model of Industrial Relations in the International Context: The Case of Canada*, pp. 96-115 in **Proceedings of the 6th World Congress on Industrial Relations**. March 1983.
- Oliveira, F. e W. J. Borges. *Notas intempestivas sobre a questão da Universidade (2)*. **Estudos CEBRAP**, 27 (1980).
- Oppenheim, Paul et Hilary Putnam. *L'unité de la science: une hypothèse de travail*, pp. 337-377 dans Pierre Jacob. **De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours**. Paris, France: Gallimard, 1980. 434 p. (Bibliothèque des Sciences humaines)
- Ouchi, William. **Teoria Z. Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês** (Trad. de Auriphebo Berrance Simões). Berkeley, CA: Nobel, 1985. 293 p.
- Oxenfeldt, Alfred and William Moore. *Competitive Analysis, A Prize-Centered Approach*. **Management Review**, 70 (May 81): 23-28, 37.
- Oxnam, Desmond W. *Issues in Industrial Conflict: An International Comparison*. **Journal of Industrial Relations**, Sydney, Australie: 13, 2: 130-137.
- P. Cornelius Tacitus. *The Annals* (Translated by Alfred John Church and William Jackson Brodrigg), pp. 1-184 in **The Annals and The Histories** Chicago: Encyclopædia Britannica Inc., 1952. 313 p. (Great Books of the Western World; 15)
- P. Cornelius Tacitus. *The Histories* (Translated by Alfred John Church and William Jackson Brodrigg), pp. 189-302 in **The Annals and The Histories** Chicago: Encyclopædia Britannica Inc., 1952. 313 p. (Great Books of the Western World; 15)

- Packard, Vance. **The Ultra Rich. How Much Is Too Much.** London, U. K.: Little, Brown & Co., 1989. 358 p.
- Packard, Vance. **Une société d'étrangers** (Préface de Alfred Sauvy; Traduit de l'américain par Martine Wiznitzer). Paris, France: Calmann-Lévy, 1973 (1972). 316 p.
- Paillet, Marc. **Marx contre Marx. La société technobureaucratique.** Paris, France: Denoël, 1971. 262 p. (Médiations)
- Papert, Seymour, *Remarques sur la finalité*, pp. 841-861 in Piaget, Jean (Dir.). **Logique et connaissance scientifique.** Paris, France: Gallimard, 1967. xvi, 1345 p. (Encyclopédie de la Pléiade; 22)
- Papert, Seymour. *Épistémologie de la cybernétique*, pp. 822-840 in Piaget, Jean (Dir.). **Logique et connaissance scientifique.** Paris, France: Gallimard, 1967. xvi, 1345 p. (Encyclopédie de la Pléiade; 22)
- Papert, Seymour. *Méthodes techniques et problèmes épistémologiques*, pp. 424-438 in Piaget, Jean (Dir.). **Logique et connaissance scientifique.** Paris, France: Gallimard, 1967. xvi, 1345 p. (Encyclopédie de la Pléiade; 22)
- Parikh, Indira. **Problems and Challenges in Transferring and Adapting Management Know-How to India.** Montréal, Canada: McGill University, Faculty of Management, 1988.
- Pask Gordon with Susan Curran. **Micro Man: Computers and the Evolution of Consciousness.** New York: Macmillan & Co., 1982.
- Patry, Michel. *La diversification: une approche transactionnelle.* **Gestion**, 12, 3 (Sept. 87): 95-101.
- Patton, Carl V. and David S. Sawicki. **Basic Methods of Policy Analysis and Planning.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1986. xiv, 450 p.
- Pechman, Clarice. **O Dólar Paralelo no Brasil.** Rio de Janeiro, Brasil: Paz e Terra, 1984. 156 p.
- Pedro, Joana Maria, Ligia de Oliveira Czesnat, Paulino Francisco de Jesus Cardoso, Luís Felipe Falcão, Orivalda Lima e Silva e Rosângela Miranda Cherem. *Abolição e branqueamento. Negros Brasileiros.* **Encarte especial Ciência Hoje**, 8, 48 (Nov. 88): 28-30.
- Pejovichi, Svetozar. **Philosophical and economic Foundations of Capitalism.** Lexington, MA/Toronto, Canada: Lexington Books, 1983. xii, 144 p.
- Percheron, A. *La conception de l'autorité chez les enfants.* **Revue française de science politique.** (1971): pp. 103-128.
- Pereira da Silva, Luiz. *Science, technologie et tiers monde.* **Tiers-Monde**, XX, 78 (Avr.-Juin 79): 281-294.
- Pereira de Queiroz, Maria Isaura. *Carnaval brasileiro: da origem européia ao*

*símbolo nacional. Ciência e cultura.* SPBC 39, 8 (Agosto de 87): 717-729

Pereira de Queiroz, Maria Isaura. **O mandonismo local na vida política brasileira e outros ensaios.** São Paulo, Brasil: Alfa-Omega 1976. 230 p. (Biblioteca Alfa-Omega de Ciências Sociais. Série 1.ª Sociologia, v. 5)

Pernoud, Régine. **Pour en finir avec le Moyen Age.** Paris, France: Seuil, 1977. 159 p. (Points/Histoire; H38)

Perrow, Charles. **Complex Organizations. A Critical Essay** (Second Edition). Glenview, IL: Scott, Foresman and Co. 1979 (1972). ix, 270 p.

Peters, Thomas J. e Robert H. Waterman Jr. **Vencendo a Crise. Como o bom senso empresarial pode superá-la** (Trad. do inglês por Baltazar Barbosa Filho). São Paulo, Brasil: Editora Harper & Row do Brasil Ltda, 1983 (1982). 351 p.

Petitot, André. **Production de l'école — Production de la société. Analyse socio-historique de quelques moments décisifs de l'évolution scolaire en Occident.** Genève, Suisse: Librairie Droz, 1982. 532 p. (Travaux de droit, d'économie, de sociologie et de sciences politiques; 132)

Pfeffer, Jeffrey. *Management As Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*, pp. 1-52 in **Research in Organizational Behavior**, Vol. 3. JAI Press, 1981.

Phatak, Arvind. **International Dimensions of Management** Boston, MA: Kent Publ. Co., (Kent International Business Series)

Piaget, Jean (Dir.). **Logique et connaissance scientifique.** Paris, France: Gallimard, 1967. xvi, 1345 p. (Encyclopédie de la Pléiade; 22)

Piaget, Jean et alii. **Les formes élémentaires de la dialectique** (Postface de Rolando Garcia). Paris, France: Gallimard, 1980. 249 p. (Idées/Philosophie; 427)

Piaget, Jean. *Épistémologie de la logique*, pp. 375-399 in Ibidem. **Logique et connaissance scientifique.** Paris, France: Gallimard, 1967. xvi, 1345 p. (Encyclopédie de la Pléiade; 22)

Piaget, Jean. *Le système de la classification des sciences*, pp. 1151-1224 in Ibidem. **Logique et connaissance scientifique.** Paris, France: Gallimard, 1967. xvi, 1345 p. (Encyclopédie de la Pléiade; 22)

Piaget, Jean. *Les deux problèmes principaux de l'épistémologie des sciences de l'homme*, pp. 1114-1146 in Ibidem. **Logique et connaissance scientifique.** Paris, France: Gallimard, 1967. xvi, 1345 p. (Encyclopédie de la Pléiade; 22)

Piaget, Jean. *Les méthodes de l'épistémologie*, pp. 62-132 in Ibidem. **Logique et connaissance scientifique.** Paris, France: Gallimard, 1967. xvi, 1345 p. (Encyclopédie de la Pléiade; 22)

Piattelli-Palmarini, Massimo (Org.). **Théories du langage, théories de l'apprentissage.** Le débat entre Jean Piaget et Noam Chomsky organisé et recueilli par Massimo Piattelli-Palmarini, Centre Royaumont pour une science de l'homme (Traduction

- des textes anglais par Yvonne Noizet). Paris, France: Seuil/Maspéro, 1979. 541 p. (Points/Anthropologie, Sciences humaines; 138)
- Pitre, Evelyn and Henry P. Sims Jr. *The Thinking Organization: How Patterns of Thought Determine Organizational Culture*. *National Productivity Review* (Autumn 87): 340-347.
- Plato (Platon). *The Dialogues of Plato* (Translated by Benjamin Jowett). Chicago: Encyclopædia Britannica Inc., 1952. vii, 814 p. (Great Books of the Western World; 7)
- Poirier, Lucien. *Essais de stratégie théorique*. Paris, France: Fondation pour les études de défense nationale, 1982. (Cahiers de la Fondation pour les études de défense nationale)
- Polanyi, Karl et Conrad Arensberg. *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*. Préface de Maurice Godelier (Trad. de Claude et Anne Rivière). Paris, France: Librairie Larousse, 1975. 348 p. (Sciences humaines et sociales)
- Polanyi, Karl. *A Grande Transformação. Às Origens da nossa época* (Trad. de Fanny Wrobel). Rio de Janeiro, Brasil: Editora Campus Ltda, 1980 (1944). 306 p.
- Pondy, Louis R. *Union of Rationality and Intuition in Management Action*, pp. 169-191, Chap. 7 in Srivastva, Suresh. *The Executive Mind. New Insights on Managerial Thought and Action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1983. xxii, 344 p. (Jossey-Bass Management Series & Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series)
- Popper, Karl R. *Normal Science and its Dangers*, pp. 51-58 in Lakatos, Imre and Alan Musgrave (Eds.). *Criticism and the Growth of Knowledge*. Proceedings of the International Colloquium in the Philosophy of Science, London, 1965, Vol. 4. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1970. iii, 282 p.
- Porter, Lyman W. and Lawrence E. McKibbin. *Management Education and Development. Drift or Thrust into the 21st Century ?* New York: McGraw-Hill, 1988. xxi, 372 p.
- Porter, Michael E. *Changing Patterns of International Competition*, pp. 27-57, Chap. 2 in Teece, David J. (Ed.). *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, MA: Ballinger Publ., 1987. xii, 256 p. (Ballinger Series on Innovation and Organizational Change)
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985. xviii, 557 p.
- Porter, Michael E. *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. (Traduction de Philippe de Lavergne). Paris, France: Economica, 1982 (1980). xvii, 426 p.
- Poulot, Denis. *Le sublime. ou le travailleur comme il est en 1870 et ce qu'il peut être* (Étude préalable d'Alain Cottureau). Paris, France: François Maspéro,

1980. 417 p. (Actes et mémoires du peuple)

Pourian, Heydar and Donald O. Mayer. **Financing Development, Capital Transformation and Environmental Degradation in Brazil.** (Paper presented at the Annual Meeting of the BALAS, Febr. 1989). Cullowhee, NC: Western Carolina Univ., School of Business, Febr. 1989. 22 p.

Prado, Caio Jr. **A Revolução brasileira** (7ª ed.). São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1987 (1966). 269 p.

Prado, Caio Jr. **Formação do Brasil contemporâneo. Colônia.** (18ª ed.). São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1983 (1942). 391 p.

Prado, Caio Júnior. **História econômica do Brasil** (34ª ed.). São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1986 (1945). 364 p.

Prandi, Reginaldo. **Os favoritos degradados. Ensino superior e profissões de nível universitário no Brasil hoje.** São Paulo, Brasil: Ed. Loyola, 1982. 135 p. (Educ-Ação)

Prasad, S. Benjamin. *Comparative Managerialism as an Approach to International Economic Growth*, pp. 75-84 in Boddewinn, James (Ed.). **Comparative Management.** Glenview, IL: Scott, Foresman, 1969. 302 p.

Price, Waterhouse & Co. **Doing Business in Brazil.** New York: Price, Waterhouse & Co., 1986.

Putnam, Hilary. *Ce que les théories ne sont pas*, pp. 221-237 dans Pierre Jacob. **De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours** Paris, France: Gallimard, 1980. 434 p. (Bibliothèque des Sciences humaines)

Putterman, Louis (Ed. with the assistance of Randy Kroszner). **The Economic Nature of the Firm. A Reader.** New York: Cambridge University Press, 1986. x, 371 p.

Quinn, James Brian, Henry Mintzberg and Robert M. James. **The Strategy Process. Concepts, Contexts, and Cases.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1988. xxv, 998 p.

Quinn, James Brian. **Strategies for Change: Logical Incrementalism.** Homewood, IL./Georgetown, Canada: Richard D. Irwin, 1980. 222 p.

Ramalho, Valdir. *Adequação do déficit público global como indicador para política de estabilização.* **Revista brasileira de economia** 41, 3 (Jul./Set. 87): 295-322.

Ramos, Alberto Guereiro. **The New Science of Organizations. A Reconceptualization of the Wealth of Nations.** Toronto, Canada: University of Toronto Press, 1981. xiv, 210 p.

Rangel, Ignacio M. **Economia brasileira contemporânea.** São Paulo, Brasil: Editora Bial, 1987. 216 p.

Rangel, Ignacio. *A Inflação brasileira*. 2ª ed. Rio de Janeiro, Brasil: Tempo Brasileiro, 1963. xx, 138 p. (Brasil Hoje; 1)

Raspa, Richard. *The Funeral Director as Cultural Engineer: Transforming Traditions in an American Institution*, pp. 1-10 in *The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against*. Vol. 2 Montréal, Canada: UQAM 1986. v. 312 p.

Raw, Isaías. *De quanta vitamina C necessitamos? As megadoses são mais eficazes?* *Ciência Hoje*. São Paulo, Brasil (Sociedade brasileira para o progresso da ciência): 7, 37 (Nov. 87): 18-19.

Raw, Isaías. *Para que servem as escolas?* *Ciência e Cultura* 39, 10 (Out. de 87): 903.

Reed, M. I. *Management as a Social Practice*, *Journal of Management Studies*, 21, 3 (84): 273-285.

Reis, João José. *Notas sobre a escravidão na África pré-colonial*. *Estudos afro-asiáticos*, 14 (Set. 87): 5-21.

Reve, Torger. *Toward a Theory of Strategic Management*. Bergen, Norway: Norwegian School of Economics and Business Administration and Norwegian Research Center in Organization and Management, July 1988. 41 p.

Richardson, R. Jack. *Directorship Interlocks and Corporate Profitability*. *Administrative Science Quarterly* 32, 3 (Sept. 87): 367-386.

Riesman, David avec la coll. de Reuel Denney et Nathan Glazer. *La foule solitaire. Anatomie de la société moderne* (Préface de Edgar Morin). Paris, France: Arthaud, 1964. 381 p. (Notre temps; 9)

Riesman, David. *Liberal Arts Colleges and Corporate Creativity: Some Preliminary Reflections*, pp. 43-58 in Sawyer, Herbert L. (Ed.). *Business in the Contemporary World*. Lanham, NY: University Press of America, 1988. xxi, 233 p.

Riley, Patricia. *A Structurationist Account of Political Culture*, *Administrative Science Quarterly*, 28, (83): 414-437.

Roberts, John. *The Moral Character of Management Practice*. *Journal of Management Studies*, 21, 3 (84): 287-302.

Roberts, Nancy C. and Raymond Trevor Bradley. *Limits of Charisma*, pp. in Conger, Jay A., Rabindra N. Kanungo, and Associates. *Charismatic Leadership. The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988. 370 p.

Robey, Daniel, Sushil K. Gupta, Andres Rodriguez-Diaz. *The Cultural Context of Information Systems Implementation: A Comparative Case Study from Latin America* (Paper presented to the BALAS 1989 Annual Conference, Boca Raton, FLA, Febr. 15-18, 1989). Miami, FLA: Florida International University, 1989. 6 p.

- Robinson, Joan. **The Accumulation of Capital.** Macmillan, 1956.
- Robinson, Joan. **Liberté et nécessité. Introduction à l'étude de l'économie.** Paris, France: Payot, (1970). 155 p. (Petite bibliothèque Payot; 217)
- Rocher, Guy. **Introduction à la sociologie générale. Regards sur la réalité sociale. I. L'action sociale; II. L'organisation sociale; III. Le changement social et action historique.** Montréal, Canada: Hurtubise-HMH, 1969. xvii, 562 p.
- Rogoff, Kenneth. *Symposium of New Institutions for Developing Country Debt,* **Journal of Economic Perspectives,** 4, 1 (Winter 90): 3-6.
- Rohlen, Thomas A. *The Education of A Japanese Banker.* **Human Nature,** Jan. 78: 22-30.
- Rosa, Zita de Paula. *Laços e perdas em família. Negros Brasileiros.* **Encarte especial Ciência Hoje,** 8, 48 (Nov. 88): 46-48.
- Rosecrance, Richard. **The Rise of the Trading State. Commerce and Conquest in the Modern World.** New York: Basic Books, 1986. xii, 268 p.
- Rosen, Michael. *Myth and Reproduction: The Contextualization of Management Theory, Method and Practice.* **Journal of Management Studies,** 21, 3 (84): 303-322.
- Rosenberg, Natan. *Some Institutional Aspects of the Wealth of Nations.* **Journal of Political Economy,** 68 (Dec. 60): 557-570.
- Rosenberg, Nathan and L. E. Birdzell, Jr. **How the West Grew Rich. The Economic Transformation of the Industrial World.** New York: Basic Books, 1986. xii, 353 p.
- Rosier, B. **Les théories des crises économiques.** Paris, France: Éditions La Découverte, 1987. 128 p. (Repères: série "Structures économiques"; 56)
- Rostow, Walt Whitman. *Economic Growth and the Diffusion of Power. (Interview conducted on June 19, 1986 in Austin, Texas by Richard D. Bartel, Editor of Challenge).* **Challenge,** 29, 4 (Sept-Oct. 86): 29-37.
- Rostow, Walt Whitman. **Les étapes de la croissance économique.** Paris, France: Seuil, (Points; 16)
- Rothschild-Whitt, Joyce. **Resistance to Bureaucracy: The Emergence of Collectivist-Democratic Work Organizations in the U.S. (Communication présentée au 9e Congrès mondial de sociologie, Uppsala, Suède, août 1978).** 1978. 43 p.
- Rugman, Alan M. **Foreign Multinational Corporations in Canada: Some Implications of the Theory of Internalization (Conférence sur les perspectives de recherche en administration internationale, Montréal, HEC, 12 mars 1981).** 1981. 41 p.

Rugman, Alan M. and Alain Verbeke. *Intended and Emergent Corporate Strategies and Trade Policy*, pp. 44-54 in Javidan, Mansour (Ed.). *Proceedings of the Annual Conference of the ASAC — Strategy Policy Division* (Montreal, June 2-4, 1989). Montréal, Canada: ASAC, 1989. 99 p.

Rumelt, Richard. *The Evaluation of Business Strategy*, pp. 359-367 in Glueck, William F. *Business Policy and Strategic Management* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill, 1980 (1972). xvii, 891 p. (McGraw-Hill Series in Management)

Sachs, Ignacy. *Développement, utopie, projet de société*. *Tiers-Monde*, XIX, 75 (Juill.-Sept. 78): 645-656.

Sachs, Ignacy. *Le géant brésilien encore loin du futur*. *Le Monde diplomatique*, Nov. '89.

Sachs, Jeffrey D. *Políticas comercial e cambial em programas de ajustamento voltados para o crescimento*. *Revista de Economia Política*, 8, 2 (Abr./Jun. 88): 21-48.

Sachs, Jeffrey D. *A Strategy for Efficient Debt Reduction*, *Journal of Economic Perspectives*, 4, 1 (Winter 90): 19-29.

Saes, Décio A. M. *Classe média e política no Brasil 1930-1964*, pp. 447-506, Cap. 9 in Buarque de Holanda, Sérgio e Boris Fausto (Dir.). *História geral da civilização brasileira*. Tomo III. O Brasil republicano. 3.<sup>o</sup> volume. Sociedade e política (1930-1964). São Paulo, Brasil: Difel, 1983. 604 p.

Safarian, A. E. *Perspectives on Foreign Direct Investment from the View point of a Capital Receiving Country*. *Journal of Finance*, (1973): 419-438.

Sahlins, Marshall. *Stone Age Economics*. London, U. K.: Tavistock Publications, 1974.

Saias, Maurice A. and Michel Montebello. *Strategic Management in Western Europe*, pp. 339-347 in Glueck, William F. *Business Policy and Strategic Management* (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill, 1980 (1972). xvii, 891 p. (McGraw-Hill Series in Management)

Sainsaulieu, Renaud et Denis Segrestin. *Vers une théorie sociologique de l'entreprise*. *Sociologie du travail*, 3-86: 335-352.

Saint Augustine. *The Confessions* (Translated by Edward Bouverie Pusey), pp. 1-125 in Augustine. Chicago: Encyclopædia Britannica Inc., 1952. vi, 698 p. (Great Books of the Western World; 18)

Salama, P. *L'industrialisation dans le Tiers Monde*. Paris, France: François Maspéro, 1982. 219 p. (Petite collection Maspéro; 270)

Salaman, Graeme. *Les déterminants de la structure organisationnelle*, pp. 265-288 dans Chanlat, Jean-François et Francine Séguin. *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*. Tome II: Les composantes de l'organisation. Montréal, Canada: Gaëtan Morin Éditeur, 1987. x, 508 p.

Sales, Arnaud. *Système mondial et mouvements nationaux dans les pays industrialisés: l'exemple Québec-Canada*. *Sociologie et Sociétés*, IX, 2: 69-95.

Sallenave, Jean-Paul. *Direction générale et stratégie d'entreprise*. Paris, France/Canada: Editions d'organisation, 1984. 277 p.

Sallenave, Jean-Paul. *La stratégie de l'entreprise face à la concurrence*. Montréal, Canada; Paris, France: Les Presses de l'Université de Montréal; Les Éditions d'organisation, 1973. 205 p.

Salomon, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia: elementos de metodologia de trabalho científico* (5<sup>e</sup> ed.). Belo Horizonte, Brasil: Interlivros, 1977. 317 p.

Sampson, Anthony. *ITT. L'État souverain* (Traduction annotée de Pierre Birman). Montréal, Canada: Éditions Québec/Amérique, 1976 (1973). 459 p.

Sanday, P. *The Ethnographic Paradigm(s)*. *Administrative Science Quarterly*, 24 (79): 527-538.

Santiago, Fernando da Silva. *A oferta agrícola brasileira; incentivos de preços e crédito de custeio*. *Revista brasileira de economia* 41, 3 (Jul./Set. 87): 323-342.

Sartre, Jean-Paul. *L'homme au magnétophone*, *Les temps modernes*, 274: 1812-1840.

Sartre, Jean-Paul. *Questions de méthode* (Édition revue et annotée par Arlette Elkaïm-Sartre). Paris, France: Gallimard, 1986 (1960). 164 p. (Coll. "Tel"; 111)

Sawhill, Dr. John C. *The Perils of Specialization or Why Corporations Should Support The Liberal Arts*. New York: Council for Financial Aid to Education, Inc., Nov. 1978. 8 p.

Sawyer, Herbert L. (Ed.). *Business in the Contemporary World*. Lanham, NY: University Press of America, 1988. xxi, 233 p.

Sayles, Leonard R. *Leadership. Managing in Real Organizations* (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill, 1989 (1979). xix, 310 p. (McGraw-Hill Series in Management)

Schendel, Dan E. and Charles W. Hofer (Eds.). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, MA: Little, Brown & Co., 1979.

Scherer, F. M. *Industrial Market Structure and Economic Performance* (3rd ed.). Chicago: Rand McNally, 1990 (1970).

Schmalensee, Richard. *Horizontal Merger Policy: Problems and Changes*. *Journal of Economic Perspectives*. Nashville, TN (U.S.A.) The American Economic Association. I, 2 (Fall 87): 41-54

Schneck, Rodney. *The Americanization of Canadian Faculties of Business*. *Revue d'études canadiennes*, 13, 2 (Été 78): 100-108.

Schoeffler, S., Richard D. Buzzell, and D. F. Heany. *Impact of Strategic Planning on Profit Performance*. *Harvard Business Review*, 52, 2 (March-Apr. 74): 137-145.

Schoennauer, Alfred W. W. *Problem Finding and Problem Solving*. Chicago: Nelson-Hall, 1981. ix, 245 p.

Schott, Kerry. *Policy, Power, and Order: The Persistence of Economic Problems in Capitalist States*. New Haven, CT/London, U.K.: Yale University press, 1984. ix, 206 p.

Schultz, Theodore. *Investing in People. The Economics of Population Quality*. Berkeley, CA: Univ. of California Press, 1981. 173 p. (The Royer Lectures, 1980)

Schumacher, Ernst Friedrich. *Small is Beautiful. Une société à la mesure de l'homme*. Paris, France: Seuil, (Points; 105)

Schumpeter, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy* (With a new introduction by Tom Bottomore) (6th Ed.). London, U. K.: Unwin Paperbacks, 1987 (1943). xxii, 437 p. (Unwin Paperbacks; Social Science/Economics)

Schumpeter, Joseph A. *History of Economic Analysis* (Edited from manuscript by Elizabeth Booddy Schumpeter). New York: Oxford University Press, 1954. xxv, 1260 p.

Schwartzberg, Roger-Gérard. *O Estado Espetáculo. Ensaio sobre e contra o star system em política* (Trad. por Heloysa de Lima Dantas). São Paulo, Brasil: Difel, 1978. 350 p.

Schwartzman, Simon e Cláudio Moura Castro (orgs.). *Pesquisa universitária em questão*. São Paulo, Brasil: Icone, 1986.

Schwartzman, Simon. *Universidade e ciência observadas por Ben-David*. *Ciência Hoje*, 7, 37 (Nov. de 87): 68-73

Scitovsky, Tibor. *The Benefits of Asymmetric Markets*, *Journal of Economic Perspectives*, 4, 1 (Winter 90): 135-148.

Scott, Bruce R. *Stages of Corporate Development — Part I*. Boston, MA: President and Fellows of Harvard College, 1971. 23 p. (9-371-294)

Scott, John Finley. *Sororities and the Husband Game*, pp. 145-154, Chap. 12 in Spradley, James P. and David W. McCurdy (Eds.). *Conformity and Conflict. Readings in cultural anthropology*. (4th ed.). Boston, MA: Little, Brown and Co., 1980 (1971). xv. 397 p.

Searles, Harold. *L'environnement non humain*. Paris, France: Gallimard, 1986. 400 p. (Connaissance de l'inconscient)

Searles, Harold. *L'effort pour rendre l'autre fou*. Paris, France: Gallimard,

1977.

Seeman, Melvin, Daniel Vidal, Michel Amiot et Alain Touraine. *Débat. De l'utilité sociologique de la notion d'aliénation. Sociologie du travail*, 9, 2 (Avr.-Juin 67): 180-201.

Seeman, Melvin. *Quatre problèmes concernant l'aliénation: vers un "nouveau" débat. Sociologie du travail*, 9, 2 (Avr.-Juin 67): 202-209.

Segalen, Martine (présentatrice). *L'autre et le semblable*. Paris, France: Presses du CNRS, 1989. 246 p. (CNRS Plus)

Séguin-Bernard, Francine et Jean-François Chanlat (Ed.). *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome I: Les théories de l'organisation*. St-Jean-sur-Richelieu, Canada: Éditions Préfontaine Inc., 1983. 482 p.

Seidman, L. William and Steven L. Skancke. *Competitiveness: The Executive's Guide to Success*. Armonk, N. Y.: M. E. Sharpe Inc., 1988. 216 p.

Selltiz, Claire, Jahoda, Deutsch e Cook. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. (Edição Revista e nova tradução de Dante Moreira Leite). São Paulo, Brasil: Editora Pedagógica e Universitária Ltda. (E.P.U.), 1974. xix, 687 p. (Ciências do comportamento).

Selye, Hans et Pierre Turcotte. *La gestion du stress. Relations industrielles*, XXI, 4 (76): 609-617.

Sen, Amartya (Ed.) and Geoffrey Hawthorn. *The Standard of Living*. New York: Cambridge University Press, 1987. 125 p.

Seyriex, Hervé. *Le zéro mépris*. Paris: InterÉditions, 1989.

Sexton, Donald L. and Nancy B. Bowman. *From Entrepreneurial Management to Professional Management: Key Factors in the Transition Process*. Presented at the International Colloquium on Entrepreneurship, Ecole des HEC, April 1-4, 1986. Montréal, Canada/Waco, TX: Center for Entrepreneurship, Hankamer School of Business, Baylor University, 1986. 20 p.

Sfez, Lucien. *Critique de la décision*. London, U.K.: Fondation nationale de sciences politiques, (Références; 1)

Shapere, Dudley. *La structure des révolutions scientifiques*, pp. 293-306 dans Pierre Jacob. *De Vienne à Cambridge. L'héritage du positivisme logique de 1950 à nos jours*. Paris, France: Gallimard, 1980. 434 p. (Bibliothèque des Sciences humaines)

Shapero, Albert. *The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur*. *Psychology Today*, Nov. 75: 83-88,133.

Shapiro, Stanley J. *Le monde de la gestion depuis la Deuxième Guerre mondiale*. *Gestion*, 12, 3 (Sept. 87): 8-14.

Shin, Mannsoo. *Internationalization Process and Its Impact on Technological Sophistication: in the Case of Korean Firms*, pp. 104-113 in McGuinness, Norman (Ed.). *Proceedings of the Annual Conference of the ASAC — International Business Division* (Montreal, June 2-4, 1989). Montréal, Canada: ASAC, 1989. 113 p.

Siehl, Caren. *Cultural Sleight-of-Hand: The Illusion of Consistency*, pp. 53-94 in *The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against*. Vol. 2 Montréal, Canada: UQAM, 1986. v, 312 p.

Sievers, Burkard. *Leadership as a Perpetuation of Imaturity*. Presentation at the Symposium: "Experiments in Management. Thoughts, Assessments, and Prospects". École des Hautes Études Commerciales, Montréal, 11, June 1986. 11 p.

Silva, Sergio. *Expansão Cafeeira e origens da indústria no Brasil*. São Paulo, Brasil: Ed. Alfa-Omega, 1981. 120 p. (Biblioteca Alfa-Omega de Ciências sociais)

Simis, Constantin. *La société corrompue: le monde secret du capitalisme soviétique*. Paris, France: Laffont, 1983. 251 p. (Notre époque)

Simon, Henri. *Les motivations de l'absentéisme*. *Sociologie du travail*, 322-333.

Simon, Herbert A, and James G. March. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

Simon, Herbert A. *The Failure of Armchair Economics*. *Challenge*. 29, 5 (Nov.-Dec. 86): 18-25.

Simon, Herbert A. *The Sciences of the Artificial* (2nd Ed.). Cambridge, MA: The MIT Press, 1981. xiv, 247 p.

Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1946.

Simon, Herbert A. *Organization Man: Rational and Self-Actualizing*. *Public Administration Review*, (July-Aug. 73): 346-353.

Simon, Herbert A. *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*. *American Economic Review*, (1959): 253-283.

Simon, Herbert. *Some Design and Research Methodologies in Business Administration (Suivi de discussion)*, pp. 239-279 in Audet, Michel et Jean-Louis Malouin (Dir.). *La production des connaissances scientifiques de l'administration/The Generation of Scientific Administrative Knowledge*. Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval, 1986. ii, 390 p. (Sciences de l'administration; 1)

Simon, Herbert. *La prise de décision et l'organisation administrative*, pp. 193-208 in Séguin-Bernard, Francine et Jean-François Chanlat (Ed.). *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome I: Les théories de l'organisation*. St-Jean-sur-Richelieu, Canada: Éditions Préfontaine Inc., 1983. 482 p.

Simon, Julian L. *Great and Almost-Great Magnitudes in Economics*, *Journal*

of **Economic Perspectives**, 4, 1 (Winter 90): 149-156.

Simonsen, Mario Henrique e Roberto de Oliveira Campos. **A nova economia brasileira** (3ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: José Olympio, 1979. 258 p.

Singer, Paul. **O dia da lagarta. Democratização e conflito distributivo no Brasil do Cruzado.** São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1987. 263 p.

Singer, Paul. **Desenvolvimento e crise** (3ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Paz e Terra, 1982. 162 p. (Estudos brasileiros; 16)

Siu, R. G. H. **The Tao of Science: An Essay on Western Knowledge and Eastern Wisdom.** Cambridge, MA: The MIT Press, 1968.

Skidmore, Thomas E, Peter H. Smith. **Modern Latin America.** New York/Oxford, U.K.: Oxford University Press, 1984. xii, 419 p. (Latin American Histories)

Skinner, William et W. Earl Sasser. *Le dirigeant idéal: incohérent et opportuniste.* **Harvard-L'Expansion**, utomne 1980: 76-85.

Slater, Philip E. and Warren G. Bennis. *Democracy Is Inevitable.* **Harvard Business Review**, March-April 1964: 51-59.

Sloan, Alfred P. Jr. **My Years with General Motors** (Ed. by John McDonald with Catharine Stevens). New York: Doubleday & Co., 1972 (1963). xviii, 541 p. (The Anchor Library of Economics)

Smircich, Linda. *Concepts of Culture and Organizational Analysis.* **Administrative Science Quarterly**, 28 (Sept. 83): 339-358.

Smircich, Linda. *Studying Organizations as Cultures*, pp. 160-172 in Morgan, Gareth (Ed.). **Beyond Method. Strategies for Social Research.** Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1983. 424 p.

Smith, Adam. **An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.** Chicago: Encyclopædia Britannica Inc., 1952. viii, 468 p. (Great Books of the Western World; 39)

Smith, M. R. *Profits and Administrative Intensity: A Longitudinal Analysis.* **Sociology**, (1978),12: 509-521.

Solomou, Solomos. **Phases of Economic Growth 1850-1973. Kondratieff Waves and Kuznets Swings.** New York: Cambridge University Press, 1987. 224 p.

Solzhenitsyn, Aleksandr. *Why the West Has Succumbed to Cowardice,* **Montreal Star, News and Review**, June 10, 1978: B1.

Sombart, Werner. **Le bourgeois. Contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne.** Paris, France: Payot, (1928). (Petite bibliothèque Payot; 89)

Sorj, Bernardo e John Wilkinson. *As biotecnologias, a divisão internacional do*

*trabalho e o caso brasileiro. Revista de Economia Política*, 8, 2 (Abr./Jun. 88): 67-76.

Sorman, Guy. *Les vrais penseurs de notre temps*. Paris, France: Éditions Arthème Fayard, 1989. 416 p.

Sousa, Maria das Graças F, Eliane S. Azevêdo, Maria christina B. O. Silva e Nelly B. V. M. Freire. *Branco descendentes de negros na sociedade brasileira. Ciência e Cultura*, 39, 12 (Dez. 87): 1186-1189.

Souza, Carlos César. *O capitalismo brasileiro no século XXI. Pronunciamento durante almoço comemorativo do 3º ano do programa "História empresarial vivida" (2 de dez. de 1987, Joquei Clube, São Paulo)*. São Paulo, Brasil: 1987. 8 p.

Souza, Laura de Mello e. *Feitiços e Bruxarias no Brasil Colonial. Ciência Hoje*, 7, 40 (Março 88): 30-36.

Spechler, Martin C. *Big Inflation Need Potent Cures. Challenge*. 29, 5 (Nov.-Dec. 86): 26-32.

Spengler, Oswald. *L'homme et la technique*. Paris, France: Gallimard, (Idées; 194)

Sperber, Dan. *Rethinking Symbolism*. Cambridge, U. K.: Cambridge University Press, 1979.

Spradley, James P. and David W. McCurdy (Eds.). *Conformity and Conflict. Readings in cultural anthropology*. (4th ed.). Boston, MA: Little, Brown and Co., 1980 (1971). xv. 397 p.

Srivastva, Suresh, and Associates. *The Executive Mind. New Insights on Managerial Thought and Action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1983. xxii, 344 p. (Jossey-Bass Management Series & Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series)

Stein, Leonard I. *Male and Female: The Doctor-Nurse Game.*, pp. 167-176, Chap. 14 in Spradley, James P. and David W. McCurdy (Eds.). *Conformity and Conflict. Readings in cultural anthropology*. (4th ed.). Boston, MA: Little, Brown and Co., 1980 (1971). xv. 397 p.

Steiner, George *Top Management Planning*. New York : Macmillan 1969.

Sternberg, Robert J. and Richard K. Wagner (Eds.). *Practical Intelligence. Origins of Competence in the Everyday World*. New York: Cambridge University Press, 1986. 240 p.

Stevens, Guy V. G. *The Determinants of Investment*, pp. Dunning, John H. (Ed.). *Economic Analysis and Multinational Enterprises*, 1974.

Stevenson, Howard H. *Analyzing Corporate Strengths and Weaknesses*, pp. 186-195 in Glueck, William F. *Business Policy and Strategic Management (3rd Ed.)*.

New York: McGraw-Hill, 1980 (1972). xvii, 891 p. (McGraw-Hill series in Management)

Stinchcombe, A. L. *Social Structure and the Invention of Organizational Forms*, pp. 153-195 in **Industrial Organization**.

Stolcke, Verena. *Cafeicultura; homens, mulheres e capital (1850-1980)*. São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1986.

Storr, Anthony. **The Essential Jung**. Selected from *The Collected Works of C. G. Jung* (Translated by R.F.C. Hull), *The Freud/Jung Letters* (passage translated by R.F.C. Hull), *C. G. Jung: Letters*, and *C. G. Jung: Work and Image*. Princeton, N.J.: Princeton University Press; and from *Memories, Dreams, Reflections*, by C. G. Jung (Transl. by Richard and Clara Winston), New York: Random House, published by Pantheon Books, 1961, 1962, 1963. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1983. 448 p.

Strauss, Léo. **De la tyrannie**. Paris, France: Gallimard, 1983. (Coll. "Tel"; 73)

Streeten, Paul, with Shahid Javed Burki, Mahbub ul Haq, Norman Hicks, and Frances Stewart. **First Things First: Meeting Basic Human Needs in the Developing Countries**. Washington, D. C.: The World Bank/Oxford University Press, 1981 224 p.

Summers, Lawrence H. *On the Share Economy. Prospects and Problems*. **Challenge**. 29, 5 (Nov.-Dec. 86): 47-50

Sun Tzu. **L'art de la guerre**. (Préface et introduction de Samuel B. Griffith. Avant-propos de B. H. Liddell Hart. Traduit de l'anglais par Francis Wang). Paris, France: Flammarion, 1972. 266 p. (CHamp historique; 58)

Susskind, Charles and Lynn Schell. **Exporting Technical Education. A Survey and Case Study of Foreign Professionals with U.S. Graduate Degrees**. New York: Institute of International Education, 1968. 97 p.

Sutton-Smith, Brian. **Toys as Culture**. New York: Gardner Press Inc., 1986. xii, 291 p. Bibliography, Index.

Suzigan, Wilson. **Indústria brasileira. Origem e desenvolvimento**. São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1986. 403 p.

Swan, John and David Rink. *Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles*. **Business Horizons**, 25 (Jan.-Febr. 1982): 72-76.

Symons, Gladys L. *Corporate Culture, Managerial Women and Organizational Change*, pp. 95-108 in **The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against**. Vol. 2 Montréal, Canada: UQAM, 1986. v, 312 p.

Symons, Gladys L. (Dir.) et Yves Martin (Coll.). **La culture des organisations**. Québec, Canada: Institut québécois de recherche sur la culture, 1988. 216 p. (Questions de culture; 14)

Tarondeau, Jean-Claude. *Les trois âges de la stratégie industrielle*. **Gestion**,

12, 3 (Sept. 87): 15-21.

Tavares, Maria Conceição. *O desenvolvimento industrial latino americano e a atual crise do transnacionalismo*. Estudos CEBRAP, 13 (Jul./set. 75):

Tavares, Maria da Conceição. *Da Substituição de importações ao capitalismo financeiro. Ensaios sobre Economia Brasileira*. Rio de Janeiro, Brasil: Zahar Editores, 1983 (1972). 263 p. (Biblioteca de Ciências Sociais; Economia)

Taviss, Irene. *Changes in the Form of Alienation: The 1900's vs. the 1950's*. American Sociological Review, Febr. 69: 46-57.

Taylor, Frederick Winslow. *La direction scientifique des entreprises* (Trad. par Luc Maury; préface de Louis Danty-Lafrance). Paris, France: Dunod, 1965. xxv, 309 p.

Taylor, Norman W. *L'industriel canadien-français et son milieu*. Recherches sociographiques, II, 2 (Avr.-Juin 61): 123-150.

Taylor, Thayer C. *Computers That Plan*, pp. 162-172, Chap. 14 in Berman, Barry and Joel R. Evans (Eds.). *Readings in Marketing Management. A Strategic Perspective*. New York: John Wiley & Sons, 1984. xiii, 478 p.

Teece, David J. (Ed.). *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, MA: Ballinger Publ. Co., 1987. xii, 256 p. (Ballinger Series on Innovation and Organizational Change)

Teixeira, Déa Lucia Pimentel. *Em busca das fórmulas milagreas orientais — considerações sobre a viabilidade de "importação" das técnicas gerenciais japonesas por outros países capitalistas* Rev. Adm. Empr. 27, 3 (Jul./Set. 87): 5-16.

Teixeira, Francisco Lima Cruz. *The Political Economy of Technological Learning in the Brazilian Petrochemical Industry* (Doctor of Philosophy Thesis). U.K.: University of Sussex, April 1985. xiv, 316 p.

Teixeira, Francisco Lima Cruz. *Desenvolvimento industrial e tecnologia: revisão da literatura e uma proposta de abordagem*. Salvador, Brasil: Universidade federal de Bahia, 1985. 36 p.

Testart, Jacques. *L'oeuf transparent* (Préface de Michel Serres). Paris, France: Flammarion, 1986. 219 p. (CHamps; 157)

Thayer, Lee (Ed.). *Organization — Communication: Emerging Perspectives II*. Norwood, NJ: Ablex, 1988. 356 p.

The Committee on the International Migration of Talent. *Modernization and the Migration of Talent: Overall Conclusions and Recommendations*, pp. 667-725, Chap. 22 in Ibidem. *The International Migration of High-Level Manpower. Its Impact on the Development Process*. New York: Praeger, 1970. 738 p. (Praeger Special Studies in International Economics and Development)

The Economist Intelligence Unit. *Brazil: Country Profile 1989-90*.

London, U.K.: Business International, 1989. 51 p.

Théret, Bruno et Michel Wieviorka. **Critique de la théorie du "capitalisme monopoliste d'État"**. Paris, France: Maspéro, La Découverte FM, 1978. 120 p. (Critiques de l'économie politique)

Thibault, André. **Bureaucraties modernes et aliénation**. Montréal, Canada: Université de Montréal, Août 1975. 45 p.

Thiétart, Raymond-Alain. **La stratégie d'entreprise. Formulation et mise en oeuvre**. Paris, France: McGraw-Hill, 1984. viii, 185 p.

Thompson, J. B. *Ideology and the Critique of Domination 2*. **Canadian Journal of Political and Social Theory**, 8 (84): 179-196.

Thompson, J. B. *Ideology and the Critique of Domination 1*. **Canadian Journal of Political and Social Theory**, 7 (83): 163-183.

Thompson, James D. **Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1967. xi, 192 p.

Thucydides. *The History of the Peloponnesian War*, pp. 349- 616 in **The History of Herodotus; The History of The Peloponnesian War Thucydides**. Chicago: Encyclopædia Britannica Inc., 1952. xi, 616 p. (Great Books of the Western World; 6)

Thuillier, Pierre. *La vocation manipulateur de la science*, pp. 71-86 in **Divers auteurs. Le sujet et l'objet: confrontations**. Paris, France: Éd. du C.N.R.S., 1984. 266 p.

Tilman, Rick. *The Utopian Vision of Edward Bellamy and Thorstein Veblen*. **Journal of Economic Issues**, 19, 4: 879-898.

Tocqueville, Alexis de. **De la démocratie en Amérique. Les grands thèmes** (Édité par J.-P. Mayer. Édition revue et corrigée). Paris, France: Gallimard, 1980 (1968). 384 p. (Idées; 168).

Tocqueville, Alexis. **L'ancien régime et la Révolution** (Précédé d'une "Introduction: matériaux pour une histoire de l'influence de l'Ancien Régime" de J.-P. Mayer suivi d'un "Appendice: des pays d'états et en particulier du Languedoc", de "Notes"). Paris, France: Gallimard, 1967. 384 p. (Bibliographie de J.-P. Mayer sur l'Ancien Régime) (Folio-histoire; 5)

Toffler, Alvin. **La troisième vague**. Denoël, 1980.

Toulmin, Stephen and David E. Leary. *The Cult of Empiricism in Psychology, and Beyond*, pp. 594-617 in Koch, Sigmund and David E. Leary (Eds.). **A Century of Psychology as Science**. New York: McGraw-Hill Book Co., 1985. xi, 990 p.

Toulmin, Stephen E. *Does the Distinction between Normal and Revolutionary Science Hold Water?*, pp. 39-47 in Lakatos, Imre and Alan Musgrave (Eds.). **Criticism and the Growth of Knowledge**. Proceedings of the International Colloquium in the Philosophy of Science, London, 1965, Vol. 4. Cambridge, U.K.: Cambridge University

Press, 1970. iii, 282 p.

Toulmin, Stephen. *The Emergence of Post-Modern Science*, pp. 69-114 in Adler, Mortimer J. (Ed.), *The Great Ideas Today 1981*, Chicago: Encyclopædia Britannica, Inc., 1981. viii, 471 p.

Toulouse, Jean-Marie et Danny Miller. *Pourquoi certaines entreprises manifestent-elles plus d'entrepreneurship que d'autres?* *Gestion*, 12, 3 (Sept. 87): 44-48.

Toulouse, Jean-Marie. *L'entrepreneurship au Québec* (Préface de Pierre Harvey). Montréal, Canada: Les Presses H.É.C./Fides, 1979. xxxiv, 139 p. (Histoire économique et sociale du Canada français)

Touraine, Alain. *Les sociétés dépendantes. Essais sur l'Amérique latine*. Gembloux, Suisse: Ed. Duculot S.A., 1976. 266 p. (Sociologie nouvelle)

Toynbee, Arnold J. *A Study of History* (Abridgement of Volumes i-vi by D. C. Somervell). New York: Dell Publishing Co., Inc., 1965 (1946) 701, 448 p. (A Laurel Edition)

Tragtenberg, Maurício (Org.). *Reflexões sobre o socialismo*. São Paulo, Brasil: Editora Moderna, 1986. 95 p. (Projeto Passo a Frente. Coleção Polêmica)

Tragtenberg, Maurício (Org.). *Marxismo heterodoxo* (Gorter, Mikhaïski, Bordiga). São Paulo, Brasil: Brasiliense, 1981. 228 p.

Tragtenberg, Maurício. *Burocracia e ideologia*. São Paulo, Brasil: Editora Atica, 1985. 228 p. (Ensaio; 9)

Tragtenberg, Mauricio. *A delinqüência acadêmica: o poder sem saber e o saber sem poder*. Rio de Janeiro, Brasil: Rumo Editora, 1979. 83 p.

Tragtenberg, Maurício. *A teoria geral da administração é uma ideologia?* *Revista de Administração de Empresas*, 11, 4 (Out./dez. 71): 7-21.

Trice, H. M., and J. M. Beyer. *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials*, *Academy of Management Review*, Oct. 84: 653-669.

Trist, Eric. *Organisation et système*, pp. 286-303 in Séguin-Bernard, Francine et Jean-François Chanlat (Ed.). *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome I: Les théories de l'organisation*. St-Jean-sur-Richelieu, Canada: Éditions Préfontaine Inc., 1983. 482 p.

Tronca, Italo. *O exército e a industrialização: entre as armas e Volta Redonda (1930-1942)*, pp. 337-360, Cap. 7 in Buarque de Holanda, Sérgio e Boris Fausto (Dir.). *História geral da civilização brasileira. Tomo III. O Brasil republicano. 3.º volume. Sociedade e política (1930-1964)*. São Paulo, Brasil: Difel, 1983. 604 p.

Truong, Thuan V. *La crise économique actuelle et la théorie économique*, pp. 363-372 in Audet, Michel et Jean-Louis Malouin (Dir.). *La production des connaissances scientifiques de l'administration/The Generation of Scientific Administrative Knowledge*. Québec, Canada: Les Presses de l'Université Laval, 1986. ii, 390 p.

(Sciences de l'administration; 1)

Turner, Barry A. *The Use of Grounded Theory for the Qualitative Analysis of Organizational Behaviour*. *Journal of Management Studies*, 20, 3 (83): 333-348.

Turner, Terence S. *Cosmetics: The Language of Bodily Adornment*, pp. 91-100, Chap. 7 in Spradley, James P. and David W. McCurdy (Eds.). *Conformity and Conflict. Readings in cultural anthropology*. (4th ed.). Boston, MA: Little, Brown and Co., 1980 (1971). xv. 397 p.

Turner, V. W. *The Ritual Process, Structure and Anti-Structure*. Chicago Aldine, 1969

Ulrich, D. et al. *A Strategy, Structure, Human Resources Data-Base: OASIS*. *Human Resources Management*, 23,1 (Spring 84):

United Nations. *Transnational Corporations in World Development: A Reexamination*. New York: United Nations Economic and Social Council, 1978.

United States. Congress of the United States. Joint Economic Committee. *Business Management Practices and the Productivity of the American Economy*. (Hearings before the Joint Economic Committee Congress of the U.S., ninety-seventh Congress, first session, May 1 and 11 and June 1 and 5, 1981). Washington, D. C.: U.S.G.P.O., 1981. iv, 146 p.

Usunier, Jean-Claude. *As percepções culturais do tempo: um estudo comparativo entre o Brasil e a França*. Porto Alegre, Brasil: UFRGS, Junho 1988. 27 p.

Vachon, Michel J. A. *Transfer of Technology and Latin America*. (Paper presented to the 1989 BALAS Annual Conference, Boca Raton, FLA, Febr. 15-18, 1989). Daniel, Mann, Johnson, & Mendenhall, 1989. 30 p.

Vainfas, Ronaldo. *O sexo nefando e a Inquisição. Negros Brasileiros*. *Encarte especial Ciência Hoje*, 8, 48 (Nov. 88): 16-19.

Vaitsos, Constantine V. *L'attitude et le rôle des entreprises transnationales dans le processus d'intégration économique dans les pays en voie de développement*, *Tiers-Monde*, XIX, 74 (Avr.-Juin 78): 233-257.

Van Horne, James C. *An Application of the Capital Asset Pricing Model to Divisional Required Returns*, pp. 141-148 in Weitz, Barton A., and Robin Wensley (Eds.). *Strategic Marketing. Planning, Implementation, and Control*. Boston, MA: Kent Publishing Co., 1984. x, 500 p. (Kent Series in Marketing)

Van Maanen, John, and Stephen R. Barley. *Reclaiming Qualitative Methods For Organizational Research: A Preface*. *Administrative Science Quarterly*, 24 (79): 520-526.

Vancil, Richard F. *Strategy Formulation in Complex Organizations*, pp. 325-343 in Weitz, Barton A., and Robin Wensley (Eds.). *Strategic Marketing. Planning, Implementation, and Control*. Boston, MA: Kent Publishing Co., 1984 (1980). x, 500 p. (Kent Series in Marketing)

- Vasconcellos Filho, Paulo de. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro, Brasil: Livros técnicos e científicos, 1985. 98 p.
- Vasconcellos Filho, Paulo de. **Planejamento e controle.** Rio de Janeiro, Brasil: Livros científicos e técnicos, 1982.
- Vasconi, Tomas Amadeo et Marco Aurelio Garcia de Almeida. *Le développement des idéologies dominantes en Amérique latine. Perspectives théoriques et méthodologiques.* **Tiers-Monde**, XV, 57 (Janv.-Mars 74): 171-188.
- Vaudagna, M. *L'américanisme et le management scientifique dans l'Italie des années 1920.* **Recherches**, 33/34 (Sept. 78).
- Veblen, Thorstein B. **Théorie de la Classe de loisir.** Paris, France: Gallimard, (Coll. "Tel"; 27)
- Velho, Gilberto. **Individualismo e Cultura. Notas para uma Antropologia da Sociedade Contemporânea.** Rio de Janeiro, Brasil: Jorge Zahar, 1987 (1981). 149 p. (Antropologia social)
- Vernant, Jean-Pierre. **Analyse et interprétations des récits du mythe de Prométhée dans la Théogonie et dans "Les travaux et les jours" d'Hésiode.** Centre Thomas More, L'arbrésle, 1974. 33 p. (Document 74/13)
- Vernant, Jean-Pierre. **Les origines de la pensée grecque.** Paris, France: P.U.F., (Quadrique; 5)
- Vernon, Raymond. *International Investment and International Trade in the Product Cycle.* **Quarterly Journal of Economics**, 80 (May 66): 190-207.
- Vidal, J. W. Bautista. **De Estado servil à nação soberana: civilização solidária dos Trópicos.** (2ª ed.). Petrópolis, R. J. e Brasília, D. F.: Vozes e Editora da Universidade de Brasília, 1988. 319 p.
- Vieira, Sonia. *Fraude em ciência.* **Ciência Hoje.** São Paulo, Brasil (Sociedade brasileira para o progresso da ciência): 5, 25 (Julho/Ago. de 86): 75-79.
- Vigarello, Georges. **Le propre et le sale. L'hygiène du corps depuis le Moyen Age.** Paris, France: Seuil, (Points/Histoire; H92)
- Vilain, Raymond. **Jeux de mains.** Paris, France: Arthaud, 1987. 354 p.
- von Bertalanffy, L. *Théorie générale des systèmes — Qu'est-ce que cela signifie?*, pp. 263-285 in Séguin-Bernard, Francine et Jean-François Chanlat (Ed.). **L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome I: Les théories de l'organisation.** St-Jean-sur-Richelieu, Canada: Éditions Préfontaine Inc., 1983. 482 p.
- von Bertalanffy, L. *Le concept de système dans les sciences de l'homme*, pp. 191-209, Chap. 8 dans Ibidem. **La théorie générale des systèmes.** Paris, France: Dunod. 1973.

von Clausewitz, Carl. **Da Guerra** (Préface de Anatole Rapoport). São Paulo, Brasil: Martins Fontes, 1979 (1832). 787 p.

Wachtel, Howard M. **The Money Mandarins. The Making of a New Supranational Economic Order.** New York: Pantheon Books, 1986. xvi, 254 p.

Wallerstein, Imanuel. **Le capitalisme historique.** Paris, France: Maspéro, La Découverte FM, (Repères; 27)

Wallerstein, Immanuel. **Historical Capitalism.** London, U. K.: Verso Editions, 1983. 110 p.

Wallerstein, Immanuel. **Le système du monde du XVe siècle à nos jours.** Paris, France: Flammarion, 1980. (Nouvelle bibliothèque scientifique).

Wallerstein, Immanuel. **The Capitalist World Economy.** Cambridge, Mass./Paris, France: Cambridge Univ. Press/Maison des Sciences de l'Homme, 1979. 305 p.

Wambi, B. *Western Technology Transfers Have Hurt the Third World: An Indigenous Development Model is Needed.* IDRC Reports, 17, 1 (Jan. 88): 24-25.

Watkins, John W. N. *Against "Normal Science"*, pp. 25-37 in Lakatos, Imre and Alan Musgrave (Eds.). **Criticism and the Growth of Knowledge.** Proceedings of the International Colloquium in the Philosophy of Science, London, 1965, Vol. 4. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1970. iii, 282 p.

Watkins, Mel. *The Economics of Nationalism and the Nationality of Economics: A Critique of Neoclassical Theorizing.* Canadian Journal of Economics, Supplement, Nov. 1978: S87-S120.

Watson, Maxwell, Donald Mathieson, Russell Kincaid, and Eliot Kalter. **International Capital Markets: Developments and Prospects.** Washington, D. C.: I.M.F. Febr. 1986. 125 p. (Occasional Paper; 43)

Watzlawick, Paul, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson. **Une logique de la communication** (Traduit de l'américain par Janine Morche). Paris, France: Seuil, 1972 (1967). 286 p. (Points/Sciences humaines; 102)

Watzlawick, Paul, John Weakland et Richard Fisch. **Changements. Paradoxes et psychothérapie** (Traduit de l'anglais par Pierre Furlan). Paris, France: Seuil, 1975. 191 p. (Points/Anthropologie, sciences humaines; 130)

Weber, Max. **Économie et société. Tome premier** (Trad. de l'allemand par Julien Freund, Pierre Kamnitzer, Pierre Bertrand, Eric de Dampierre, Jean Maillard et Jacques Chavy sous la direction de Jacques Chavy et de Éric Dampierre). Paris, France: Librairie Plon, 1971 (1956 et 1967). 650 p. (Recherches en sciences humaines - Série rouge; 27)

Weick, Karl E. *Substitutes for Strategy*, pp. 221-237, Chap. 10 in Teece, David J. (Ed.). **The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal.** Cambridge, MA: Ballinger Publ., 1987. xii, 256 p. (Ballinger Series on Innovation and Organizational Change)

- Weick, Karl E. *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1979 (1969).
- Weisbord, Marvin R. *Productive Workplaces. Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Community*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987.
- Wenk, Edward Jr. *Technology, Business and America's Third Century*, pp. 107-132 in Sawyer, Herbert L. (Ed.). *Business in the Contemporary World*. Lanham, NY: University Press of America, 1988. xxi, 233 p.
- Wensley, Robin. *PMS and BCG: New Horizons or False Dawn*. *Strategic Management Journal*, 3, (1982): 147-158.
- Wensley, Robin. *Strategic Marketing: Betas, Boxes, or Basics*, pp. 298-315 in Weitz, Barton A., and Robin Wensley (Eds.). *Strategic Marketing. Planning, Implementation, and Control*. Boston, MA: Kent Publishing Co., 1984. x, 500 p. (Kent Series in Marketing)
- Wetter, Gustav Andreas. *Le matérialisme dialectique en tant que théorie de la cohésion générale des systèmes*, pp. 67-95, Chap. IV dans Ibidem. *Le matérialisme dialectique*. Paris, France: Desclée de Brouwer,
- Wheelwright, Steven C. *Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link*, *Strategic Management Journal*, 5, 1 (1986):
- Wheelwright, Steven C. *Restoring the Competitive Edge in U.S. Manufacturing*, pp. 83-100, Chap. 4 in Teece, David J. (Ed.) *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Cambridge, MA: Ballinger Publ., 1987. xii, 256 p. (Ballinger Series on Innovation and Organizational Change)
- Wheelwright, Steven C. *Strategy, Management, and Strategic Planning Approaches*, pp. 19-33, Chap. 3 in Hax, Arnoldo C. (Ed.). *Readings on Strategic Management*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., 1984. x, 224 p.
- White, Lawrence J. *Antitrust and Merger Policy: A Review and Critique* *Journal of Economic Perspectives*. Nashville, TN (U.S.A.) The American Economic Association. I, 2 (Fall 87): 13-22
- Whyte, William F. *Street Corner Society* (Rev. Ed.). Chicago: University of Chicago Press, 1955.
- Whyte, William H. *Comment tricher aux tests de personnalité*, pp. 558-564, Appendice dans Ibidem. *L'Homme de l'organisation* (Traduit de l'américain par Yves Rivière). Paris, France: Librairie Plon, 1959 (1956). 568 p. (Recherches en sciences humaines; 13)
- Whyte, William H. *L'Homme de l'organisation* (Traduit de l'américain par Yves Rivière). Paris, France: Librairie Plon, 1959 (1956). 568 p. (Recherches en sciences humaines; 13)
- Widgery, Alban G. *Les grandes doctrines de l'Histoire. De Confucius à*

- Toynbee (Traduit de l'anglais par Serge Bricianer). Paris, France: Gallimard, 1965 (1961). 380 p. (Idées; 83)
- Williamson, O. E. **Markets and Hierarchies**. New York: Free Press, 1975.
- Williamson, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: Free Press, 1985 (1987). 450 p.
- Williamson, Oliver. *The Organization of Work: A Comparative Institutional Assessment*, pp. 292-311, Chap. 22 in Putterman, Louis (Ed. with the assistance of Randy Kroszner). **The Economic Nature of the Firm. A Reader**. New York: Cambridge University Press, 1986. x, 371 p.
- Wils, Thierry, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Jean-Yves Le Louarn. *La gestion stratégique des ressources humaines*. **Relations industrielles**, 44, 2 (89): 354-374.
- Wilson, Edmund. **To the Finland Station (Definitive Edition)**. New York: Farrar, Strauss & Giroux, 1972 (1940). 608 p.
- Wind, Yoram et Vijay Mahajan. *Un portefeuille d'activités en sept étapes*. **Harvard-L'Expansion**, Été 1981: 37-49.
- Winkin, Yves (Org.). **La nouvelle communication**. (Traduction de D. Bansard, A. Cardoen, M.-C. Chiarieri, J.-P. Simon et Y. Winkin). Paris, France: Seuil, 1981. 382 p. (Points/Anthropologie, Sciences humaines; 136).
- Winter, Sidney G. *Knowledge and Competence as Strategic Assets*, pp. 159-184, Chap. 8 in Teece, David J. (Ed.). **The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal**. Cambridge, MA: Ballinger Publ., 1987. xii, 256 p. (Ballinger Series on Innovation and Organizational Change).
- Witkin, Robert W. *Cultural Engineering in Organisations as the Antighesis of Creation of Meaning*, pp. 267-277 in **The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against**. Vol. 2 Montréal, Canada: UQAM, 1986. v, 312 p.
- Wittgenstein, Ludwig. **Tractatus logico-philosophicus** (Trad. de l'allemand par Pierre Klossowski). Paris, France: Gallimard, 1961. 177 p. (Idées; 264)
- Woodruff, Robert B. *A Systematic Approach to Market Opportunity Analyses*, pp. 173-182, Chap. 15 in Berman, Barry and Joel R. Evans (Eds.). **Readings in Marketing Management. A Strategic Perspective**. New York: John Wiley & Sons, 1984. xiii, 478 p.
- Woodward, Joan. *Administration et technologie*, pp. 105-139 dans Chanlat, Jean-François et Francine Séguin. **L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome II: Les composantes de l'organisation**. Montréal, Canada: Gaetan Morin Éditeur, 1987. x, 508 p.
- Wright, Gavin. *The Economic Revolution in the American South* **Journal of Economic Perspectives** I,1 (Summer 87): 161-178.

Wright, J. Patrick. **On a Clear Day You Can See General Motors.** John Z. de Lorean's Look Inside the Automotive Giant. New York: Avon, 1979. xiv, 287 p.

Wrigley, E. A. **Continuity, Chance and Change. The Character of the Industrial Revolution in England.** New York: Cambridge University Press, Cambridge University Press, 1988. 160 p.

Wrong, Dennis H. *The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology*, *American Sociological Review*, 26, 2 (Apr. 61): 183-193.

Yao, Dennis A. *Beyond the Reach of the Invisible Hand: Market Failures and Profitability.* *Strategic Management Journal*, 9.

Yusuf, Shahid, R. Kyle Peters. **Capital Accumulation and Economic Growth: The Korean Paradigm.** Washington, D.C.: World Bank, 1985 49 p. (World Bank Staff Working Papers; no. 712)

Zaccarelli, Sergio B., Adalberto A. Fischmann, Ruy Aguiar da Silva Leme. **Ecologia de Empresas. Um estudo do Ambiente empresarial.** São Paulo, Brasil: Atlas, 1980. 127 p.

Zajdsznajder, Luciano. **Problemas organizacionais da sociedade brasileira e outros estudos organizacionais.** (Tese de doutorado). Rio de Janeiro, Brasil: Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, s.d. s.n.

Zaleznik, Abraham. *Power and Politics in Organizational Life*, pp. 315-343, Chap. 15 in Kets de Vries, Manfred F. R. (Ed.). **The Irrational Executive. Psychoanalytic Explorations in Management.** New York: International Universities Press, 1984. xxiii, 497 p.

Zey-Ferrell, Mary. *The Rediscovery of Culture: Criticisms of Making Culture Fit the Contingency Model*, pp. 215-248 in **The International Conference on Organization Symbolism and Corporate Culture. On the Theme: Cultural Engineering: the evidence for and against.** Vol. 2 Montréal, Canada: UQAM, 1986. v, 312 p.

Zimmerman, D. K. *Participative Management: A Reexamination of the Classics*, *Academy of Management Review*, 3, 4 (Oct. 78).