76

EAESP - FGV
SECRETARIA ESCOLAR DOS CPG
RECEBIDO
Em 03/04/89
Por PROTOC. 1021/89

SP-00002910-1

1199000910

EAESP/FGV

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS (1954/1986)

Luis Eduardo Potsch de Carvalho e Silva

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Area de Concentração: Economia Aplicada à Administração

Area de Dominio Conexo: Administração Mercadológica

Orientador: Prof. Dr. Orlando Figueiredo

Orientador: Prof. Dr. Orlando Figueiredo

São Paulo

1989

Fundação Getulio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Biblioteca

FGV

910/0990

1199000910

Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Data 19/11/90
N.o de Chamada 658 S586m
N.o Volume 910/90
Registrado por HL
Tese e.1
65.011.1
061.27.(091)

S578m SILVA, Luis Eduardo Potsch de Carvalho, 1949

Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios (1954/1986)/ Luis Eduardo Potsch -- São Paulo: EAESP/FGV, 1989

xxv, 430p. ilust.

Bibliografia

1. Administração de Empresas 2. Gerencia Estratégica 3. Educação Estratégica 4. FGV/EAESP I. Titulo II. Teses

CDD - 658.4

INDICES PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:

1. Estratégia Empresarial: Capacitação 658.4 : 158.7
2. Pensamento Estratégico: Epistemologia 658.001 : 300.72 : 121
3. Recursos Humanos: Desenvolvimento Estratégico: Engenharia de RH - 658.3
4. Educação: Formação de Quadros: Política 370 : 650.07
5. Administração de Empresas: Escolas: Curriculo: História: Brasil 658.4 : 358.54
6. Marxismo: Administração de Empresas 320.532 : 658.4
7. FGV: EAESP: Historia 353.811

ABSTRACT

MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

1_ESTRUTURA DO MODELO: Este estudo mostra como o Materialismo Histórico Dialético foi utilizado crescentemente, no periodo de 1954/1986, pela EAESP/FGV, para alterar o clássico Modelo de "Higher Education for Business", proposto por Robert Aaron Gordon da Ford Foundation, na década de 50, voltado para formar "General Manager" (Top Management), em relação às suas 4 Áreas Básicas de Competencia (Gerencia Economica de Recursos; Dinamica Macro-Ambiental; Dinamica dos Mercados; Dinamica Organizacional), gestando um original e sui generis Modelo de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, de caráter generalista/ multidisciplinar (eclético/híbrido/ heterodoxo), extremamente ajustado às condições latino americanas, através da incorporação das chamadas "Escolas de Ciencias Sociais Criticas" (ISEB; CEPAL; FFLCH; CEBRAP; IE/UNICAMP) e baseado numa articulação especial dos 9 seguintes Paradigmas Epistemológicos: "Modo de Produção Capitalista" (Marx); "Concepção Marxista de Empresa Capitalista" (Kenneth Barr); "Lógica Dialética de Pensamento" (Lefebvre/ Caio Prado); "Bloco Histórico Capitalista" (Gramsci); "Modelos de Capitalismo Brasileiro" (Bresser Pereira); "Dinamica Economica Capitalista" (Kalecki); "Teoria dos Oligopólios Capitalistas" (Steindl); "Dinamica Estratégica Organizacional" (Chandler); "Dinamica Burocrático-Ideológica" (Tragtenberg). 2_GENESE DO MODELO: O estudo realizou uma análise detalhada dos Antecedentes Históricos, Dinamica de Crescimento e Genese do Pensamento Estratégico-Administrativo da EAESP, baseado numa exaustiva investigação de Atas de Orgãos Colegiados (Conselho de Administração; Congregação; CTA; Grupo de Planejamento Academico; Conselho Departamental; Comissões de Ensino/ Pesquisa/ Publicação/ Assistencia Técnica/ Biblioteca), da Produção Academica (Pesquisas/ Publicações/ Curriculos/ Perfil Docente/ Destino Profissional dos Formados) e de cerca de 5000 Programas de Disciplinas (Marketing; Finanças; Produção; RH/Administração Geral; Ciencias Sociais; Economia; Métodos Quantitativos/Informática), referente ao periodo de 1954/86, que mostrou como a correlação de forças (interesses economico-politicos) existentes na Sociedade Brasileira, traduzida em constantes Conflitos Politicos, Crises Institucionais e Lutas Intestinas, envolvendo o Corpo Docente, Alunos, Direção Geral da FGV e Comunidade Empresarial Paulista, possibilitou à EAESP tornar-se a única Business School em todo o mundo a utilizar o Materialismo Histórico Dialético para aperfeiçoar seus Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios. 3_REASON WHY DO MODELO: A principal conclusão do estudo foi a de que em paises periféricos (dependentes/ subdesenvolvidos), como o Brasil, devido ao caráter agudo e explícito dos Conflitos Sociais (Pobreza; Desigualdades; Contrastes; Potencial Revolucionário), os Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios devem enfatizar a formação de Quadros Gerenciais com visão muito mais "POLÍTICA" do que "TECNOCRÁTICA", em termos de serem capazes de capazes de articular/ integrar sua Praxis Gerencial com as transformações/ mudanças da Infra Estrutura Socio-Economica necessárias para superar o clássico Ciclo de Instabilidade Latino-Americano (Ditadura/ Populismo), em direção a um Processo de Hegemonia Democratica Burguesa, capaz de absorver/ assimilar os Conflitos Sociais, e vialibizar uma estável Acumulação de Capital Endógena ("Longo Prazo"). 4_IMPLICAÇÕES DO MODELO: O estudo mostrou que, de maneira semelhante à reinterpretação original do Pensamento Economico sob a ótica latino-americana realizada pela CEPAL, o MODELO EAESPIANO, ao utilizar a obra "DAS KAPITAL" (Karl Marx) como um verdadeiro "Manual de Business Administration", introduziu um Novo Paradigma para análise da questão da Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, possibilitando realizar uma "Revolução Copernicana", nos moldes sugeridos por Thomas Kuhn ("A Estrutura das Revoluções Cientificas"), em termos de repensar sob a perspectiva pró-ativa do "Estruturalismo Genético" (Lucien Goldmann) as atividades de "Pesquisa de Negócio", "Consultoria de Gestão", "Engenharia de RH", "Jornalismo de Negócios", "Seminários de Capacitação", "Projetos de Novos Empreendimentos" e "Centros de Estudos Avançados em Negócio". De maneira especial, a originalidade do Pensamento Estratégico-Administrativo da EAESP/FGV possibilitou superar as abordagens restritas/ pragmáticas (Modelos de Decisão; Método do Caso; Análises Competitivas) dos tradicionais Cursos de Planejamento Estratégico, Política de Negócios e Diretrizes Administrativas, em termos de resgatar o papel da Crítica dos Fundamentos Epistemológicos Educacionais (Anísio Teixeira), segundo 3 Vetores (Dimensões) Básicas do Processo de Capacitação Estratégico-Generalista: "Endogenia do Corpo Docente"; "Concepção de Administração Estratégica"; "Abordagem de Pesquisa". 5_PERENNIDADE DO MODELO: A pesquisa mostrou que o Corpo Docente da EAESP, responsável pela gestação de um dos mais originais e efetivos Modelos de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, em ambito mundial, não tem "consciencia" plena de sua obra, chegando mesmo a depreciá-la , sustentando que Materialismo Histórico-Dialético e Business Administration são entidades estanques, dicotomicas e disfuncionais uma para a outra, atribuindo a um "Irracionalismo Histórico" e motivo de "Constragimento Institucional", que deve ser dissimulado/camuflado, não explicitado/propalado, o Caráter Heterodoxo de seus Cursos, como infere-se da polemica questão (Bresser Pereira) "O QUE É A EAESP/FGV": "para alguns uma Agencia Ideológica da Burguesia; para outros uma Ponta de Lança das Empresas Multinacionais no Brasil; para outros ainda uma Escola com Perigosas Tendencias Esquerdistas". Ao contrário, os ex-alunos do Curso de Graduação de Administração de Empresas, obrigados a cursar cerca da metade de seus créditos com cada uma das Escolas Integrantes da EAESP - "Area de Ciencias Sociais" (9º Andar) e "Area de Business Administration" (10º/11º Andar) -, traduziram numa carreira executiva de sucesso, como atestam diversas pesquisas/reportagens jornalisticas, especialmente em grandes empresas do setor moderno da economia (sobretudo multinacionais), uma Praxis Estratégica Efetiva e Diferenciada, baseada num Quadro de Referencia Conceitual Subjacente, que enfatiza integrar/ articular a sua Ação Gerencial com a Dinamica Emergente de Transformação Intrinseca do Modo de Produção Capitalista, vigente no Brasil, nos termos sugeridos pelo artigo "Cada País tem a Harvard Business School que merece" (Ronald Z. Carvalho). 6_FUTURO DO MODELO: As próximas eleições presidenciais brasileiras, previstas para pouco depois do 35º Aniversário da EAESP (13/9/1954), por traduzir uma tendencia inexorável de fortalecimento dos Partidos Políticos comprometidos com a Modernização (Transformação Organica) do Capitalismo Brasileiro, tanto da ótica da Burguesia (PSDB), como dos trabalhadores (PT), representarão um coroamento do MODELO EAESPIANO, cuja principal característica sempre foi a de enfatizar a necessidade de capacitar as Lideranças Empresariais a articularem o processo de gerenciamento estratégico com a dinamica de transformação social, economica e política brasileira, permitindo substituir os tradicionais ciclos latino-americanos de "Ditadura/Populismo", por uma estável "Hegemonia do Capital Industrial". A EAESP que, depois de haver esgotado com grande sucesso sua Missão Histórica Inicial de "Institution Building in Business Administration: The Brazilian Experience" (Donald Taylor), não tem conseguido gerar conhecimentos originais de caráter estratégico-gerencial, capaz de antecipar e despertar grande interesse na Alta Cúpula das Empresas Mais Modernas/ Sofisticadas Gerencialmente, limitando-se a expandir atividades de baixo valor academico-científico (Educação Continuada; Pós Graduação Lato Sensu; Consultoria Tradicional; Administração Pública; Pesquisas Sociológicas), voltadas para gerar receita adicional, terá uma grande oportunidade de identificar Novos Desafios Históricos, que possibilitem tornar-se mais uma vez extremamente dinamica na liderança/catalização antecipada , dentro da perspectiva agressivo-inovadora de "In Search of Excellence" (Mckinsey Co), das novas práticas estratégico-gerenciais, a serem demandadas pelo processo emergente de transformação da Sociedade Brasileira na Década de 90. Para isso, torna-se necessário levar às últimas consequencias o Potencial Intrinseco de Articulação Dialética das Perspectivas Teóricas Diversificadas das suas Areas "Humanisticas" e de "Business Administration", através de uma Política Docente que estimule/explicite a Crítica Epistemológica Heterodoxa (Desconstrução dos Sistemas de Conhecimento Estabelecidos), que de maneira implicita/subjacente caracterizou seus 35 anos de história de sucesso.

****

OBSERVAÇÃO

AREA DE CONCENTRAÇÃO EM "ESTRATéGIA EMPRESARIAL"

O autor desse trabalho, interessado em especializar-se na **"AREA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL"**, nos moldes do Programa Multidisciplinar de "Business Economics", da "HARVARD BUSINESS SCHOOL", foi autorizado pela Comissão de Pós-Graduação da EAESP, desde 1985, a realizar seu Programa de Doutoramento concomitantemente em 2 Areas de Concentração - "Administração Mercadológica e Economia Aplicada à Administração" -, realizando para isso todos os créditos de disciplinas, exames escritos de qualificação e exames orais de proposta de tese exigidos por ambas as áreas, conforme documentação (exposição de motivos à CPG; Histórico Escolar) reunida no Anexo-V (p.373).

DENOMINAÇÃO OFICIAL:
Area de Concentração: Economia Aplicada à Administração
Area de Dominio Conexo: Administração Mercadológica
CPG/EAESP/FGV (FEVEREIRO/1989)

DENOMINAÇÃO INFORMAL:
Area de Concentração: "Estratégia Empresarial"
OBS: Caracteriza Programa de Doutorado Multidisciplinar que cumpriu em excesso todas as exigencias de cada Area de Concentração em Particular (ECON/MERC)
AUTOR (AGOSTO/1989)

ESTA TESE é DEDICADA AQUELES QUE ACREDITAM EFETIVAMENTE NA POSSIBILIDADE DE APREENDER O FUTURO EMERGENTE ATRAVÉS DA ANÁLISE DAS CONTRADIÇOES DO PRESENTE.

(...) E, COERENTEMENTE, AGEM COMO VERDADEIROS PARTEIROS DA HISTÓRIA.

PORQUE, NA PARADOXAL AFIRMAÇÃO DE UM ANTIGO PRESIDENTE MUNDIAL DA PHILIP MORRIS: "SE OS CONCEITOS ESTIVEREM CERTOS, OS FATOS (EMPíRICOS) FUTUROS SE AJUSTARÃO".

EM MEMORIA DE ANISIO SPíNOLA TEIXEIRA

ESTA TESE é DEDICADA AO GRANDE EDUCADOR BAIANO ANISIO TEIXEIRA, PENSADOR E HOMEM DE AÇAO, VERDADEIRO "VULCAO DE IDEIAS" NAS PALAVRAS DE DELGADO DE CARVALHO, QUE EM 1952, COMO SECRETARIO EXECUTIVO DA CAPES - COORDENAÇÃO DO APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NíVEL SUPERIOR DEU VIABILIDADE FINANCEIRA AO PROJETO EAESP/FGV

****

"ANISIO TEIXEIRA é o pensador mais discutido, mais apoiado e mais combatido do Brasil. Ninguém como ele provoca a admiração de tantos. Ninguém é, também, tão negado e tem tantas vezes seu pensamento deformado." (DARCI RIBEIRO, in "ANISIO TEIXEIRA: PENSAMENTO E AÇAO", Civilização Brasileira, RJ/60, p.230).

xxxxxxxxxxxxxxx

A FUNÇAO DAS UNIVERSIDADES

"A função da Universidade é uma função única e exclusiva. Não se trata somente de difundir conhecimento. O livro também os difunde. Não se trata somente de conservar a experiencia humana. O livro também a conserva. Não se trata somente de preparar praticos ou profissionais, de oficios ou de artes. A aprendizagem direta os prepara, ou, em último caso, escolas muito mais simples do que universidade. Trata-se de manter, uma atmosfera de saber pelo saber, para se preparar o homem que o serve e o desenvolve. Trata-se de conservar o saber vivo e não morto, nos livros ou no empirismo das práticas não intelectualizadas. Trata-se de formular intelectualmente a experiencia humana, sempre renovada, para que a mesma se torne consciente e progressiva. Trata-se de difundir a cultura humana, mas de fazê-lo com inspiração, enriquecendo e vitalizando o saber do passado com a sedução, a atração e o impeto do presente." (ANISIO TEIXEIRA, DISCURSO PROFERIDO EM 31/7/1935, COMO REITOR INTERINO DA UDF-UNIVERSIDADE DO DISTRITO FEDERAL, NA INAUGURAÇÃO DE SEUS CURSOS).

****

PAPEL DE SAO PAULO

Bahia, 8/12/1929.

"Meu querido Lobato.

Voce me pergunta em sua carta ainda pela rapaziada de São Paulo. A minha impressão deles já lhe disse: são os homens reais do Brasil (nós do Norte, somos os homens verbais) (...) ("CONVERSA ENTRE AMIGOS: CORRESPONDENCIA ENTRE ANISIO TEIXEIRA E MONTEIRO LOBATO" FGV/CPDOC").

O PAPEL HISTORICO DE LUIZ SIMÕES LOPES

"O SEGREDO DE INSTITUIÇÕES DA NATUREZA DA FUNDAÇAO GETULIO VARGAS, COMO DE INSTITUIÇÕES SEMELHANTES DE EDUCAÇÃO, ESTUDO E PESQUISA, EM QUE CORPOS COLEGIADOS E HOMOGENEOS SE ASSOCIAM PARA A REALIZAÇÃO DE OBRAS DE ALCANCE DURADOURO, SUPERIORES AS CONTINGÊNCIAS DE SIMPLES PERÍODOS DE TEMPO E LIGADOS INTRINSECAMENTE A UM PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE CERTAS TRADIÇOES PRÓPRIAS, OU SEJA, ADEQUADAS AOS SEUS FINS DE ENSINO, ESTUDO E PESQUISA, É A CONTINUIDADE DA LIDERANÇA".ANISIO S. TEIXEIRA

GENESE HETERODOXA DA EAESP

A EAESP na sua origem foi idealizada/ planejada/ estruturada pelo grande educador brasileiro LUIZ NARCISO ALVES DE MATTOS, ex-Monge Beneditino, Filósofo, Teólogo e Doutor/ Catedrático de Pedagogia da UFRJ, verdadeiro campeão na construção de escolas pioneiras - Colégio de Aplicação da UFRJ (Década de 40); Departamento de Ensino da FGV (1947), ETC-Escola Técnica de Comércio (1949); CNF-Colégio Nova Friburgo (1950); IBRA-Instituto Brasileiro de Administração (1951); EBAP-Escola Brasileira de Administração Pública (1952); EAESP-Escola de Administração de Empresas de São Paulo (1954); IRH-Instituto de Recursos Humanos (1966); EIAP-Escola Interamerican de Administração Pública (1964); ISEC-Instituto Superior de Estudos Contábeis (1968); IESAE-Instituto de Estudos Avançados em Educação (1971); CONCEP-Conselho de Coordenação de Ensino e Pesquisa (1972) -, que já em 1949, como Bolsista da ONU-Organização das Nações Unidas, realizou uma ampla pesquisa sobre currículos e metodologias de ensino de administração em 25 universidades americanas, e que no Projeto da EAESP foi assessorado por 2 Oficiais de Marinha, que na década de 40 haviam cursado Business Administration na "Harvard Business School" (NEWTON TORNAGHI) e no "Massachusetts Institute of Technology" (GERALDO JOSÉ LINS), cuja concepção aberta/eclética/heterodoxa de educação pode ser atestada pela opção profissional pouco convencional (Empresária Cultural; Ator; Astrólogo; Músico) de seus filhos (Ana Maria/Eduardo/Pedro; Ivan Lins).

COMEMORAÇÃO NA FGV/RJ DO 50º ANIVERSÁRIO DO DASP



"Ao Professor Luis Eduardo Potsch, cumprimento pelo brilho de sua tese "Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios: A Experiencia da EAESP/FGV (1954/1986)" de grande significação para nossa Fundação". Rio, 9/8/88 . Ass. LUIZ SIMÕES LOPES

AGRADECIMENTO ESPECIAL

AO GRANDE EDUCADOR PROF. RONEY SIGNORINI, QUE COMO DIRETOR DAS FIAM - FACULDADES INTEGRADAS ALCANTARA MACHADO, POSSIBILITOU A DIVERSOS EAESPIANOS, ATRAVES DO CEADE - CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATEGICA REALIZAR AS MAIS INOVADORAS/ FECUNDAS/ PRODUTIVAS EXPERIENCIAS EDUCACIONAIS JA REALIZADAS NO BRASIL SOBRE CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICO-GERENCIAL ("ENGENHARIA DE RECURSOS HUMANOS HIBRIDOS").

APRESENTAÇÃO

Estudos "Intestinos" são aqueles voltados para captar as raizes dos comportamentos expressos de um organismo vivo através da investigação científica detalhada de seu "metabolismo digestivo" (relação input/output), baseado na análise da dinamica de suas partes mais íntimas ("entranhas", "vísceras" e "intestinos").

Este trabalho entende que somente através de uma investigação profunda das "entranhas" do processo histórico da EAESP, tornando explícito os interesses e correlações de forças subjacentes as diversas crises políticas enfrentadas por esta instituição, especialmente em relação à Fundação Getúlio Vargas, sua mantenedora, é possível captar/ apreender as contradições intrinsecas que gestaram uma das mais ricas, fecundas e originais experiencias mundiais de Business School, como tornamos explícito no nosso MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS.

Afinal, como afirmou Bresser Pereira, no artigo "A Formação Contraditória das Classes Dominantes Brasileiras" (REVISTA SENHOR, MARÇO/80, p. 44) "O QUE É A EAESP/FGV": Uma Agencia Ideológica da Burguesia; ou Uma Ponta de Lança das Multinacionais no Brasil; ou ainda Uma Escola com Perigosas Tendencias Esquerdistas? (REVISTA SENHOR, MARÇO/80, p. 44)

O Prof. Donald Taylor (1968) no clássico texto "Institution Building in Business Administration", que analisa o papel da Missão Americana da Michigan State University responsável pela implantação da EAESP, no período de 1954/64, limita-se a relatar as resistencias, hostilidades e conflitos, enfim o que chamou de "LAVAGEM DE ROUPA SUJA PUBLICAMENTE" ("WASHING DIRTY LINEN PUBLICLY"), sem perceber que esse processo preconizava a genese de um Modelo Original de Capacitação Estratégico-Gerencial:

"THE U.S. technician team enters the arena, so to speak, aimed with notion that the host government has of its own initiative request the institutionalization. The first signs of departure from the stated goal by responsible units within organization is met first with anger, then with frustation, and finally with utter defeat. The technicians **begin washing dirty linen publicly and writing disparaging reports concerning the project** to their superiors in the local U.S. missions" (Taylor, p. 191) (grifos nossos)

Dentro dessa perspectiva metodológica, que materialistas histórico-dialéticos como Lucien Goldmann (1984) denominaram de "ESTRUTURALISMO GENETICO", procuramos mostrar que as seguidas crises institucionais, tanto para a EAESP, como para a FGV, devem ser encaradas como motivo de grande orgulho, e não de constrangimento, pois foi essas constantes lutas políticas de perspectivas múltiplas e contraditórias, que permitiu gerar um original e sui generis MODELO DE CAPACITAÇÃO EM GERÊNCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS.

Daí, esse trabalho partindo de Modelo Americano de Capacitação Estratégico-Gerencial (CAP II), conforme proposto por Robert Aaron Gordon e James Edwin Howell (1959) no clássico "HIGHER EDUCATION FOR BUSINESS", mostra através de capítulos sucessivos - ANTECENDENTES HISTORICOS DA EAESP (CAP III), DINAMICA DE CRESCIMENTO DA EAESP (CAP IV) e GENESE DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP (CAP V) - como a correlação de interesses emergentes na sociedade brasileira contribuiria para gestar o MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS (CAP VI).

Sugerimos que a leitura desse trabalho seja iniciada pelo CAPITULO VII (SUMARIO E CONCLUSÕES: CONTRIBUIÇÕES ORIGINAIS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP, p.258/311). Este Capitulo, seguindo sugestões de diversos Orgãos Científicos (CFE-Conselho Federal de Educação; CAPES-Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior; ANPAD-Associação Nacional de Programas de Pos-Graduação em Administração) foi redigido na forma de um artigo passível de publicação independente do restante deste trabalho, apresentando para isso um resumo dos diversos capítulos anteriores, o que necessariamente envolve alguma repetição.

Está incluído ainda neste trabalho, uma "APRESENTAÇÃO ORAL" (ANEXO I: 21 QUADROS PARA ELABORAÇÃO DE TRANSPARENCIAS COM SUMÁRIO/CONCLUSÕES, p.313/341), que poderá ser utilizada para, num contato inicial, adquirir-se uma visão global, que facilite uma leitura detalhada posterior do mesmo.

Tendo ingressado no Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP, no 1º Semestre de 1977, realizando em seguida os Cursos de Mestrado (1982) e Doutorado (1983), desde o início pareceu-nos claro que o caráter generalista do curso de graduação, com forte enfase em disciplinas de fundamentação científica, especialmente uma visão histórico-dialética das ciencias sociais, possibilitaria reinterpretar as disciplinas profissionalizantes de business adminstration (Marketing; Finanças; Produção; RH), num quadro de referencia conceitual, permitindo-as assumir o caráter pró-ativo citado, voltado para transformar as práticas gerenciais estabelecidas.

Desde aquela época (1977), passei a estudar detalhadamente a evolução histórica da EAESP, participando dos seus diversos orgãos colegiados (Conselho de Administração; Congregação; Conselho Departamental; Comissão de Pós-Graduação), Seminários Anuais de Planejamento, Centro Academico, e sobretudo fazendo uma análise crítica de documentos diversos (Atas dos Orgãos Colegiados; Relatórios/ Projetos de Comissões; Programas de Cursos), com o objetivo de tentar explicitar como a interpretação histórico-dialética do Business Administration poderia se traduzir num original Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios.

Evidentemente, na medida em que concebemos a pesquisa científica como um esforço de recriação (lógica da descoberta) da realidade, e não de simples reprodução/ constatação dessa realidade como quer a perspectiva positivista, esse "MODELO EAESPIANO" incorpora for-

temente a nossa visão subjetiva de perceber o mundo, traduzindo uma certa "consciencia possível", produto da nossa história de vida: formação; experiencia profissional; trabalhos de pesquisa; e especialmente a situação de "cobaia" nos cursos da EAESP, onde no período de 1977 a 1983, , tivemos oportunidade de cursar 57 disciplinas de graduação, 14 de mestrado e 10 de doutoramento, totalizando a realização de cerca de 240 avaliações (exames; provas; trabalhos; seminários).

Para que os leitores interessados possam acompanhar a genese histórica de nosso pensamento e sua influencia no nosso MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGóCIOS, incluimos nesse trabalho um "Memorial Circunstanceado de Atividades Científico-Profissionais" (1969/88) (ANEXO IV, p. 349/373); "Histórico Escolar" (ANEXO V/ITEM 6, p. 386/387) dos Cursos de Graduação, Mestrado e Doutorado da EAESP/FGV, totalizando 81 disciplinas e respectivos quadros estatísticos referentes à Pós-Graduação ; "Questionário de Avaliação de Professores" (ANEXO V/ITEM 7, p. 388/393) aplicados nos nossos alunos de FAD - Fundamentos de Administração da FEA/USP - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo , onde tivemos oportunidade de testar em diversas turmas o MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS.

Depois de havermos realizado o mestrado da EAESP/ FGV, no tempo recorde de 13 meses (01/82 a 02/83), incluindo 15 disciplinas e a elaboração da Tese "Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional nas Emissoras de TV Brasileiras (1950-83)" (523 páginas) e concluido as disciplinas de doutorado no 1º Semestre de 1983, pretendíamos ter defendido essa tese de doutorado no dia 13/9/84, data do 30º Aniversário da EAESP, quando já havíamos realizado uma ampla pesquisa e entregue 3 Relatórios à FAPESP.

No entanto, atrasamos a finalização dessa Tese cerca de 4,5 anos, pois optamos nesse período por participar efetivamente da co-orientação e elaboração das Teses de Tania Limeira: Mestrado - "Estratégia Empresarial e Ciclo Economico na Indústria Brasileira de Bens de Consumo (1964-1984)" - defendida em fevereiro de 1983; e Doutorado - "As Empresas e a Nova República: a Dinamica da Gestão Estratégica de Negócios no Brasil na Década de 80", defendida em fevereiro de 1985.

Esse período de retardamento foi importante também para a conclusão de diversas experiencias laboratoriais sobre Capacitação Estratégico-Gerencial, pioneiras e inéditas no Brasil, realizadas no período de 1982/88, nas FIAM-Faculdades Integradas Alcantara Machado, através do CEADE-Centro de Estudos Avançados em Administração Estratégica, com participação de diversos EAESPIANOS, possibilitadas pela grande visão e sensibilidade educacional do seu Diretor, Prof. Roney Signorini.

Os motivos que nos levaram a fazer uma ampla exegese da história da EAESP, pesquisando, ao longo de 11 anos, cerca de 5.000 Programas dos seus diversos Cursos (CGAE-Graduação Empresas; CMA/CDA-Mestrado/Doutorado; CPG/CEAG - Pós-Graduação/Especialização;

CIA/PEC-Intensivo/Educação Continuada; CGAP-Administração Pública); mais de 300 Atas/ Relatórios Anuais de Atividade (Congregação; Conselho de Administração; Conselho Departamental; Grupo de Planejamento Academico; Conselho Tecnico Administrativo; Comissões de Graduação e Pós-Graduação; Relatórios Anuais de Atividades da EAESP e da FGV; Atas do CONCEP-Conselho de Ensino e Pesquisa da FGV, Relatórios de Grupos de Trabalho Diversos), relativa ao período de 1954/86, não são estritamente academicos.

Acreditamos que esse amplo estudo sobre Capacitação Estratégico-Gerencial poderá contribuir para superar o que Robert Aaron Gordon, em "Higher Education for Business", chamou de estado profundamente insatisfatório do conhecimento administrativo, incapaz de antecipar-se pro-ativamente às transformações ambientais, limitando-se a codificar/ formalizar/ validar as práticas gerenciais das empresas consideradas mais modernas (GORDON, 1959, p. 379).

Urge que seja realizada uma "Revolução Copernicana" nas áreas de negócio, onde uma perspectiva pró-ativa de pesquisa científica, ao invés do caráter caudatário atual, possibilite revolucionar o status quo dos Programas de Pesquisa, Cursos, Publicação, Jornalismo, Consultoria e Novos Empreendimentos em Business Administration.

As eleições presidenciais brasileiras de 1989, logo após o 35º aniversário da EAESP (13/9/89), que deverão fazer emergir uma perspectiva de capitalismo moderno no Brasil, tanto do lado dos trabalhadores (PT), como da burguesia (PSDB), traduzirão o coroamento desse MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGóCIOS, cuja principal característica foi a de sempre enfatizar a necessidade de capacitar as lideranças empresariais a articularem o processo de gerenciamento estratégico com a dinamica de transformação social, economica e política brasileira, permitindo substituir os clássicos ciclos latino-americanos de Ditadura-Populismo, por uma hegemonia democrática estável.

Essas transformações emergentes na Sociedade Brasileira tenderão a demandar Programas de Consultoria de Gestão e Desenvolvimento Estratégico de Lideranças Empresariais ("Engenharia de Recursos Humanos Híbridos"), integrados a Centros de Pesquisa Avançada de Negócios, que possibilite um processo de modernização gerencial, desenvolvido dentro de uma perspectiva agressiva e inovadora ("IN SEARCH OF EXCELLENCE"), nos moldes da conhecida empresa americana de Consultoria Mckinsey.

Essa nossa pesquisa se propos muito mais a provocar dúvidas do que fornecer respostas, pois como foi sabiamente afirmado por Albert Einstein "formular problemas pode ser muito mais importante do que saber resolvê-lo". O genio/ sábio é sobretudo aquele que tem plena "consciencia de seu nível de ignorancia", tendo por isso mais dúvidas do que certeza ("problem-maker"), enquanto o "ignorante/ imbecíl" é aquele que pensa ter mais certeza do que dúvidas!

LEPCS (RJ: 12/88)

INDICE

CAPACITAÇAO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS: a experiencia brasileira da EAESP/FGV (1954/1986)

CAPITULO I:

IMPORTANCIA, OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA p. 001

1. IMPORTANCIA DA PESQUISA p. 001

1.1. PIONEIRISMO NO ENSINO UNIVERSITARIO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NO BRASIL p. 001

1.2. CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS COM PERSPECTIVA GENERALISTA (VISÃO ESTRATEGICA) p. 002

1.3. PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO "HETERODOXO" p. 004

1.4. CONTRIBUIÇOES ORIGINAIS AOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS p. 006

1.4.1. Estado Insatisfatório das Pesquisas de Negócios p. 007

1.4.2. Falta de Base Científica das Recomendações Estratégicas p. 008

1.4.3. Incapacidade de Apreender a Dinamica Ambiental p. 008

1.4.4. Perspectiva a-Histórica p. 008

1.4.5. Desconsideração das Crises Economicas p. 009

2. QUESTOES CHAVES DA PESQUISA p. 009

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA p. 012

3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA EAESP/FGV p. 012

3.2. DINAMICA DE CRESCIMENTO DA EAESP/FGV p. 013

3.3. GENESE DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO DA EAESP/FGV p. 014

3.4. CONTRIBUIÇÕES ORIGINAIS AO PENSAMENTO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO p. 015

4. METODOLOGIA DA PESQUISA p. 015

5. FORMATO DA PESQUISA p. 018

6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA p. 018

7. DEFINIÇÕES OPERACIONAIS p. 019

CAPITULO II:

BASES TEORICAS DA PESQUISA: p. 020

"ORIGEM E NATUREZA DOS PROGRAMAS AMERICANOS DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS E A PROBLEMATICA DE SUA TRANSPOSIÇÃO À REALIDADE BRASILEIRA"

1. MODELO GORDON DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS p. 020

1.1. NATUREZA DA CAPACITAÇAO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS p. 022

1.1.1. Visão da Empresa como um todo p. 022

1.1.2. Finalidade p. 022

1.1.3. Conteúdo p. 023

1.1.4. Distribuição Curricular p. 024

1.2. COMPETENCIAS NECESSARIAS p. 025

1.2.1. Dinamica Macro-Ambiental p. 025

1.2.2. Dinamica dos Mercados p. 025

1.2.3. Dinamica Organizacional p. 025

1.2.4. Gerencia Economica de Recursos p. 026

1.3. CONTEUDO/ CURRICULO DOS PROGRAMAS p. 026

1.3.1. Base de Educação Geral p. 027

1.3.2. Núcleo Profissionalizal p. 029

1.3.2.1. Conteúdo p. 029

i-) Aspectos Organizacionais p. 029

ii-) Ambiente de Mercado e Gerencia Funcional p. 030

iii-) Informação e Controle p. 030

iv-) Economia Avançada p. 031

v-) Contexto Legal (Jurídico-Político) das Empresas p. 031

vi-) Curso Integrado de Política dos Negócios p. 032

1.3.2.2. Carga Horária p. 033

1.4. PESQUISA ACADEMICA EM ADMINISTRAÇAO p. 035

1.4.1. Pesquisa Pura p. 035

1.4.2. Pesquisa Aplicada p. 036

1.4.2.1. Pesquisa Analítica p. 036

1.4.2.2. Pesquisa Descritiva p. 036

1.4.2.3. Pesquisa Observacional p. 036

1.5. NATUREZA DO CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO p. 037

1.5.1. Economia Aplicada p. 037

1.5.2. Coleção de Especialidades p. 037

1.5.3. Administração como uma Arte p. 037

1.5.4. Disciplina Sintética p. 038

1.6. DOCENTES DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS p. 038

1.6.1. "Cientistas Sociais" Aplicados p. 038

1.6.2. Especialistas em Negócios p. 039

1.6.2.1. Academicos p. 039

1.6.2.2. Gerencialistas p. 039

1.6.2.3. Professor de Livro Texto p. 039

1.6.2.4. Vocacionalistas p. 039

1.7. CONCLUSAO PRELIMINAR (MODELO GORDON) p. 040

2. CURSOS GENERALISTAS DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS: A PROBLEMÁTICA DO TRANSPLANTE PARA A REALIDADE BRASILEIRA p. 042

2.1. TECNICAS ADMINISTRATIVAS E REALIDADE SOCIAL p. 042

2.2. CONCEPÇOES DICOTOMICAS DE ADMINISTRAÇAO DE EMPRESAS p. 043

2.2.1. Visão Técnica-Instrumental de Administração p. 043

2.2.2. Visão Histórica de Administração p. 043

2.3. OBJETIVOS SUBJACENTES AOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO ADMINISTRATIVA p. 043

2.3.1. Reproduzir a Realidade Existente p. 043

2.3.2. Idealizar uma Nova Realidade p. 043

2.3.3. Transformação da Realidade Existente p. 044

3. HIPOTESES DA PESQUISA p. 044

3.1. VIABILIDADE DE UM MODELO ORIGINAL DA EAESP/FGV p. 044

3.1.1. Forte Influencia das Condições Histórico-Sociais Brasileiras p. 045

3.1.1.1. Perfil do Corpo Docente p. 045

3.1.1.2. Concepção de Administração Estratégica p. 045

3.1.1.3. Abordagem de Pesquisa p. 045

3.2. MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇAO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS p. 046

3.3. METODOLOGIA PARA AVALIAR HIPOTESES p. 046

CAPITULO III

ANTECEDENTES HISTORICOS DA EAESP/FGV p. 048

1. PADRÕES DE DESENVOLVIMENTO CAPITALISTA p. 048

1.1. PAISES DESENVOLVIDOS CENTRAIS p. 048

1.2. PAISES LATINO-AMERICANOS/ BRASIL p. 051

2. INDUSTRIALIZAÇAO E CONTRADIÇÕES DO APARELHO DE ESTADO BRASILEIRO p. 055

2.1. POLITICA EDUCACIONAL p. 056

2.2. POLITICA SINDICAL p. 059

2.3. POLITICA DE RACIONALIZAÇAO DO TRABALHO p. 061

3. DISCIPLINAS ADMINISTRATIVAS NOS CURSOS UNIVERSITARIOS BRASILEIROS p. 064

3.1. A QUESTAO DA UNIVERSIDADE NO BRASIL p. 064

3.2. CURSOS DE DIREITO p. 066

3.3. CURSOS DE ENGENHARIA p. 066

3.4. CURSOS DE CIENCIAS SOCIAIS p. 067

3.5. CURSOS DE COMERCIO E ECONOMIA p. 069

3.6. CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO p. 071

4. CONCLUSAO PRELIMINAR p. 073

CAPITULO IV

DINAMICA DE CRESCIMENTO DA EAESP/FGV p. 074

1. INTERESSES ECONOMICO-POLÍTICOS DO PROJETO EAESP/FGV p. 074

1.1. FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS p. 077

1.2. GOVERNO AMERICANO p. 078

1.3. GOVERNO BRASILEIRO p. 078

1.4. BURGUESIA E GOVERNO PAULISTA p. 079

2. CRITICA À INTERPRETAÇÃO FUNCIONAL-MODERNIZANTE SOBRE A IMPLANTAÇÃO DOS CURSOS DE BUSINESS NO BRASIL p. 080

3. ESTRATEGIA DE CRESCIMENTO DA EAESP/FGV p. 083

3.1. PERIODO DE IMPLANTAÇÃO (1954/64) p. 083

3.1.1. Papel dos Professores Brasileiros de Tempo Parcial p. 086

3.1.2. A Crise de 1964 entre a EAESP e a FGV p. 091

3.2. PERIODO DE CRESCIMENTO (1964/ 74) p. 092

3.2.1. A Crise Brasileira dos Anos 60 e seu Impacto na EAESP p. 093

3.2.2. A Heterodoxia do Corpo Docente da EAESP p. 094

3.2.2.1. Areas Profissionalizantes (10º e 11º Andares) p. 097

3.2.2.2. Areas de "Ciencias Sociais" (9º Andar) p. 097

3.2.3. Disputa Política na EAESP/FGV p. 098

3.2.4. A Crise de 1969 entre a EAESP e a FGV p. 100

3.3. PERIODO DE CONSOLIDAÇÃO (1975/86) p. 103

3.3.1. A Crise do Milagre e seu Impacto na EAESP/FGV p. 103

3.3.2. A Crise de 1975 entre a EAESP e a FGV p. 107

3.3.3. O FMI e a Crise de 1980 entre a EAESP e a FGV p. 111

4. CONCLUSAO PRELIMINAR p. 113

CAPITULO V:

GENESE DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO DA EAESP/FGV p. 115

1. INTRODUÇÃO p. 115

2. EVOLUÇAO CURRICULAR p. 115

2.1. CURSO INTENSIVO DE ADMINISTRAÇÃO (CIA) p. 115

2.1.1. Atividades Administrativas p. 115

2.1.2. Administração Financeira e Contábil p. 116

2.1.3. Distribuição e Vendas p. 116

2.1.4. Produção p. 117

2.1.5. Legislação Aplicável à Negócios p. 117

2.1.6. Avaliação Crítica p. 117

2.2. CURSO DE GRADUAÇAO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS p. 118

2.2.1. Curriculum Inicial (1955) p. 118

QUADRO: "Estrutura Curricular Inicial" p. 119

2.2.1.1. "Núcleo de Educação Geral" p. 120

a-) Instituições Economicas p. 120

b-) Sociologia e Psicologia Industriais p. 121

c-) Instituições Políticas e Jurídicas p. 121

d-) Tecnologia e Organização do Comércio e Indústria p. 122

e-) Comunicações (Escritas e Verbais) p. 123

f-) Conceitos e Operações Quantitativas p. 123

2.2.1.2. Núcleo Profissionalizante p. 125

a-) Administração Financeira p. 125

b-) Distribuição e Vendas p. 125

c-) Produção p. 126

d-) Administração e Traçado de Diretrizes p. 127

2.2.1.3. Avaliação Crítica p. 127

2.2.2. Natureza das Mudanças Curriculares p. 131

2.2.3. Curriculo Definitivo p. 134

QUADRO: "Currículo Definitivo do Curso de Graduação em Administração de Empresas EAESP/FGV" p. 135

2.2.3.1. Ciencias Sociais p. 134

2.2.3.2. Economia p. 137

2.2.3.3. Metodos Quantitativos p. 138

2.2.3.4. Administração Geral p. 139

2.2.3.5. Finanças e Controle p. 140

2.2.3.6. Area Mercadologica p. 141

2.2.3.7. Area de Produção p. 142

2.2.4. Resumo das Mudanças Curriculares p. 143

QUADRO: "Evolução Curricular do Curso de Graduação de Administração de Empresas - EAESP/FGV" p. 144

3. RAIZES DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP p. 146

3.1. CIENCIAS SOCIAIS p. 147

3.1.1. Escola Paulista de Sociologia (FFCL/USP) p. 147

3.1.2. Grupo Paulista do Capital/CEBRAP p. 149

3.2. ECONOMIA p. 151

3.2.1. Cepal/Unicamp p. 151

3.2.2. ISEB p. 154

3.2.3. IBRE-FGV / IPE-USP p. 156

3.2.4. Centro de Economia Política p. 158

3.3. PSICOLOGIA E DIREITO p. 158

3.4. METODOS QUANTITATIVOS p. 159

3.5. GERENCIA GERAL/FUNCIONAL (MARKETING; FINANÇAS; PRODUÇAO; RECURSOS HUMANOS) p. 161

4. CONCLUSÃO PRELIMINAR p. 164

CAPITULO VI:

MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇAO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS p. 169

1. RESPOSTAS AS QUESTÕES CHAVES DA PESQUISA p. 169

2. PAPEL DO MATERIALISMO HISTÓRICO-DIALÉTICO NOS CURSOS DE BUSINESS DA EAESP p. 174

2.1. A QUESTAO DA HEGEMONIA BURGUESA p. 176

2.2. FORMA DE UTILIZAÇÃO DA OBRA DE KARL MARX p. 179

2.3. ADMINISTRADOR DE EMPRESAS COM VISAO POLITICA p. 186

2.4. LOGICA DIALETICA DE PENSAMENTO p. 192

2.5. CONCLUSÃO PRELIMINAR p. 196

3. CARACTERÍSTICAS DO MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS p. 201

3.1. COMPETENCIAS NECESSARIAS p. 201

3.1.1. Gerencia Economica de Recursos p. 203

3.1.2. Dinamica Macro-Ambiental p. 213

3.1.3. Dinamica dos Mercados p. 222

3.1.4. Dinamica Organizacional p. 234

3.1.5. Operacionalização p. 249

3.1.6. Conclusão Preliminar p. 254

CAPÍTULO VII:

SUMARIO E CONCLUSOES: p. 258

CONTRIBUIÇÕES ORIGINAIS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP

1. INTRODUÇÃO p. 261

1.1. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO p. 261

1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO p. 262

1.3. BASES TEORICAS DO ESTUDO (CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS) p. 263

1.3.1. Competencias Necessárias p. 263

1.3.2. Estrutura Curricular p. 264

1.3.3. Dimensões/ Vetores Chaves p. 264

1.4. HIPOTESES DO ESTUDO p. 266

1.4.1. "Composição do Corpo Docente" p. 267

1.4.2. "Concepção de Administração" p. 267

1.4.3. "Abordagem de Pesquisa" p. 268

1.5. METODOLOGIA DA PESQUISA p. 268

1.5.1. Parametros de Pesquisa p. 268

1.5.2. Evidencias de Apoio p. 268

2. CONCLUSÕES PRELIMINARES p. 269

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA EAESP/FGV p. 269

2.2. DINAMICA DE CRESCIMENTO DA EAESP/FGV p. 269

2.3. GENESE HISTORICA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP/FGV p. 271

2.4. MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS p. 273

2.4.1. Fundamentos Basicos do MODELO EAESPIANO p. 273

2.4.2. Principais Características do MODELO EAESPIANO p. 274

2.4.3. Operacionalização do MODELO EAESPIANO p. 280

2.4.3.1. Base de Educação Geral do MODELO EAESPIANO p. 281

2.4.3.2. Nucleo Profissionalizante do MODELO EAESPIANO p. 282

2.4.3.3. Articulação Original do MODELO EAESPIANO p. 283

2.4.3.4. Bibliografia Basica do MODELO EAESPIANO p. 285

2.4.3.5. Quadros Sinóticos do MODELO EAESPIANO p. 287

a-) Paradigmas Epistemológicos p. 288

b-) Conteúdo Curricular p. 289

3. CONCLUSÕES FINAIS p. 290

3.1. AVALIAÇÃO DAS HIPOTESES DA PESQUISA p. 290

3.1.1.Primeira Hipótese:"Composição do Corpo Docente" p. 290

3.1.2.Segunda Hipótese: "Concepção de Administração" p. 292

3.1.3.Terceira Hipótese:"Abordagem de Pesquisa" p. 293

3.2. RECOMENDAÇÕES PARA UMA CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS p. 298

3.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS p. 305

ANEXOS

RELAÇÃO DE ANEXOS p. 312

ANEXO-I

QUADROS PARA ELABORAÇÃO DE TRANSPARENCIAS (APRESENTAÇÃO ORAL / SUMARIO E CONCLUSÕES) p. 313

INDICE DE QUADROS p. 314

- QUADRO 1: "IMPORTANCIA / OBJETIVOS / METODOLOGIA DA PESQUISA" p. 316
- QUADRO 2: "QUESTÕES CHAVES DA PESQUISA" p. 317
- QUADRO 3-A: "MODELO GORDON DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS: a-) COMPETENCIAS; b-) CURRICULO; c-) CORPO DOCENTE" p. 318
- QUADRO 3-B: "MODELO GORDON DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS: d-) CONCEPÇÕES DE PESQUISA; e-) TIPOS DE PESQUISA; f-) CONCLUSÃO" p. 319
- QUADRO 4: "HIPÓTESES DA PESQUISA: HIPÓTESES/ EVIDENCIAS" p. 320
- QUADRO 5: "MODELO EAESPIANO: CARACTERÍSTICAS GERAIS" p. 321
- QUADRO 6: "MODELO EAESPIANO: ANTECEDENTES HISTÓRICOS" p. 322
- QUADRO 7: "MODELO EAESPIANO: PERFIL DO GERENTE ESTRATÉGICO" p. 323
- QUADRO 8: "MODELO EAESPIANO: GENESE DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO" p. 324
- QUADRO 9-A: "MODELO EAESPIANO: PERFIL DO CORPO DOCENTE" p. 325
- QUADRO 9-B: "MODELO EAESPIANO: PERFIL DO CORPO DOCENTE"(Continuação) p. 326
- QUADRO 10: "MODELO EAESPIANO: CONCEPÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA" p. 327

- QUADRO 11-A: "MODELO EAESPIANO: ABORDAGEM DE PESQUISA" p. 328

- QUADRO 11-B: "MODELO EAESPIANO: ABORDAGEM DE PESQUISA"(Continuação) p. 329

- QUADRO 12: "MODELO EAESPIANO: PARADIGMAS EPISTEMOLóGICOS" p. 330

- QUADRO 13: "MODELO EAESPIANO: CONTEúDO CURRICULAR" p. 331

- QUADRO 14: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS: a-) PESQUISA FUTURA DE NEGóCIOS" p. 332

- QUADRO 15: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS: b-) CRíTICA JORNALíSTICA DE NEGóCIOS" p. 333

- QUADRO 16: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS: c-) CONSULTORIA PRó-ATIVA EM ESTRATéGIA EMPRESARIAL" p. 334

- QUADRO 17: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS: d-) CAPACITAÇÃO PRó-ATIVA EM GERENCIA ESTRATéGICA DE NEGóCIOS" p. 335

- QUADRO 18: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS: e-) PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS HíBRIDOS (Engenharia de RH / Formação de Quadros) p. 336

- QUADRO 19-A: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS: f-) GENESE DO EMPREENDEDOR" p. 337

- QUADRO 19-B: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS: f-) GENESE DO EMPREENDEDOR"(Continuação) p. 338

- QUADRO 20-A: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS: g-) INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATéGICA" p. 339

- QUADRO 20-B: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS: g-) INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATéGICA (Continuação) p. 340

- QUADRO 21: "MODELO EAESPIANO: MÁXIMAS" p. 341

ANEXO-II

PESQUISAS REALIZADAS SOBRE EAESP/FGV p. 342

1. TAYLOR, DONALD A. p. 342

2. COVRE, MARIA DE LOURDES MANZINI p. 342

3. MUNHOZ, AYLZA p. 343

4. FLEURY, PAULO FERNANDO p. 344

5. PENETRAÇÃO DE EX-ALUNOS NO MERCADO DE TRABALHO p. 344

5.1. ANDERSON, DOLE A. p. 344

5.2. SUPLICY, EDUARDO MATARAZZO p. 344

5.3. "PESQUISA ENTRE EX-ALUNOS", PREPARADA PELO SETOR DE ESTAGIOS DA EAESP p. 345

5.4. RATTNER, HENRICH p. 345

5.5. "NO QUE DEU A PRIMEIRA TURMA DE ADMINISTRADORES" (Revista Veja) p. 345

5.6. "PESQUISA ENTRE EX-ALUNOS" p. 345

ANEXO-III

FUNDAMENTOS EPISTEMOLOGICOS p. 346

1. CLASSIFICAÇÃO p. 346

1.1. EPISTEMOLOGIA GLOBAL p. 346

1.2. EPISTEMOLOGIA PARTICULAR p. 346

1.3. EPISTEMOLOGIA ESPECÍFICA p. 346

2. CARATER GENETICO p. 347

2.1. EPISTEMOLOGIA GENÉTICA p. 347

2.2. EPISTEMOLOGIA NÃO GENETICA p. 347

3. DISCIPLINAS RELACIONADAS p. 347

3.1. FILOSOFIA DO CONHECIMENTO p. 347

3.2. HISTÓRIA DO CONHECIMENTO p. 348

3.3. PSICOLOGIA DO CONHECIMENTO p. 348

3.4. SOCIOLOGIA DO CONHECIMENTO p. 348

ANEXO-IV

MEMORIAL CIRCUNSTANCIADO DE ATIVIDADES CIENTIFICO-PROFISSIONAIS (1969/1988) p. 342

1. PARADIGMAS ANALITICO-CONCEITUAIS p. 351

2. PRATICA PROFISSIONAL p. 352

2.1. CURSOS PLANCK VESTIBULARES (1969/ 1974) p. 353

2.2. EMISSORAS DE RTV (1976/1981) p. 353

2.3. AREA DE VENDAS (1975/1980) p. 356

2.4. AREA DE PESQUISA DE MERCADO (1980/ 1986) p. 357

2.5. ATIVIDADES DOCENTE-ACADEMICAS (1982/ 1986) p. 359

2.6. CONSULTORIA DE GESTÃO E PESQUISA CIENTÍFICA (1983/88) p. 361

2.7. ATIVIDADES DE PUBLICAÇÃO/ ASSESSORIA EDITORIAL (1975/88) p. 365

2.8. ATIVIDADES E INTERESSES ATUAIS p. 366

ANEXO-V

COPIA DE DOCUMENTOS RELACIONADOS à PESQUISA p. 373

1. CARTA à COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO DA EAESP/FGV (16/8/84) p. 374

2. CARTA AO DIRETOR DA EAESP/FGV (10/1/84) p. 376

3. CARTA AO ORIENTADOR (20/12/84) p. 378

4. CARTA AO PRESIDENTE DA FGV (20/12/84) p. 383

5. CARTA DO SUPERINTENDENTE GERAL DA FGV (7/1/85) p. 385

6. HISTORICO ESCOLAR EAESP/FGV (GRADUAÇÃO/MESTRADO/DOUTORADO p. 386

7. QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO PROFESSOR (FEA/USP-2º SEMESTRE/85) p. 388

8. CEADE - CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (APRESENTAÇÃO/ ORGANOGRAMA/ LOGOMARCA) p. 394

BIBLIOGRAFIA

CLASSIFICAÇÃO p. 392

1. BIBLIOGRAFIA GERAL p. 398

2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE DIVERSAS PESQUISAS SOBRE PENETRAÇÃO DE EX-ALUNOS DA EAESP/FGV NO MERCADO DE TRABALHO p. 409

3. BIBLIOGRAFIA DETALHADA SOBRE "EAESP E FGV" (Preparada pelo Serviço de Documentação da Biblioteca Karl A. Boedecker da EAESP/FGV - 147 Documentos/ 19 Páginas - 1986) p. 410

PARTE I - DOCUMENTOS DIVERSOS p. 412

PARTE II - ATAS, CALENDARIOS, RELATORIOS, PROGRAMAS DE CURSO, TESTES DE SELEÇÃO p. 426

PARTE III - PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS PRODUZIDAS PELA EAESP p. 428

PARTE IV - FOTOGRAFIAS p. 429

CAPITULO II

IMPORTANCIA, OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA

1 - IMPORTANCIA DA PESQUISA

Este trabalho consiste numa pesquisa sobre a evolução histórica, no período de 1954/1986, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), em termos de uma análise detalhada de sua Produção Academica (Perfil/Composição do Corpo Docente; Currículos; Programas de Cursos; Pesquisas; Publicações; Consultoria/ Assistencia Técnica), com o intuito de tornar explícito quais contribuições (originais) sua experiencia pode trazer para o aperfeiçoamento dos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios.

1.1.PIONEIRISMO NO ENSINO UNIVERSITARIO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NO BRASIL

A EAESP/FGV foi implantada a partir de 1954, com o apoio de missões de professores americanos (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral) da Graduate School of Business Administration da Michigan State University, inicialmente chefiada pelo Prof. Karl Boedecker, e que permaneceram no país pelo longo período de 10 anos.

Além de ter sido a primeira escola no Brasil a oferecer cursos em nível universitário (4 anos) especializado em administração de empresas, a EAESP teve forte influencia na irradiação das concepções das Business Administration Schools nos meios universitários brasileiros, como está amplamente demonstrado no clássico estudo de Donald Taylor, último chefe da missão americana, intitulado "Institution Building in Business Administration - The Brazilian Experience (1954/64)", cujo objetivo foi o de utilizar a experiencia brasileira como um modelo para outros países subdesenvolvidos, como se infere da seguinte afirmação:

> "The focus of the study is on the institutionalization of the discipline of business administration in the university system of Brazil; however, it is hoped that the experience gained in this case may have relevance to the institutionalizing process in general and the management of change" (TAYLOR, 1968, p. 183)

Nesse estudo, Taylor, utilizando a perspectiva metodológica da Teoria da Modernização (ROSTOW, 1960), mostra a influencia do Projeto EAESP no desenvolvimento de cursos (Intensivo; Graduação; Pós-Graduação), pesquisas, publicações/ literatura, assistencia técnica, concepções educacionais (abolição da cátedra; criação

de departamentos; sistemas de créditos; cursos semestrais), que culminou na própria legislação brasileira sobre a área de administração de empresas, baixada dez anos após suas experiencias pioneiras iniciais: Reconhecimento da Profissão de Técnico de Administração em Nível Superior, Currículo Mínimo dos Cursos Universitários de Administração, e mesmo muitas concepções sobre ensino superior adotadas pela "Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional"(1961).

O estudo de Taylor, no entanto, deixa de discutir o conteúdo e especificidade do Pensamento Administrativo da EAESP, naquilo que traduz as influencias sofridas no contexto histórico, brasileiro e latino-americano, explicitando sua diferenciação em relação à concepção original das Business Administration Schools Americanas. Limita-se a citar os constantes atritos surgidos entre os Membros da Missão Americana e professores brasileiros das disciplinas "humanísticas", apoiados pelos alunos, em termos das resistencias, consideradas desfuncionais e "esperadas" no processo de modernização de sociedades tradicionais, em termos das concepções/ filosofia do curso de administração que estava sendo implantado.

Em síntese, o Prof. Taylor em nenhum momento considera que essas resistencias, longe de serem desfuncionais, poderiam traduzir a genese de um Pensamento Administrativo original, em termos de sua adaptação a países subdesenvolvidos/ dependentes/ periféricos (Brasil/ America Latina).

1.2.CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS COM PERSPECTIVA GENERALISTA (VISAO ESTRATÉGICA)

Um outro aspecto fundamental da experiencia da EAESP é o fato da missão de professores americanos, desde 1954, adotar uma nova concepção de ensino de administração de empresas, que estava emergindo naquele mesmo momento nos EUA e tendo ficado conhecida sob a denominação de "Novo Paradigma".

Essa nova concepção, defendendo a adoção de uma Perspectiva Generalista nos Cursos Universitários de Administração de Empresas, seria analisada detalhadamente através de 2 grandes pesquisas financiadas pela "Ford Foudation" e "Carnegie Corporation" e publicadas no final da década de 50: "Higher Education for Business" (ROBERT AARON GORDON E JAMES EDWIN HOWELL, 1959) e "The Education of American Businessmen - A Study of University-Collegge Programs in Business Administration" (FRANK PIERSON, 1959).

Esse "Novo Paradigma" trazia 3 mudanças básicas no ensino de administração de empresas, como foi explicado por Gustavo de Sá e Silva, ex-Diretor da EAESP, numa conferencia na Escola Superior de Guerra:

i-) Formação de profissionais generalistas, com um conceito integrado de administração e pouca especialização, ao contrário da tendencia clássica de formação de especialistas.

ii-) Formação de profissionais capazes de liderar uma organização que enfrenta ambiente sócio-economico em constante mudança e, portanto, sujeita à ràpidas e contínuas modificações, ao contrário da tendencia clássica de formar profissionais para dirigir as empresas existentes e sem preocupação de enfrentar mudanças no ambiente.

iii-)Formação de profissionais capazes de exercer suas atividades em diferentes culturas, aptos a poderem ser deslocados para as mais variadas regiões do globo, em contraposição à situação, encontrada até recentemente, de formar profissionais para atuação doméstica. (SÁ E SILVA, 1971).

Em termos operacionais, a implantação desse "Novo Paradigma" propunha que o conteúdo curricular dos Cursos de Graduação em Administração de Empresas (4 anos), em função de sua perspectiva generalista, fosse dividido em 2 partes, cabendo cerca de 50 a 60 % da carga horária para uma "Base de Educação Geral" (Filosofia; Comunicação; Sociologia; Psicologia Social; Ciencia Política; História Economica; Direito; Matemática e Ciencias Naturais), contra apenas 40 a 50 % do Núcleo Profissionalizante (Administração/ Organização; Gerencia Funcional - Marketingt,Finanças, Recursos Humanos, Produção -; Sistemas de Informação e Controle; Dinamica Economica; Ambiente Político/Jurídico; Política dos Negócios).

Na Grécia Antiga, a palavra estratégia significava a "Arte do General" que se afastava das batalhas para ter a visão da guerra como um todo. Assim, a Perspectiva Generalista (Novo Paradigma) dos Cursos de Graduação em Administração de Empresas (4 anos), por traduzir a ótica do "General Manager", em termos de visão da empresa como um todo, tornava-se sinonima de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios.

Robert Gordon, no entanto, em "Higher Education for Business" defende que uma sólida/ completa Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios pressupõe um integrado Programa Educacional que forneça capacitação em 4 áreas básicas - Gerencia Economica de Recursos; Dinamica Macro-Ambiental; Dinamica dos Mercados e Dinamica Organizacional -, e não apenas instrumentação técnica (modelos, casos e teoria da decisão) como ocorre atualmente nos Cursos de Planejamento Estratégico, Diretrizes Administrativas ou Política de Negócios.

Assim, na medida em que a EAESP implantou no Brasil, desde o 1º semestre de 1955, um Curso de Graduação em Administração de Empresas (4 anos), de caráter generalista, nos moldes da Proposta Gordon ("Higher Education for Business"), o estudo crítico da evolução histórica dessa experiencia (Perfil Docente; Estrutura Curricular; Conteúdo Programático) poderá ser extremamente importante para o aperfeiçoamento dos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios.

1.3.PENSAMENTO ESTRATéGICO-ADMINISTRATIVO "HETERODOXO"

Ao longo da evolução histórica da EAESP, em função de o currículo de um curso generalista em administração de empresas destinar grande parte da carga horária (50 a 60 %) para uma Base de Educação Geral, foram contratados diversos docentes para essa área, muitos deles com formação em Ciencias Sociais e Economia Política, que numa perspectiva "ortodoxa" seriam considerados de "esquerda" ("materialismo-histórico-dialético").

Esse fato provocou ao longo de toda a história da EAESP constantes e graves crises institucionais, especialmente com a Direção Geral da Fundação Getúlio Vargas, sua mantenedora localizada no Rio de Janeiro, que expressava receio de que a escola estivesse desviando-se de seus objetivos iniciais: ao invés de um Curso de Business Administration poderia estar emergindo crescentemente um Curso de Ciencias Sociais, devido ao excesso dessas disciplinas, que lecionadas numa perspectiva excessivamente "crítica", acabariam se tornando desfuncionais para o mundo empresarial.

De outro lado, diversas pesquisas realizadas insistiam em mostrar o grande sucesso alcançado pelos ex-alunos do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP/FGV, de caráter generalista (visão estratégica), no mercado de trabalho, especialmente nos cargos de cúpula de grandes empresas do setor moderno da economia, com enfase nas multinacionais, a saber: "Educação Empresarial e as Multinacionais" (Dole Anderson); "Educação e Nível Sócio-Economico: o caso dos alunos da EAESP" (Eduardo Suplicy); "Mercado de Trabalho para Administradores de Empresa em São Paulo" (Henrich Rattner); "No que deu a Primeira Turma de Administradores" (Revista Exame); "Pesquisas Diversas com Ex-Alunos" (Setor de Estágios)(VIDE ANEXO-II, p. 342)..

A partir desse paradoxo, analistas diversos, ao mesmo tempo em que arguiam sobre a "desfuncionalidade" do excesso de disciplinas de "Ciencias Sociais Críticas", sugeriam uma certa originalidade ao Pensamento Administrativo da EAESP, como se percebe nos trechos publicados pela Revista Senhor (março/80), no artigo "FGV- A Escola do Poder":

> "Para alguns "uma agencia ideológica da burguesia"; para outros, "uma ponta de lança das empresas multinacionais", para outros ainda, "uma escola com perigosas tendencias esquerdistas" (...) A história da GV de São Paulo tem sido a tentativa de responder a esses desafios em Liberdade. Ela é o produto do desenvolvimento vertiginoso e desigual do Brasil, ela reflete as contradições do subdesenvolvimento industrializado, ela forma as classes dominantes desse país, deixando-lhes às vêzes com um sentimento de culpa, ao mesmo tempo que lhes fornece os instrumentos para uma intervenção efetiva sobre o mundo que nos cerca" (Bresser Pereira, L.C.; 1980; pág.44 e 46)

"Essa gente toda que forma o que alguns gostam de chamar pejorativamente de "Máfia da Gevê", outros com pretensões de crítica social chamam de "nova aristocracia" e outros ainda simplesmente tentam ignorar. Impossível. Ex-aluno da Escola é antes de tudo um gerente. Não tem o teoricismo exaustivo dos adeconomistas (...), nem a infabilidade enfadonha do engenheiro com pós-graduação na Escola (Uma contribuição à teoria do Super-homem: formado na FGV com pós-graduado na Poli)" (Carvalho, Ronald Zomignani; 1980; pág.43)

"A GV de São Paulo é cada vez mais o ambiente ideal para o desenvolvimento de idéias que escapem às velhas ortoxias (...) para que essa administração tenha exito é preciso conhecer cada vez melhor a economia e a sociedade que nos cerca, e os métodos formais de tomar decisões" (Bresser Pereira; 1980; L.C., p.46).

Claudio de Moura Castro, ex-Diretor Geral da CAPES/MEC, no artigo "O Ensino da Administração e seus Dilemas: Notas para Debate", voltado para analisar a problemática dos cursos de mestrado/doutorado, mas que não deixa de relacionar-se com os cursos de graduação, e referindo-se indiretamente à EAESP, sugere:

"(...) os cursos são cada vem menos de administração e cada vez mais de economia, sociologia, etc (...)" (CASTRO, 1981, p.60).

No contexto desta análise, os docentes de economia, sociologia, psicologia, ciencia política e filosofia da ciencia deixam de ter o amplo papel instrumental na capacitação do administrador sugerido por Bresser Pereira, limitando-se à um complemento secundário de cultura geral, assim percebida por Moura Castro: "**necessário para que a formação (...) não seja um exercício raso de tecnicismo**" (CASTRO, 1981, p. 60).

Essa "heterodoxia", constantemente insinuada, do Pensamento Administrativo da EAESP/FGV, tem provocado alguns Projetos de Pesquisa Paradoxais, como é o caso da tese de mestrado à FFCL/USP, de Maria de Lourdes Manzini Covre, publicada sob o título "A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresas", onde a autora se propõe demonstrar uma "Proposição Central", que em condições normais seria aparentemente óbvia:

"de que os administradores servem à acumulação do capital" (1982, p.11).

Infere-se daí a seguinte questão central:

"Seria possível, a enfase em "Ciencias Sociais Críticas", nos Cursos da EAESP, ter chegado a um ponto de desfuncionalidade tal, a ponto de formar administradores de empresas, cujo objetivo não fosse o de "servir à acumulação de capital"?

Evidentemente, a chave para compreensão desse aparente paradoxo pressupõe a realização de estudos voltados para desvendar/explicitar o papel desempenhado pelas "Ciencias Sociais Críticas" (materialismo-histórico-dialético), na Capacitação de Gerentes Estratégicos de Negócios em países periféricos (subdesenvolvidos e dependentes) como o Brasil.

Alguns estudos já realizados sobre as características de Programas de Administração de Empresas no Brasil, abordando indiretamente a EAESP, analisaram aspectos gerais (pensamento administrativo/ estrutura curricular), sem explicitar a questão da "heterodoxia".

Aylza Munhoz (1982), na sua tese de mestrado "Pensamento em Marketing no Brasil", conclui que a evolução histórica dessa área de conhecimento, fortemente influenciada pela EAESP, não apresenta originalidade em relação às Business School Americanas, mas apenas ajustes/ adaptações, a partir de uma análise que considerou apenas os conteúdos programáticos explícitos (Programas de Curso; Pesquisas; Publicações Científicas; Literatura Especializada), sem levar em conta a articulação potencial com disciplinas de fundamentação subjacentes ("Ciencias Sociais Críticas").

Da mesma maneira, Paulo Fernando Fleury (1982) no seu estudo "O Ensino de Graduação em Administração no Brasil: um estudo de caso", incluindo 7 cursos, entre eles a EAESP, sem mencioná-la explicitamente, ao analisar o conteúdo curricular, a visão dos formandos e dados gerais sobre o Corpo Docente, deixa de discutir o conteúdo programático (Paradigmas Epistemológicos) das disciplinas e a sua integração, tendo em vista que os seus títulos oficiais normalmente encobrem abordagens bastante distintas.

1.4.CONTRIBUIÇOES ORIGINAIS AOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATéGICA DE NEGOCIOS

Os diversos posicionamentos citados deixam claro a importancia de se fazer uma pesquisa específica e detalhada sobre a experiencia da EAESP nos seus Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, onde a enfase seja colocada na evolução do seu conteúdo programático (Perfil/ Produção do Corpo Docente; Articulação Curricular; Programas de Disciplinas), situado no amplo contexto do inter-relacionamento entre os 4 objetivos básicos

- ensino; estudo e pesquisa; assistencia técnica; documentação/informação -, estabelecidos pela Fundação Getúlio Vargas para todas as suas unidades, cuja articulação intrínseca se depreende do seguinte texto:

> "Algumas unidades,em especial as Escolas (...) iniciaram suas atividades com predominancia do ensino; cedo passaram a dar grande peso ao esforço de pesquisa e documentação, primeiro pela necessidade de produzir material didático e depois não só para dar mais profundidade e consistencia ao próprio ensino, como para atender demandas externas; e invariavelmente foram induzidas a prestação de assistencia técnica na área de sua especialidade, por forte pressão de organismos públicos e privados".(FGV: 30 ANOS A SERVIÇO DO BRASIL - INDOC/EDFGV - RJ/GB - 1974 - p.18)

Na medida em que as características do Pensamento Estratégico-Administrativo da EAESP sejam explicitadas, e analisadas criticamente em termos de seu papel/ articulação interna, poderemos discutir no que consistiria um tal "Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios", bem como mostrar sua especificidade / diferenciação em relação às Business School Americanas e integração/ articulação com a problemática gerencial brasileira/ latino-americana.

Além disso, numa perspectiva exploratória, será possível explicitar quais contribuições originais o Pensamento Estratégico-Administrativo da EAESP poderá trazer para diversas áreas do Business Administration: Pesquisa Científica; Publicações; Cursos; Consultoria/ Assistencia Técnica.

De modo especial, é necessário investigar como a grande enfase do currículo da EAESP nas disciplinas de fundamentação científica ("Ciencias Sociais Críticas"), pouco consideradas no estudo do Business Administration, poderá contribuir ("lançar luzes") para superar diversas limitações do Pensamento Estratégico-Administrativo Estabelecido, reconhecidas pelos próprios especialistas da área, a saber:

1.4.1. ESTADO INSATISFATORIO DAS PESQUISAS DE NEGOCIOS:

No citado estudo "Higher Education for Business", Robert Gordon faz a seguinte análise sobre o tema:

> "Muitos observadores estão de acordo que o desempenho de pesquisa das escolas de negócios tem sido muito insatisfatório. Nossa compreensão do comportamento dos negócios é claramente da mais rudimentar espécie (...) Muitas, senão a maioria das pesquisas em escolas de negócio tentam somente descrever as práticas correntes ou, indo um pouco além, desenvolver regras normativas que sumarizam o que se considera como as melhores práticas existentes. A literatura (...) não é, em geral, ca-

racterizada por hipóteses desafiadoras, bem desenvolvidos arcabouços/esquemas conceituais, o uso de sofisticadas técnicas de pesquisa, análise penetrante, o uso de evidencias originadas em disciplinas subjacentes relevantes - ou muitas conclusões significativas" (GORDON, 1959, p.379)(grifos nossos)

1.4.2. FALTA DE BASE CIENTIFICA DAS RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

Igor Ansoff, no prefácio da edição brasileira (1977) de seu livro "Corporate Strategy" afirma:

"é a falta de uma base teórica descritiva (diríamos explicativa) para as prescrições feitas no livro (...) a teoria micro-economica da empresa não é suficientemente rica para explicar processos estratégicos. Portanto, desde os primeiros dias de planejamento e análise estratégicas, temos oferecido aos administradores uma ponte para atravessar um rio, sem um corpo teórico que assegure que a ponte foi bem projetada e continuará de pé. Vários pesquisadores estão atualmente fazendo progressos nesta área, a partir de diversos enfoques"(Ansoff, 1977, pág. xv)(grifos nossos).

1.4.3. INCAPACIDADE DE APREENDER A DINAMICA AMBIENTAL

Raimar Richers, no artigo "Estratégia, Estrutura e Ambiente" faz a seguinte crítica:

"Hoje,quando se fala do ambiente na literatura especializada, há quase sempre uma pressuposição classificatória e descritiva em torno deste conceito (...) dificilmente penetra no âmago das questões ambientais e de seu poder de influencia sobre os destinos das empresas (...) a preocupação de se entender melhor a natureza das oportunidades e ameaças que a empresa enfrentará no futuro, não apenas como expressão dos fatores isolados e facilmente identificáveis do ambiente, mas também como fenomemos cumulativos que determinam os movimentos cíclicos, que caracterizam a evolução de qualquer ambiente" (RICHERS, 1981, pág. 25)(grifos nossos).

1.4.4. PERSPECTIVA A-HISTORICA

Uma outra crítica ao Pensamento Estratégico-Organizacional é a falta de historicidade de suas construções teóricas, como é destacado por Bertero, ao analisar a importancia do trabalho de A.D.Chandler:

"A história organizacional introduz a dimensão temporal indispensável ao entendimento do dinamismo e da mudança como traços inerentes às organizações. É inega-

velmente um truísmo afirmar que organizações estão inseridas na história e que portanto são entidades históricas, que não podem ser plenamente explicadas, sem levar-se em consideração suas alterações ao longo do tempo (...) a maioria dos trabalhos organizacionais fazem abstração da dimensão histórica e tratam organizações atemporalmente (...) O trabalho de A.D. Chandler não teria conseguido desvendar as relações entre estratégia e estrutura e entre a empresa e o seu meio ambiente se não tivesse adotado uma abordagem historiográfica." (BERTERO, s.d., p. 491)(grifos nossos)

1.4.5. DESCONSIDERAÇÃO DAS CRISES ECONOMICAS

A Pesquisa Sociológica que emerge nos países centrais no pós-guerra, num período denominado por Lucien Goldmann de "Capitalismo de Organização - período durante o qual o desenvolvimento de mecanismos reguladores, devidos a intervenções estatais permitem um impulso economico contínuo e diminuição considerável e até mesmo estancamento das crises sociais e políticas endógenas -, caracteriza-se por sua atitude a-humanista, a-histórica e a-filosófica, o que implica numa atitude implicita ou implicitamente positiva com a sociedade tecnocrática contemporânea". (GOLDMANN, 1978, p. 9). Comentando o aumento do interesse pela área estratégica, a partir de meados da década de 60, onde as empresas de consultoria, como o BCG - Boston Consulting Group e a Arthur D. Little desempenharam papel importante, Bertero faz uma importante observação:

> "(...) estes "pacotes" de consultoria foram desenvolvidos num momento em que as empresas enfrentavam bons problemas (pano de fundo da prosperidade e da expansão economica), como boa lucratividade, expansão de mercado e as decisões estratégicas que tinham que ser tomadas diziam respeito a como investir e reinvestir aproveitando as melhores oportunidades que o próprio sucesso ia se encarregando de criar. (No contexto atual) elas terão que passar por adaptações". (BERTERO, s.d., p.487)(grifos nossos)

2. QUESTOES CHAVES DA PESQUISA

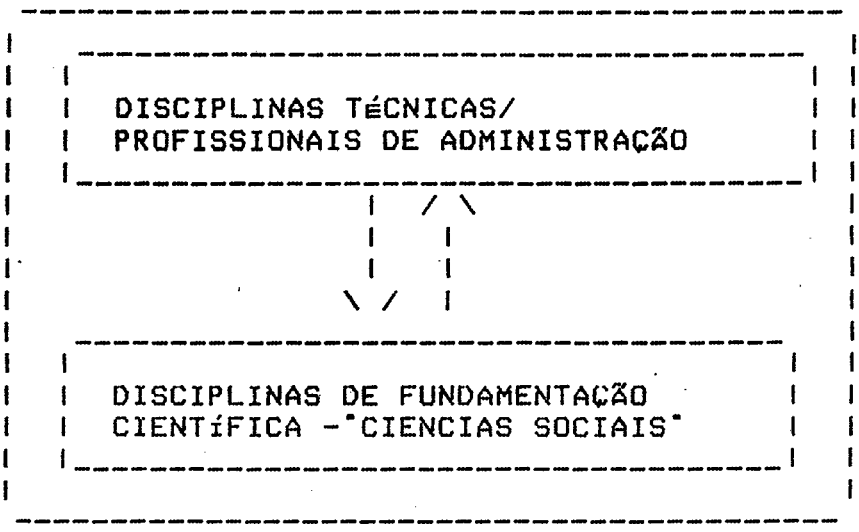
O objetivo desta pesquisa foi o de responder as seguintes questões, referentes a implantação no Brasil, através da EAESP, a partir de 1954, dos Cursos universitários de Administração de Empresas, de caráter generalista (visão da empresa como um todo), conforme discutido por Robert Aaron Gordon, no seu livro Higher Education for Business:

> **"Em que condições é possível transplantar para a realidade brasileira um Modelo de Cursos de Administração de Empresas, surgido no contexto histórico da economia americana?"**

"Ou, ao ser transplantado para a realidade brasileira, que características sui generis é possivel prever-se, antecipadamente, deveria assumir a Proposta do Relatório Gordon, para se adaptar e tornar efetiva num contexto histórico distinto?"

"De que maneira a especificidade da formação histórica (latino-americana) brasileira se reflete nos Currículos/ Programas/ Corpo Docente de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios?"

A característica básica dos Cursos Generalistas de Administração de Empresas está na sua estrutura curricular, que apresenta uma articulação, em partes aproximadamente iguais, entre:



Através de análises sobre os Antecedentes Históricos, Dinamica de Crescimento e Genese do Pensamento Administrativo procuraremos mostrar como a especificidade histórica da sociedade brasileira e do seu padrão de subdesenvolvimento industrializado, traduzida numa particular correlação de forças economico-políticas, não poderia deixar de ter levado a uma orientação sui generis do Curso de Administração de Empresas da EAESP, em termos do perfil do Corpo Docente, Estrutura Curricular e Conteúdo Programático.

Para poder-se concluir que a EAESP/FGV desenvolveu um original (sui generis) Modelo de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios é necessário analisar a genese histórica da sua Produção Academica como um todo. Docentes, Pesquisadores e Alunos podem ter uma visão parcial das partes isoladas (Curriculos; Cursos; Publicações; Pesquisas; Assessoria Técnica) do Projeto

EAESP/FGV, sem conseguir compreender seu significado num contexto global (articulação entre os diversos conteúdos programáticos), detectado através da pesquisa de evidencias objetivas: relação entre os condicionantes históricos e as características da Produção Academica da EAESP/FGV, no período 1954/86.

Para isso, faz-se necessário relacionar a história economico-política brasileira do período, com as práticas utilizadas pela EAESP/FGV para atingir as finalidades que se propusera:

I-) Promover o ensino da Administração de Empresas para a formação e o aperfeiçoamento de profissionais de nível superior.

II-) Relacionar o ensino e a pesquisa de Administração de Empresas com as necessidades do desenvolvimento economico do País.

III-) Realizar pesquisas e estudos visando contribuir para o desenvolvimento da Teoria e da Pràtica de Administração de Empresas.

IV-) Divulgar principios e métodos de Administração de Empresas e o resultado de suas pesquisas e estudos.

V-) Promover a formação técnica a empreendimentos economicos, tendente a melhorar-lhes a eficiencia.

VI-) Promover a formação de professores de Administração de Empresas em nível superior, seja diretamente, seja um regime de cooperação com outras unidades educacionais.

VII-) Manter intercâmbio com universidades e institutos congeneres, nacionais e estrangeiros. (REGIMENTO EAESP - 1962; TITULO I: DA ESCOLA E SEUS FINS; ART. 1º p.1)

Para que possa ser atingido esse objetivo, faz-se necessário analisar a evolução histórica do Pensamento da EAESP/FGV, no contexto global do processo de Desenvolvimento Economico Brasileiro, e não isoladamente, como tem sido tradicionalmente feito. O Presidente Getúlio Vargas, em mensagem lida no Painel de Debates Públicos (1952), com a participação de representantes empresariais e autoridades, que antecedeu a instalação da EAESP, afirmou:

> "O desenvolvimento economico no Brasil já atingiu o nível em que as práticas empíricas começám a demonstrar claramente a sua ineficiencia na vida das empresas, indicando a necessidade de substituí-las pelos modernos métodos de administração" (1º Index EAESP, pág. 27).

Nesse contexto, as disciplinas constantes do Currículo não devem ser consideradas de maneira estanque e isolada, mas em termos de seu papel no contexto global da Proposta de um Curso de Administração de Empresas Generalista, inserido na realidade sócio-economica brasileira.

3.OBJETIVOS ESPECíFICOS DA PESQUISA

A partir da discussão anterior de tomar como objeto de Pesquisa a Genese Histórica do Pensamento Administrativo da EAESP/FGV, o estudo se propõe a responder as seguintes questões específicas:

3.1.QUAIS FORAM OS ANTECEDENTES HISTORICOS DA EAESP/FGV:

a.1.Qual foi a correlação de forças economico-políticas que levou à implantação de um Programa de Capacitação Universitária em Administração de Empresas, de caráter generalista, no Brasil, através da EAESP/FGV, a partir da década de 50?

a.2.Como a evolução desse Programa reflete e se relaciona com as diversas transformações economico-políticas do processo de industrialização brasileiro (Revolução de 30; Estado Novo; Populismo; Nacional Desenvolvimentismo; Crise dos Anos 60; Golpe de 64; Milagre Brasileiro; Crise do Milagre; Distenção; Abertura e Nova República?

a.3.Como o Projeto da EAESP relaciona-se com as diversas interpretações sobre o Brasil: Vocação Agrária; Nacional Burguesa; Substituição de Importações; Autoritária Modernizante; Funcional Capitalista; Super-Exploração Imperialista (Subdesenvolvimento Capitalista); Nova Dependencia; Hegemonia do Capital Industrial?

a.4.De que maneira a experiencia da EAESP/FGV se relaciona com outras experiencias educacionais brasileiras? Ensino Comercial [Aulas de Comércio (1809); Escola de Comércio Alvares Penteado (1902); Curso Superior de Comércio (1905); Curso Superior de Administração e Finanças (1931)]; Cursos de Direito (1827); Cursos de Engenharia [Academia Real Militar (Colonia); Escola Central (1858); Escola Politécnica (1873)]; Cursos de Ciencias Sociais [Escola de So-

ciologia e Política de São Pauo (1933); Faculdade de Filosofia Ciencias e Letras/USP (1934)]; Cursos de Economia e Administração [DASP (1938); ESAN (1941); FEA/USP (1946); EBAP/FGV(1952)]; Ensino Protestante [Colégio Presbiteriano (1871); Escola Americana (1878); Kindergarten (1877); Faculdade de Engenharia Mackiense (1873); Estrutura Universitária Brasileira [UDF (1933);USP (1934); Unb (1961); Unicamp (1966)]; Movimentos Educacionais [Escola Nova (Década de 20); Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1931: Anísio Teixeira; Lourenço Filho; Fernando de Azevedo); Reforma Francisco Campos (1931); CAPES (1952); Lei de Diretrizes e Bases (1961); Currículo Mímino de Administração de Empresas (1966); Reforma Universitária (1968)]?

3.2.QUAIS OS FATORES CONDICIONANTES DA DINAMICA DE CRESCIMENTO DA EAESP/FGV, NO PERIODO 1954/1988?

b.1.Qual a influencia da FGV (DASP; IBRE; INDIPO; ISOP; EBAP) no Projeto da EAESP? Qual a razão das 4 grandes crises (1964; 1968; 1975; 1981) entre a EAESP e a FGV? Que interesses economicos-políticos estiveram em jogo e como influenciaram a Proposta Curricular da EAESP?

b.2.De que maneira foram recrutados e treinados os docentes da EAESP? Houve endogenia ou diversificação de experiencias? Como isso afetou os Programas de Ensino e Pesquisa das diversas disciplinas?

b.3.Qual a concepção de administração subjacente aos cursos da EAESP: economia aplicada; conjunto de especialidades; arte (baseada na experiencia); disciplina sintética cujas bases científicas são estabelecidas pelas ciencias (humanas; sociais; naturais; matemáticas) subjacentes? Qual a concepção de pesquisa pura e aplicada em administração?

b.4.De que maneira as várias disciplinas constantes do currículo do Curso de Formação Universitária em Administração de Empresas, de caráter generalista, complementam-se e apresentam sinergia entre si? Qual a experiencia da EAESP em explorar essas sinergias, em termos de abordagens multidisciplinares, que permitam fecundar uma disciplina com a perpectiva/paradigma das outras?

b.5.Até que ponto os alunos conseguem ter uma percepção do potencial de complementação das diversas disciplinas, dentro da perspectiva generalista do curso?

As disciplinas enfatizam mais transmissão de técnicas ou desenvolver o raciocínio para aprender/captar/antecipar situações novas? As disciplinas do "Núcleo de Educação Geral" são concebidas como de Cultura Geral ou Instrumentais para o exercício da administração de empresas? As disciplinas do Núcleo Profissionalizante discutem as técnicas em si, ou formas/ momentos/ adequação de implantá-las na prática? A disciplina "Diretrizes Administrativas" consegue levar os alunos a compreenderem a perspectiva generalista do curso, em termos de integrar a contribuilção das diversas disciplinas?

3.3.QUAL A GENESE DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO DA EAESP/FGV?

c.1.Como a experiencia da EAESP/FGV incorporou nos seus currículos a influencia dos diversos grupos de pesquisa existentes no Brasil, especialmente nas áreas de Ciencias Sociais e Economia Política: Escola de Sociologia e Política de São Paulo (1933; perspectiva sociológica da Escola de Chicago/EUA); CEPAL (1949); Comissão Mista Brasil-EUA (1951/53); BNDE/CEPAL (1953/1967); ESG (1949/1986); Escola Paulista de Sociologia (Florestan Fernandes e discípulos; década de 50/60); Escola do Grupo Capital (1958/1965; J.A. Gianotti; F.H. Cardoso; O. Ianni; R. Cardoso; P.Singer; F. Novaes); IBRE/EPGE (1945/86: E. Gudin; O.G.Bulhões; M.H.Simonsen); Grupo do Prof. Delfim Neto (FIPE/USP: década de 50/80); Economia/Unicamp (1968/1986); Centro de Economia Política (1980/1986:L.C. Bresser Pereira)?

c.2.Quais as premissas/paradigmas metodológicos subjacentes ao ensino das disciplinas agrupadas nos diversos departamentos (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral; Métodos Quantitativos; Ciencias Sociais Aplicada; Economia Aplicada)? O ensino é voltado para transmitir instrumentos administrativos ou para estabelecer as condições históricas em que surgiram? Até que ponto é possível transplantar técnicas administrativas para contextos históricos (países; momentos históricos; tipos de empresas) distintos daqueles onde emergiram? O ensino das disciplinas enfatiza seu conteúdo em si mesmo, ou a sua contribuição para o processo administrativo da empresa como um todo (visão estratégica)? As linhas de pesquisa voltam-se para descrever/analisar técnicas administrativas vigentes ou conseguem revolucionar essas práticas, através da antecipação das tendencias futuras?

3.4.QUAIS AS CONTRIBUIÇOES ORIGINAIS AO PENSAMENTO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO?

d.1.Em que aspectos o conteúdo curricular do Programa do Curso de Formação Universitária, de caráter generalista, diferenciou-se do Projeto Original da Missão Americana? Que fatores foram responsáveis por isso e quais as consequencias?

d.2.Qual foi a experiencia dos docentes da EAESP na área de Consultoria e Publicação: transferencia de know-how/racionalização básica de empresas deficientes administrativamente ("recauchutagem") ou maior aperfeiçoamento de empresas que já disponham de grande capacitação administrativa ("excelencia")? Publicações voltadas para transmitir conhecimentos básicos ou capazes de trazer novidades/ despertar interesses de executivos com sólida formação/experiencia em administração?

d.3.Os cursos da EAESP/FGV limitam-se a difundir/transmitir um conhecimento estabelecido (baseado nas práticas das empresas mais sofisticadas administrativamente) em cursos básicos de iniciação em administração para empresas pouco sofisticadas administrativamente (pequenas/ médias empresas de setores tradicionais/menos dinamicos), ou conseguem trazer novidades mesmo para empresas do setor moderno e/ou executivos de cúpula, que já tenham sólida formação teórica e experiencia prática em administracão?

d.4.Quais as contribuições originais do Pensamento Administrativo da EAESP nas áreas de ensino; estudo e pesquisa; consultoria/assistencia técnica; informação?

4.METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada na presente pesquisa será a de um estudo de caso (monográfico), analisado segundo uma perspectiva histórico-estrutural-funcional, conforme estabelecido por Perseu Abramo (1979, pag. 35 e 36):

i-) **ESTUDO DE CASO**:
análise monográfica de um caso, através de investigação exaustiva de todas as variáveis de um evento;

ii-) **ANALISE HISTORICA**:
reconstituição do desenvolvimento de um fato ou de um organismo social;

iii-)**ANALISE ESTRUTURAL**:
análise sistemática da forma, do funcionamento, dos elementos e de suas inter-relações, da dinamica interna de um fato, de uma instituição, de uma comunidade ou de uma sociedade;

iv-) **ANALISE FUNCIONAL**:
exame das relações entre um fenomeno e outro mais amplo, no qual o primeiro está inserido, para conhecer o papel do primeiro, ou seja, para verificar quais variáveis do primeiro acarretam variações no segundo. e como se dão essas variações.

De Brugne et al (1982), em "Dinamica da Pesquisa em Ciencias Sociais", enfatiza que "os estudos de caso rigorosos não devem se limitar a uma descrição, por mais documentada que seja, mas apoiar-se em conceitos e hipóteses: devem ser guiados por um esquema teórico que serve de principio diretor para a coleta de dados; assim eles evitam o "erro do concreto mal colocado (Henfel)" para melhor assegurar a pertinencia e a interpretação dos dados que eles reúnem" (pag. 227)

Em síntese, o estudo de caso, em sua particularidade, só pode aspirar a cientificidade integrado num processo de pesquisa global onde o papel da teoria não é deformado, onde a crítica epistemológica dos problemas e dos conceitos não é negligenciada. Geralmente o caso singular "coloca problemas, sugere conjeturas, refuta-as, ilustra uma teoria, mas não pode gerar esta última" (idem, pág. 225).

O fato de trabalhar com teoria e hipóteses não impede que um estudo de caso tenha carater exploratório, descoberta de problemáticas novas, renvoção de perspectivas existentes ou sugestão de novas hipóteses fecundas, abrindo caminho para pesquisas ulteriores.

No presente Projeto de Pesquisa, estaremos realizando um estudo exploratório, articulado a um arcabouço teórico - esquema conceitual básico - , a ser estabelecido no próximo capítulo, utilizando-se da análise de um caso para fornecer evidencias, que permitam avaliar os pressupostos estabelecidos a priori.

Evidentemente, para que a validade de suas conclusões não permaneçam contingente à situação específica estudada, mas tenham um poder de generalização mais amplo. faz-se necessário que o caso escolhido para fornecer evidencias empíricas possua certas características diferenciais.

Dentro deste contexto, a EAESP/FGV possui uma situacão ímpar, para a partir do estudo de seu "case history", de reconhecida liderança, pioneirismo e enfase curricular generalista (estratégica), fornecer as evidencias empíricas necessárias para a avaliação de nossos pressupostos.

O estudo de caso da EAESP/FGV foi realizado com base em análise detalhada da seguinte documentação (VIDE LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO DETALHADO SOBRE EAESP/FGV PREPARADO PELA BIBLIOTECA KARL BOEDECKER, p. 411/430):

i-) Projetos e Estudos realizados pela Fundação Getúlio Vargas, Assistencia Técnica Americana (Ponto 4) e Missão Americana da Michigamn State University para implantação da EAESP.

ii-) Atas da Congregação (1959/1985); Conselho de Administração (1956/85); Conselho Departamental (1961/85); Grupo de Planejamento Academico (1969/74).

iii-)Relatório Anual de Atividades (1954/85); Deliberações dos Seminários Anuais de Reavaliação (1956/67) e de Planejamento (1968/84).

iv-) Programas dos Cursos (Graduação; CPG; CEAG; Mestrado; Doutorado), nas diversas disciplinas (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral; Economia; Ciencias Sociais; Métodos Quantitativos), referentes ao período 1954/1986, totalizando cerca de 5000 programas de cursos.

v-) Ampla documentação (artigos de jornais; pesquisas; papers), existentes na Biblioteca da EAESP/FGV sobre a sua evolução histórica.

vi-) Histórico/Programas/Cursos dos diversos antecedentes históricos da EAESP/FGV: Escola de Sociologia e Política (1933/55); Faculdade de Filosofia, Ciencias e Letras/USP; Escola Paulista de Sociologia (Florestan Fernandes); Curso Superior de Comércio (1905/1931); Curso Superior de Administração e Finanças (1931/45); Curso de Ciencias Economicas (1945); Fac. de Ciencias Economicas do Rio de Janeiro (1938 - Gudin); Faculdade de Ciencias Economicas e Administrativas/USP (Trajetória Delfim Neto); IBRE/FGV (evolução histórica); Grupo Misto BNDE/CEPAL (52/53); UNICAMP/ Instituto de Economia (1968/85; evolução histórica); ISEB; Experiencia da Escola Protestante/Americana do Mackienze (1870/1900); Movimento da Escola Nova (Década de 20: Anísio Teixeira; Lourenço Filho: Fernando de Azevedo); Instituto de Educação/Universidade do Distrito Federal (1933/38); Universidade de São Paulo (1934); Lei de Diretrizees e Bases (1947/61 -Debates); CBPE- Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais (1954- Anísio Teixeira); Universidade de Brasília (Darcy Ribeiro - 1961); Unicamp (Zeferino Vaz (1966/1978); Reforma Universitária (1968);

Livro Negro da USP; Instituto de Pesquisa/Década 70 (Cebrap/69; Cedec/76; Idesp/78; ANPOCS); Curso de Direito (1827/1945); Visconde de Caiurú (Aula Pública de Economia Política - 1808).

vii-) Ampla pesquisa bibliográfica nas Areas de Filosofia; Ciencias Sociais; Economia Política; Pensamento Administrativo; Ensino de Business

5.FORMATO DO ESTUDO

As conclusões dessa pesquisa estão sendo apresentadas através dos seguintes capítulos:

CAP I: IMPORTANCIA, OBJETIVOS E METOLOLOGIA DO ESTUDO

CAP II: BASES TEORICAS DO ESTUDO

CAP III: ANTECEDENTES HISTORICOS DA EAESP/FGV

CAP IV: DINAMICA DE CRESCIMENTO DA EAESP/FGV

CAP V: GENESE DO PENSAMENTO ESTRATEGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP/FGV

CAP VI: MODELO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS DA EAESP/FGV

CAP VII: SUMARIO E CONCLUSÕES: CONTRIBUIÇOES ORIGINAIS DO PENSAMENTO ESTRATEGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP/FGV

ANEXOS (I a V)

BIBLIOGRAFIA DO ESTUDO

6.LIMITAÇOES DA PESQUISA

As limitações do nosso estudo advém de sua maior virtude: extrair, através de um simples estudo de caso, devido à situação sui-generis da EAESP/FGV no cenário das escolas de administração de empresas, um conjunto de evidencias, que sustente a um nível de razoável robustez, para um estudo exploratório, algumas estimulantes e promissoras hipóteses, abrindo caminho para fecundas pesquisas futuras sobre uma avaliação crítica mais rigorosa dos atributos (virtudes e deficiencias) das eventuais Contribuições Originais ("Novo Paradigma") da EAESP/FGV para o Pensamento Estratégico Administrativo em Geral.

Por um princípio de economia, a realização de pesquisas de mais vulto só se tornará viável na medida em que os estudos exploratórios iniciais indiquem resultados fecundos e promissores.

Esses novos estudos, como será sugerido ao final dessa Pesquisa, dizem respeito ao detalhamento e aprofundamento de eventuais contribuições originais do Pensamento Administrativo da EAESP para os Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, em termos de testar empiricamente seu desempenho/ eficácia em situações de aplicação prática.

7.-DEFINIÇOES OPERACIONAIS

i-) **PENSAMENTO ESTRATéGICO/ADMINISTRATIVO:**
características de um programa de educação em administração de empresas - perfil/formação dos docentes/pesquisadores; currículos e programas de curso; pesquisas e publicações; assistencia técnica; acervo da biblioteca ...-, voltado para a formação de executivos para posições de cúpula (estratégica; enfase na interação empresa/ambiente)

ii-) **PRODUÇAO ACADEMICA/OBJETOS DE ESTUDO:**
conjunto de atividades de pesquisa, docencia, publicação e assistencia técnica realizada por um membro de faculdade/escola/universidade.

iii-)**CONTRIBUIÇOES SUI GENERIS:**
características da produção academica de um membro da faculdade, trazendo idéias/ concepções novas em relação ao até então estabelecido nível de conhecimento (estado da arte), numa certa área de estudos.

CAPÍTULO II

BASES TEÓRICAS DA PESQUISA:

ORIGEM E NATUREZA DOS PROGRAMAS AMERICANOS DE CAPACITAÇÃO EM GERÊNCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS E A PROBLEMÁTICA DE SUA TRANSPOSIÇÃO PARA A REALIDADE BRASILEIRA

1 - MODELO GORDON DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Na década de 50, com a maturidade do capitalismo americano, as variáveis críticas na administração das empresas deixaram de ser relacionadas à racionalização das atividades internas à organização, surgindo necessidade de crescente enfase no estudo do processo de adaptação eficaz a um ambiente externo em constante transformação, como condição básica de sobrevivencia. Inicialmente, adaptação dos produtos ao mercado (marketing) e logo depois, da empresa toda ao ambiente externo (estratégia). Ao invés da eficiencia operacional, passou-se a enfatizar a eficácia gerencial.

Muito antes dos modismos do Planejamento Estratégico (década de 60), desenvolvido através dos livros de Chandler, Ansoff, Grupo de Harvard (Andrews e outros) e das Consultorias/Butiques de Estratégia (Boston Consulting Group), e da Administração Estratégica (décadas de 70/80), enfatizando a implementação prática do Planejamento Estratégico, ainda na década de 50, o ensino universitário de Administração de Empresas nos EUA, sofre uma grande transformação, antecipando de quase 30 anos, o chamado movimento de Gerencia Estratégica de Negócios, ao adotar o enfoque generalista (visão geral) no lugar da tradicional especialização.

Durante a década de 50, tanto a Ford Foundation, como a Carnegie Corporation financiaram 2 amplos estudos para definirem as características desse Novo Paradigma (visão generalista) proposto às Business School, e que orientava a missão americana, que desde 1954, cerca de 5 anos antes da publicação dos referidos trabalhos, implantava no Brasil a EAESP/FGV , mostrando tratar-se de tendencias já em curso nos EUA. Estes trabalhos são:

a-) "HIGHER EDUCATION FOR BUSINESS"
Gordon, Robert Aaron e James Edwin Howell
New York, Columbia University Press, 1959, 492 p.

b-) "THE EDUCATION OF AMERICAN BUSINESSMEN = A Study of University-College Programs in Business Administration"
Pierson, Frank
New York, McGraw-Hill, 1959, 740 p.

Esses trabalhos, discutindo a Perspectiva Generalista dos Cursos Universitários de Administração de Empresas (4 anos), que em linguagem moderna denominam-se "Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios", apesar de antigos, são extremamente originais, inovadores e mais consistentes do que o modismo atual do chamado Planejamento/Administração Estratégica.

A questão fundamental levantada pelo Relatório Gordon foi a seguinte:

> "devem as escolas tentar desenvolver generalistas que podem aplicar um conjunto de habilidades básicas (especialmente administrativas) numa variedade de situações, ou devem elas se concentrar num particular conjunto de habilidades requeridas por especialistas dentro de uma área particular de problemas, como sistemas contábeis,pesquisa de mercado, ou alguma fase da gerencia de produção? Ou devem experimentar fazer ambas?" (Gordon, p.105)

O consenso em torno desta questão foi de que a especialização deveria ser vista como um aprofundamento e desdobramento da formação básica (generalista), e não como oposição dicotomica, como ocorria quando o específico (detalhes) era ensinado, antes e em sacrifício dos fundamentos conceituais.

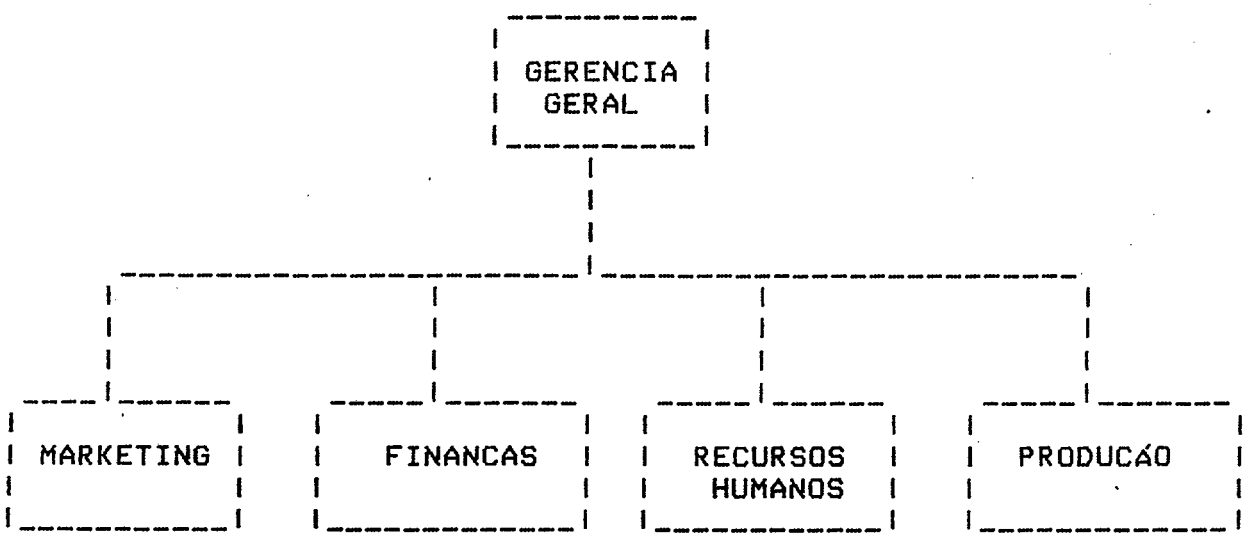
No lugar da tendencia vigente de enfase no treinamento especializado baseado em descrição detalhada das práticas correntes e baixo nível de desenvolvimento de habilidades analíticas, conhecida por "vocacionalismo", o Relatório Gordon preconizou a então nova concepção de Programas de Capacitação em Administração Generalista (Estratégica), afirmando:

> Somente o conhecimento especializado baseado em fatos relativamente imutáveis e o domínio de habilidades analíticas particulares pode ser lucrativamente adquirido através da educação formal. Domínio de detalhes em constante mutação deve ser adquirido através da experiencia real no trabalho (Gordon, p.66).

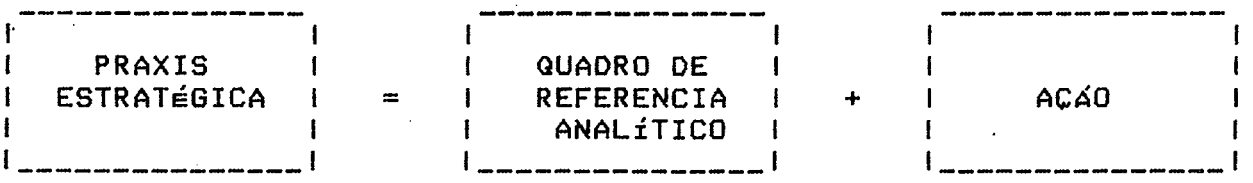
Em síntese, as escolas de administração de empresas deveriam repensar seus programas universitários de capacitação, para permitir aos recém-formados ingressar no mercado de trabalho com uma "visão generalista/ integrada da empresa como um todo", a despeito de iniciarem a atuação profissional em cargos / funções especializadas, preparando os seus alunos para toda a carreira profissional (30 anos) e não apenas para o primeiro emprego.

1.1.NATUREZA DA CAPACITAÇAO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGóCIOS

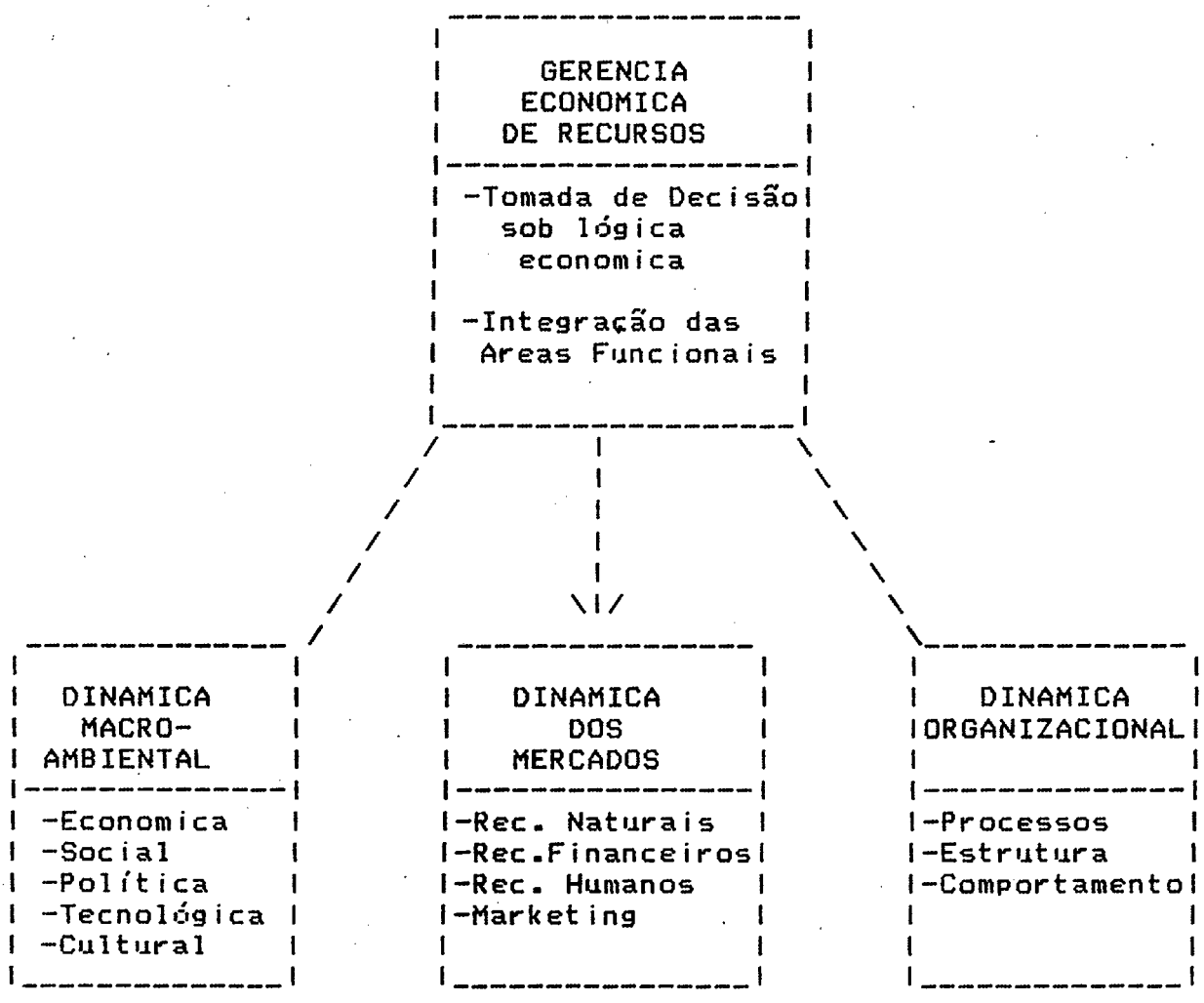
1.1.1.VISAO DA EMPRESA COMO UM TODO



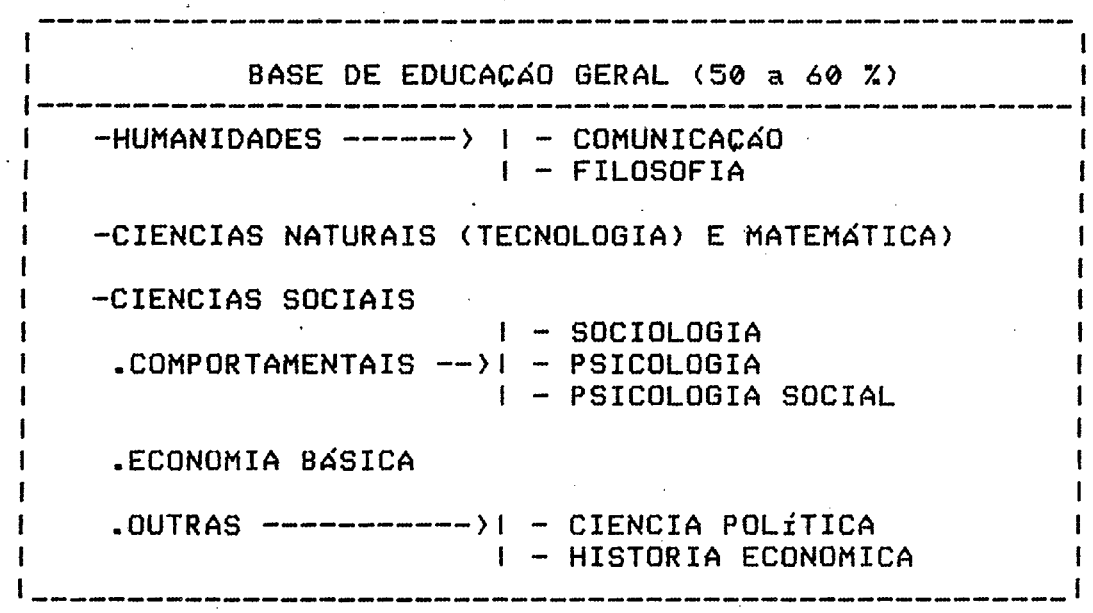
1.1.2.FINALIDADE

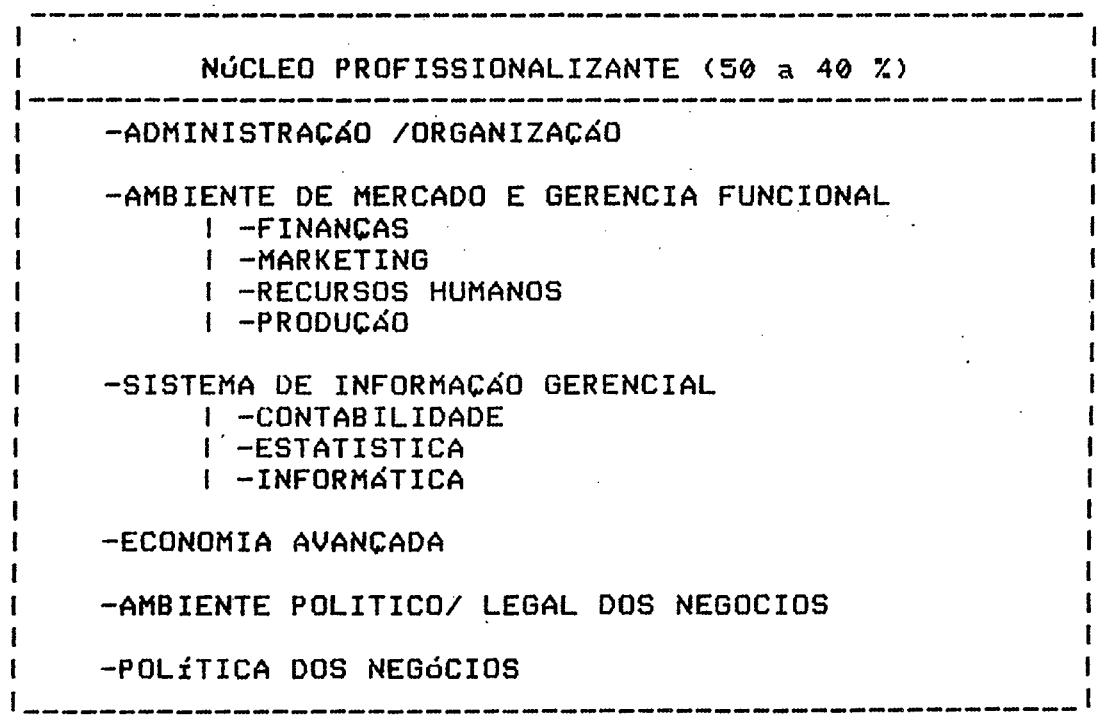


1.1.3.CONTEUDO



1.1.4. DISTRIBUIÇÃO CURRICULAR





(GORDON; P.173 E 209)

1.2.COMPETENCIAS NECESSARIAS

Segundo a proposta do Novo Paradigma Generalista, a Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios envolve conhecimento nas seguintes áreas (vide Gordon, p. 61 a 69):

1.2.1.DINAMICA MACRO-AMBIENIAL

As empresas atuam dentro de um macro-ambiente. Há contínua interação entre a empresa e as várias partes do seu ambiente. De um lado, o ambiente condiciona as alternativas de decisão das empresas e influencia o sistema de julgamento (valores) dos executivos. De outro lado, as empresas, individual e coletivamente, reagem sobre o ambiente. Toda essa interação realiza-se dentro de um contexto de mudanças e transformações contínuas.

Daí a necessidade de abrangencia de conhecimentos, senso de perspectiva histórica, flexibilidade da mente, sensibilidade, apreciação crítica do papel dos negócios na sociedade, exigindo familiaridade com os mais relevantes ramos da história, filosofia, economia, ciencia política e sociologia, além da percepção da natureza e significancia dos desenvolvimentos científicos e tecnológicos.

1.2.2.DINAMICA DOS MERCADOS

Nas chamadas economias de mercado, recursos humanos, financeiros e naturais, bem como os produtos da empresa, assumem o caráter de mercadorias, que exerce fundamental condicionamento no seu processo de compra e venda.

Daí a necessidade de conhecer-se a dinamica dos mercados na economia capitalista e dos acordos institucionais sob os quais bens e serviços (incluindo trabalho e dinheiro) são negociados, bem como, conhecimento analítico profundo de mercados particulares, abrindo espaço para especialistas de finanças, pessoal, marketing, produção, compras, ...

1.2.3.DINAMICA ORGANIZACIONAL

A empresa é antes de tudo uma organização, isto é, um sistema de coordenação consciente de atividades de pessoas. Seu sucesso implica a coordenação consciente e planejada dos esforços

de um grupo de pessoas em direção a um conjunto de objetivos comuns. A prática dos negócios implica lidar com relações organizacionais e administrativas. Os fatores de produção não se combinam automaticamente de maneira a maximizar os resultados de seus esforços como estabelece a Teoria Economica, mas ao contrário isso ocorre num contexto organizacional.

Daí a necessidade de habilidade em apreender a dinamica das organizações em termos de comportamento de seus componentes, condições para assegurar ações efetivas, resistencias à racionalização,... tanto em termos de conhecimento cognitivo, como de habilidade administrativa em planejar o desenvolvimento das relações organizacionais, estabelecer Sistemas de Comunicação e comunicar-se, ganhar cooperação de terceiros, ...

1.2.4. GERENCIA ECONOMICA DE RECURSOS

A empresa deve gerenciar os recursos que procura - trabalho, dinheiro e recursos físicos -, combiná-los através da função de produção - planejamento e direção sistemática da combinação -, como meio de criar as utilidades (características de produto) a serem vendidas, aos níveis de preço e volume viáveis. Além da eficiente identificação , ponderação e escolha de alternativas relevantes, coloca-se a questão da implementação das decisões tomadas e seu controle, exigindo algum tipo de sistema de informação, base para o processo de tomada de decisão e avaliação dos resultados. No contexto da economia capitalista, os criterios de racionalidade que permitem analisar as informações disponíveis como meio de sustentar o processo de tomada de decisão, são estabelecidos pela própria lógica de acumulação de capital.

Daí a necessidade de habilidade geral na resolução de problemas e uso de ferramental analítico, especialmente dos relacionados à contabilidade, estatística e economia, bem como sua aplicação específica nas várias funções da empresa - finanças, recursos humanos, marketing, produção ... -, dentro de uma perspectiva que considere a interação das várias áreas funcionais entre si e com o ambiente externo, num processo de decisão baseado em informações incompletas, situado num contexto dinamico: reação a mudanças passadas e correntes, e antecipação das futuras.

1.3.CONTEUDO/ CURRICULO DOS PROGRAMAS

O desenvolvimento da competencia em administração de empresas, de acordo com o enfoque daqueles autores, pressupõe um conjunto de conhecimentos básicos, dividido em 2 partes:

- BASE DE EDUCAÇÃO GERAL (50 a 60 %)

- NUCLEO PROFISSIONALIZANTE (50 a 40 %)

1.3.1. BASE DE EDUCAÇÃO GERAL

Da mesma maneira que medicina e engenharia baseiam-se em ciencias fisicas e naturais, administração de empresas funda-se em ciencias sociais (incluindo a dimensão histórica, flexibilidade da mente, habilidade analítica e juízo de valor, fornece elementos para lidar com o macro-ambiente, início de compreensão do comportamento organizacional, noções básicas da dinamica dos mercados capitalistas e dos problemas encontrados no seu gerenciamento. Inicia-se aí também a capacitação para a tomada de decisões racionais (lógica do capital), avaliação de objetivos pessoais e organizacionais, e para negociar com outras pessoas.

Dentro da visão de Gordon, num programa de 4 anos, o provimento dessa base de educação geral exigiria no mínimo 12 a 15 créditos (4 a 5 cursos) em comunicação (composição, discurso e literatura), 12 créditos (4 cursos) em humanidades (filosofia, cultura estrangeira, etc), 6 a 12 créditos (2 a 4 cursos) em matemática (cálculo universitário) e outros tantos em ciencia natural, 6 créditos (2 cursos) em ciencia do comportamento (psicologia, sociologia e talvez antropologia), 6 créditos (2 cursos) em economia elementar e 12 créditos em outras ciencias sociais (história geral/ economica e política), totalizando 60 a 75 créditos (20 a 25 disciplinas), num período de 2 anos (Gordon, pág. 173 a 175).

BASE DE EDUCAÇÃO GERAL

ASSUNTO	NÚMERO DE CURSOS SEMESTRAIS	NÚMERO DE CRÉDITOS
DISCIPLINAS HUMANISTICAS	8-9	24-27
-Comunicação (Lingua e Literatura Nativas)	4-5	12-15
-Outras (Filosofia e Línguas Estrangeiras)	4	12
CIENCIA NATURAL E MATEMÁTICA	4-8	12-24
-Matemática	2-4	6-12
-Ciencia Natural	2-4	6-12
CIENCIAS COMPORTAMENTAIS E SOCIAIS	8	24
-Ciencias do Comportamento	2	6
-Economia Elementar	2	6
-Outras Ciências Sociais	4	12
TOTAL GERAL	20-25	60-75

OBS.: Adaptado de GORDON, Robert Aaron & James Edwin Howell, "HIGHER EDUCATION FOR BUSINESS", New York, Columbia, University Press, 1959, p.173

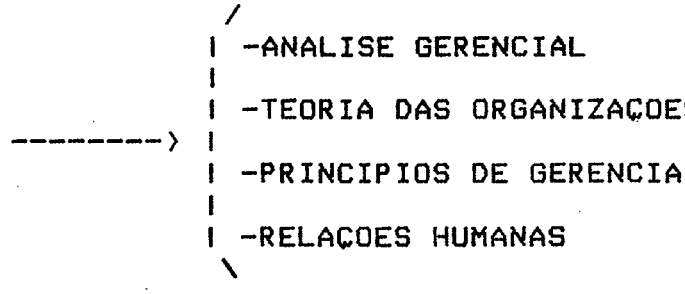
1.3.2.NUCLEO PROFISSIONAL

Corpo sistemático de conhecimentos especializados no sentido de discutir a estrutura e funcionamento das empresas, no contexto do seu ambiente externo, mas gerais no sentido de não concentrar-se em qualquer tipo particular de empresa ou função administrativa. Este núcleo deve não só informar os estudantes com o corpo de conhecimentos fundamentais sobre administração de empresas, como também desenvolve habilidades para aplicar esses conhecimentos em situaçoes concretas.

1.3.2.1. CONTEUDO

De acordo com a Proposta Gordon, o Núcleo Profissional deveria incluir os seguintes assuntos:

i-) ASPECTOS ORGANIZACIONAIS:



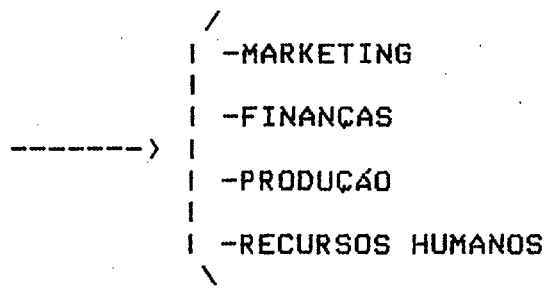
Discutimos anteriormente a importancia dos aspectos administrativos/organizacionais na estrutura e funcionamento das empresas - comportamento organizacional, condições para tomada de decisões efetivas, resistencias à racionalização,...-, bem como no desenvolvimento das habilidades organizacionais - manejo de relações administrativas; relações interpessoais; e comunicação.

O Núcleo Profissional dos currículos de administração de empresas deve incluir segundo Gordon, instruções em cada um desses 4 aspectos administrativos - organizacionais, sem que seja necessário cursos específicos para cada um deles: análise gerencial pode ser integrada num curso de controles quantitativos, gerencia de produção e outros cursos funcionais, ou num curso de política de negócios; relações humanas pode ser apresentada separadamente, junto com teoria organizacional e princípios de gerencia, ou num curso de administração de pessoal.

Sendo a habilidade organizacional um insumo fundamental nas operações da empresa, cabe a instrução formal fazer uma significativa contribuição através de um curso integrado de "administração-organização", englobando o corpo de generalizações sobre

teoria das organizações e a abordagem pragmática dos princípios de gerencia. Isto possibilitará conjugar um enfoque científico mais rigoroso com uma perspectiva gerencial, onde desde os trabalhos iniciais de Fayol, a maior parte dos conhecimentos disponíveis baseia-se no senso comum e experiencia prática dos gerentes (Gordon, pág. 178).

ii-) AMBIENTE DE MERCADO E GERENCIA FUNCIONAL

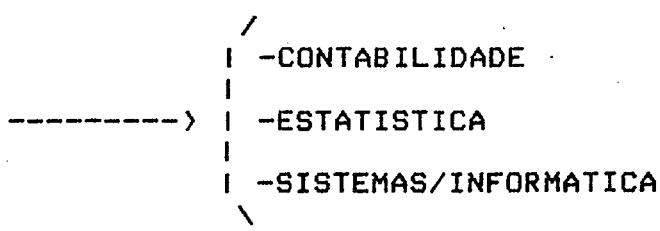


A operação da empresa capitalista relaciona-se com uma sucessão de problemas de gerencia economica de recursos - trabalho, dinheiro, recursos físicos e venda de produtos -, condicionados pelo seu ambiente de mercado.

A competencia em administração de empresas pressupõe a compreensão, em termos analíticos de alto nível e não puramente descritivos, de cada mercado que a empresa opera e sobretudo das forças subjacentes que criam os problemas de marketing, finanças, produção e recursos humanos que a empresa deve lidar.

Isso significa que os cursos sobre áreas funcionais devem enfatizar tanto o aspecto gerencial-interno, como o aspecto de mercado externo - marketing e gerencia de marketing; finanças e gerencia de finanças; relações industriais e gerencia de recursos humanos; tecnologia/matérias-primas e gerencia de produção -, com forte incorporação das disciplinas subjacentes - economia, psicologia, sociologia e ferramental quantitativo de estatística e contabilidade (Gordon, pág 186).

iii-) INFORMAÇÁO E CONTROLE

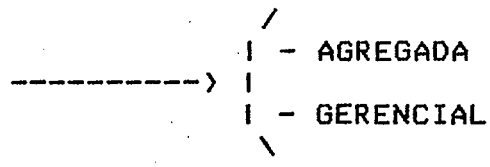


Os cursos de Contabilidade, Estatística e Sistemas, considerados essenciais nas questões de gerenciamento economico (seleção de alternativas, tomada de decisão e implementação), além de sua importancia nas análises ambientais (macro-ambiente, mercado e organizacional) podem ser desenvolvidos sob tres perspectivas distintas: descritiva (detalhes processuais), analítica e interpretativa.

Na visão de Gordon, contabilidade, estatística e sistemas para o administrador de empresas, que não será um especialista nestas disciplinas, deve ser orientada no sentido de desenvolver um interpretador ou usuário de dados, mais do que um analista ou produtor desses dados. Assim, o conteúdo analítico da moderna contabilidade, estatística e sistema, e alguns aspectos descritivos (processuais) não seriam completamente eliminados, mas subordinados à enfase interpretativa (Contabilidade e Sistemas Gerenciais, e Análise Estatística).

Uma abordagem alternativa seriam os cursos integrados de controles quantitativos, combinando estatística, contabilidade e sistemas (Gordon, pág. 194).

iv-) ECONOMIA AVANÇADA



Além dos cursos de economia elementar, incluidos na Base de Educação Geral, voltados para a análise das características gerais do sistema economico, a competencia em administração de empresas exige maior compreensão da interação da firma com seu ambiente economico - análise das forças dinamicas que condicionam o nível de atividade economica em geral e especificamente o processo decisório dentro dessas empresas - e alguma familiaridade com o uso da análise economica moderna - de grande importancia para administradores de empresa, tanto de linha, como de assessoria (staff), para a formulação e solução de problemas gerenciais, levando ao desenvolvimento de políticas de negócio adequadas - que são respectivamente objetos de cursos avançados de Economia Agregada e Economia Gerencial (Gordon, pág. 199).

v-) CONTEXTO LEGAL (JURIDICO-POLITICO) DAS EMPRESAS

As instituições legais e políticas são elementos básicos no macro-ambiente das empresas, daí a sua constante presença nos cursos de administração de empresas.

Os cursos tradicionais sobre legislação de negócio, de caráter factual/descritivo, são totalmente inadequados para a formação de um profissional de alto nível analítico, afirmava Gordon.

Um curso adequado de legislação, num mundo de grandes empresas, serviços especializados (assesssoria), administração "científica" e ambiente crescentemente complexo teria a finalidade de analisar o contexto legal das empresas, dentro do qual os negócios são conduzidos, estabelece-se a base para o relacionamento entre indivíduos e cuja compreensão é essencial na formulação de políticas de negócio.

Além do arcabouço legal - origens e funções das instituições legais no pensamento e ação de uma sociedade - pode-se adotar uma abordagem mais ampla que englobaria os aspectos sociais, políticos, culturais visando apreender a natureza das mutáveis interações entre as empresas e uma ampla faixa de outras instituições que compõem seu macro-ambiente. (Gordon, pág. 204)

vi-) CURSO INTEGRADO DE POLITICA DE NEGOCIOS

A pedra fundamental de um programa em administração de empresas é um curso de Política de Negócios, que dará oportunidade para integrar as disciplinas e para uso desse conhecimento na análise de problemas complexos de negócio.

Apesar da importancia da enfase de ensinar "princípios" (corpo central de teorias), e não conceber administração de empresas como apenas uma arte, onde cada caso é um caso sem possibilidades de maiores generalizações, é legítima a necessidade de desenvolver a habilidade de "resolver problemas" num curso de Política de Negócios, usando largamente o método do caso.

Um curso de Política de Negócios deve incluir: análise de problemas cuja natureza transcende as áreas funcionais (marketing, finanças, recursos humanos e produção); enfase no desenvolvimento de habilidade para identificar, analisar e resolver problemas em situações próximas da realidade; questões relacionadas a estratégia global das empresas; exercícios das qualidades de julgamento e flexibilidade da mente; implicações do macro-ambiente nas decisões internas; atitudes pessoais e "responsabilidade" social.

Não tendo necessidade de transmitir corpos específicos de conhecimento, o curso de política de negócios deve concentrar-se na integração do que já foi adquirido e no desenvolvimento da habilidade para identificar, analisar e resolver problemas em situações próximas da realidade; questões relacionadas a estratégia global das empresas; exercícios das qualidades de julgamento e flexibilidade da mente; implicações do macro-ambiente nas decisões internas; atitudes pessoais e "responsabilidade" social.

Não tendo necessidade de transmitir corpos especiais de conhecimento, o curso de política de negócios deve concentrar-se na integração do que já foi adquirido e no desenvolvimento da habilidade para usar conhecimentos em situações concretas (Gordon, pág. 208).

1.3.2.2.CARGA HORARIA

Na visão de Gordon, o núcleo profissional para desenvolver as competencias básicas em administração de empresas deve incluir: 6 créditos (2 cursos) em teoria da organização e princípios de gerencia (relações humanas pode ser englobado aí ou dado separadamente); 9 a 15 créditos (3 a 5 cursos) sobre ambiente de mercado e gerencia funcional - finanças; marketing; relações industriais; relações humanas; produção e gerencia de operaçõess (mais de um desses assuntos pode ser dado de maneira integrada) -; 9 a 12 créditos (3 a 4 cursos) podem ser dados sobre Sistemas de Informação e Controle - contabilidade gerencial, análise estatística e tópicos relacionados (possibilidade de integrações) -; 6 créditos (2 cursos) em economia avançada - economia agregada e economia gerencial -, 3 créditos (1 curso) em ambiente legal dos negócios (possibilidade de incluir aspectos políticos e culturais do macro-ambiente); 3 créditos (1 curso) de Política de Negócios (integração do enfoque gerencial), totalizando de 36 a 45 créditos (12 a 15 cursos), num período de 2 anos. (Gordon, pág. 208 a 212)

NÚCLEO PROFISSIONAL

ASSUNTO	NÚMERO DE CURSOS SEMESTRAIS	NÚMERO DE CRÉDITOS
'EORIA DE ORGANIZAÇÁO/PRINCIPIO DE GERENCIA (1)	2	6
ıMBIENTE DE MERCADO E GERENCIA FUNCIONAL(2) · Finanças · Marketing · Relações Humanas · Produção e Gerencia de Operações (3)	3-5	9-15
;ISTEMA DE INFORMAÇÁO E CONTROLE · Contabilidade Gerencial · Análise Estatística/ tópicos relacionados	3-4	9-12
:CONOMIA AVANÇADA (4) · Economia Agregada · Economia Gerencial	2	6
ıMBIENTE LEGAL DOS NEGóCIOS (5)	1	3
NTEGRAÇÁO DAS AREAS FUNCIONAIS · Política dos Negócios	1	3
TOTAL GERAL	12-15	36-45

Relações Humanas pode ser incluído aí ou dado como curso separado
Sugere-se experiencias de integração e coordenação
Gerencia de Produção só deve ser dado com enfoque analítico moderno
ocação de recursos) e não descritivo factual
Além da economia elementar já incluida na Base de Educação Geral
Inclui outros aspectos do Macro-Ambiente (Político, Cultural,...)

.: Adaptado de GORDON, Robert Aaron & James Edwin Howell, "HIGHER EDUCATION FOR BUSINESS", New York, Columbia, University Press, 1959, p. 209.

1.4. PESQUISA ACADEMICA EM ADMINISTRAÇAO

A pesquisa realizada nas universidades sobre certos campos profissionais tem o papel de vanguarda na introdução de novas práticas e ferramentas, onde a medicina é um exemplo típico. No caso de administração de empresas, isso não ocorre, cabendo às empresas (especialmente às grandes) um papel muito mais dinamico no aperfeiçoamento das práticas correntes, do que às escolas. Os especialistas em pesquisa e consultoria atuam mais na aplicação do estoque de conhecimentos existentes a problemas específicos, do que na ampliação desses conhecimentos. Por parte dos executivos existe pouca consciencia da importancia das pesquisas realizadas nas escolas de administração e disciplinas subjacentes,quando comparadas com áreas tradicionais: ciencia e tecnologia, medicina...

A despeito da substancial quantidade de atividades de pesquisa realizada em algumas escolas e do fluxo de artigos, panfletos, monografias e livros, tem existido uma significativa insatisfação com o estado do conhecimento em administração de empresas: grande parte do conhecimento é baseado no senso comum e experiencia prática dos executivos havendo uma disparidade entre hipóteses e evidencia, restrito uso do método científico rigoroso, levando a generalizações pouco significativas. (Gordon, pág. 379).

A maioria das pesquisas é simplesmente descritiva das práticas correntes ou voltada para desenvolver regras normativas que sumarizam o considerado melhor dessas práticas. A literatura de administração, em geral, não é caracterizada por hipóteses desafiadoras, bem construídos arcabouços e esquemas conceituais, uso de sofisticadas técnicas de pesquisa, análise penetrante, evidencias originadas em disciplinas subjacentes relacionadas, ou conclusões amplas.

Os mais significativos conhecimentos sobre o comportamento das empresas tem vindo da sociologia, psicologia, economia, matemática, estatística... . Em alguns casos, os resultados dessas pesquisas são diretamente aplicáveis ao campo de negócios; em outros, especialistas em administração de empresas atuam como intermediários no desenvolvimento dessas aplicações. Essa relação entre pesquisa básica e pesquisa aplicada é comum aos diversos campos profissionais; o característico da área de administração de empresas é a restrita utilização dos conhecimentos originados nas disciplinas subjacentes.

As pesquisas em administração de empresas em termos metodológicos classificam-se em pesquisa pura e pesquisa aplicada. (Gordon, p. 381 e 382).

1.4.1. **PESQUISA PURA**:
Em administração de empresas significa mais do que conceitos abstratos e ampla generalização da

teoria, implicando voltar para as disciplinas de fundamentação básica, cujas teorias e conceitos são necessários em última instancia para o estudo do comportamento e dos problemas das empresas. Nesse sentido, dependendo da natureza da questão, a pesquisa pura pode tornar-se uma solucão concreta para problemas empresariais e não simplesmente os conceitos abstratos e generalizações citadas.

1.4.2. PESQUISA APLICADA:
Pode ser analítica,, descritiva ou observacional

1.4.2.1. PESQUISA ANALÍTICA:
Voltada para estabelecer generalizações de um corpo de dados através de uso sistemático das melhores ferramentas analíticas disponíveis ou passíveis de serem construídas, cuja qualidade científica e criativa pode variar amplamente.

1.4.2.2. PESQUISA DESCRITIVA:
Voltada para relatos descritivos e classificações, oferece generalizações descritivas mas não usa ferramentas analíticas para gerar inferencias.

1.4.2.3. PESQUISA OBSERVACIONAL:
Estudo voltado para coleção e relato de fatos.

As escolas de administração tem realizado pouca pesquisa pura, já que a construção de teorias úteis e conceitos analíticos tem sido deixada em boa parte para as disciplinas subjacentes, cujo interesse pela área de administração é limitado. Apesar da grande quantidade de pesquisa aplicada, a maioria é descritiva, observacional ou de baixo nível analítico.

É necessário que as escolas de administração desenvolvam mais pesquisas puras, usando as melhores ferramentas disponíveis, através da incorporação das disciplinas de fundamentação (subjacentes) aos interesses academicos internos dessas escolas.

Precisa-se também mais pesquisas aplicadas a um alto nível analítico, implicando a formulação de hipóteses desafiadoras, desenvolvimento e uso de mais sofisticadas ferramentas analíticas, incluindo maior utilização de conceitos e descobertas de várias ciencias sociais e maior enfase nas ferramentas de matemática e estatística, e a coleta sistemática de dados detalhados e confiáveis sobre a operação de diferentes espécies e tamanhos de empresa.

Em síntese, são necessárias pesquisas aplicadas que explorem melhor os métodos de análise atualmente disponíveis, como o desenvolvimento de novas e mais poderosas teorias e conceitos, através do auxílio das disciplinas subjacentes (pesquisa "pura") -

ciencia comportamental. matemática, estatística e economia. Para isso faz-se necessário a colaboração estreita entre os especialistas de administração e aqueles das disciplinas subjacentes.

As pesquisas em administração de empresas dividem-se também quanto à área de aplicação, em relação aos 4 elementos básicos que caracterizam a estrutura e funcionamento das empresas: contexto organizacional; macro-ambiente; ambiente de mercado e gerencia economica. (Gordon, pág. 382).

O estudo detalhado de casos e a coleção sistemática de mais e melhores informações sobre o comportamento das empresas é a matéria-prima essencial para o estudo da administração de empresas, mas é só a matéria-prima. Coleta de casos em si mesmo não é pesquisa no sentido próprio deste termo.

De outro lado, pode se tornar excelente matéria-prima de pesquisa, onde através de análise descriminante cuidadosa, evidencias empíricas de um número de casos, pode sustentar generalizações significativas sobre hipóteses a respeito do comportamento das empresas. No entanto, mesmo Harvard não tem explorado bem esta oportunidade, limitando-se à busca de uniformidades (generalizações descritivas) em material de caso preparado para outros propósitos, que é insuficiente como método de pesquisa, exigindo complemento de outras evidencias.

1.5. NATUREZA DO CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO

Ao longo da evolução do pensamento administrativo, a natureza desse conhecimento, em diversas escolas de negócio, tem recebido diversas interpretações (Gordon, pág. 400 e 407):

1.5.1. **ECONOMIA APLICADA**:
concepção da administração de empresas como aplicação de economia, com pouca enfase em problemas gerenciais e negando a ela o caráter de disciplina independente, com sua própria metodologia, filosofia e corpo de conhecimento.

1.5.2. **COLEÇÃO DE ESPECIALIDADES**:
concepção de administração de empresas como uma coleção de especialidades separadas - ciencias comportamentais e sociais; métodos quantitativos; economia; áreas funcionais; ...-, ao invés de uma disciplina integrada.

1.5.3. **ADMINISTRAÇÃO COMO UMA ARTE**:
concepção da administração de empresas como mais do que simplesmente economia aplicada ou coleção de áreas especiais de negócios, com enfase de que

administrar é uma arte, envolvendo sabedoria e julgamento (enfase no método do caso), inexistindo corpo central de teorias e princípios que deva ser conhecido inicialmente.

1.5.4. DISCIPLINA SINTÉTICA:
concepção da administração de empresas como o estudo científico da tomada de decisão gerencial baseado num corpo central de conhecimentos e ferramental analítico, caracterizando uma disciplina sintética em constante evolução, fundada num arranjo de áreas subjacentes.

Dentro de uma perspectiva integrada de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, administração de empresas deve ser considerada uma disciplina sintética, voltada para o "estudo científico da tomada de decisão gerencial", através de um núcleo de conhecimentos analíticos, baseados na aplicação crescente de ciencias do comportamento, métodos quantitativos e economia. (Gordon, pág. 407).

1.6. DOCENTES DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

O Pensamento Administrativo transmitido através de uma escola de negócios é um reflexo das características de seu Corpo Docente (perfil; formação; experiencias).

Daí, o Relatório Gordon apresentar a seguinte classificação em relação ao Corpo Docente das Business Schools:

1.6.1. "CIENTISTAS SOCIAIS" APLICADOS

Inclui matemáticos e estatísticos "aplicados", como os economistas, psicólogos, outros cientistas sociais que, a despeito do interesse primário em alguma disciplina básica, interessam-se na aplicação de ferramentas analíticas da sua área nos problemas empresariais.

No entender de Gordon, "há crescente reconhecimento que administração é um campo respeitável de estudo para os cientistas sociais, enquanto cientistas sociais, sendo possível ter em escolas de negócio desafiantes programas para ensino e pesquisa. Durante os últimos anos, tem havido grande interesse (...) em contratar (tais) cientistas (...) não necessariamente com a idéia de que estes homens viriam ensinar cursos convencionais (...) mas com o desejo que eles contribuam com descobertas de pesquisa importantes (...) e indiquem modos de enriquecer o ensino na área de empresas, com melhor material trazido das disciplinas subjacentes (...) com toda a probabilidade, este Grupo (...) - agora uma pequena

minoria nas escolas de administração - irá crescer significativamente nos anos futuros, como sua influencia sobre currículo e pesquisa (...) A recente procura de homens nestas várias áreas "não administrativas", por algumas das melhores escolas, está sendo claramente observada (...) Tem havido um grande interesse entre professores de áreas convencionais de negócio, que estão crescentemente desejando as novas luzes que as disciplinas subjacentes podem trazer para os problemas na sua área específica de negócio" (Gordon, pág. 347).

1.6.2.ESPECIALISTAS EM NEGOCIOS

A maior parte dos membros de uma escola de administração são pessoas formadas originalmente em economia (maioria na época do estudo de Gordon), administração de empresas, engenheiros, psicologos ou advogados, que tornaram-se especialistas e lecionam nas diversas áreas de negócio: contabilidade, marketing, produção, ...

Esses especialistas variam largamente em termos de ensino e pesquisa (Gordon, p. 348 e 349):

1.6.2.1.ACADEMICOS

Especialistas de orientação academica, usualmente formados em economia ou outra ciencia social, que fazem muita pesquisa, escrevem livro-texto, enfatizam mais as disciplinas subjacentes, com as quais mantém conexão, do que desenvolvimento de habilidades.

1.6.2.2.GERENCIALISTAS

Especialistas gerencialmente orientados, que enfatizam pouco os assuntos subjacentes e mais a solução de problemas gerenciais. Usam muito o método do caso, fazem pouca pesquisa e muitos contatos/ consultoria no mundo dos negócios.

1.6.2.3.PROFESSORES DE LIVRO-TEXTO

Professores com formação deficiente e/ou tem deixado manter-se atualizado na sua especialidade. Não fazem pesquisa, ensinam descritivamente e baseiam-se nos últimos livros-texto; fazem pouca consultoria (assuntos rotineiros), e dão aula em muitos lugares para aumentar sua renda.

1.6.2.4.VOCACIONALISTAS

São os responsáveis pelo baixo nível de ensino em termos de desenvolvimento de habilidades, já que enfatizam apenas a descrição detalhada de práticas correntes. Atraem os alunos fracos que desejam treino fraco. Não se interessam por pesquisa, fazem pouca análise das áreas de negócio como um todo, e defendem fortemente a manutenção do "status quo".

1.7. CONCLUSAO PRELIMINAR (MODELO GORDON)

A Pesquisa "Higher Education for Business", patrocinada pela Ford Foundation na década de 50 nos EUA, discutindo a tendencia, que então emergia, de enfatizar a perspectiva generalista (visão geral) nos Cursos Universitários de Administração de Empresas, cujas conclusões ficaram conhecidos como Relatório Gordon (Prof. Robert Aaron Gordon), representa uma profunda inovação/ revolução, não só para a época, como em relação as concepções vigentes (final dos anos 80) sobre Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios.

A principal inovação é a de mostrar que Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios não pode ser confundida com cursos/disciplinas de Planejamento Estratégico, Política de Negócios ou Diretrizes Administrativas, mas sim pressupõe ampla competencia em Dinamica Macro-Ambiental, Dinamica dos Mercados, Dinamica Organizacional e Gerencia Economica de Recursos.

Nesse contexto, as chamadas disciplinas profissionalizantes (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral) apresentam determinadas técnicas, cuja fundamentação científica é dada pelas disciplinas de Educação Geral (Comunicação; Filosofia; Ciencias Naturais; Matemática; Sociologia, Psicologia, Psicologia Social; Economia Básica; Ciencia Política; História Economica).

Assim, as disciplinas de Educação Geral, correspondendo a 50/60 % do Currículo do Curso de Graduação em Administração de Empresas (4 anos), contra 50/40 % das disciplinas chamadas Profissionalizantes, deixam de ter o complementar e acessório papel de fornecer Cultura Geral, para assumir o papel de fundamentação básica da prática profissional.

A concepção tradicional de que Administrar é uma Arte, que se desenvolve através de treino prático (Método do Caso) fica descartada, para ser encarada como uma Ciencia Aplicada:



Essa subdivisão da Praxis Estratégica não deve ser entendida como estabelecimento de partes, isoladas e estanques, mas como momentos distintos de um mesmo todo.

Trata-se da velha discussão entre voluntarismo e determinismo: a estrutura social como um todo estabelece limites (determina) o espaço de possibilidades para a ação (vontade) humana. Ao invés de dicotomia entre voluntarismo e determinismo, surge uma integração dialética. Daí, a ação humana inteligente e efetiva basear-se numa decisão voluntarista que conheça previamente os limites de suas possibilidades (condicionantes ambientais).

Para efetivamente Capacitar em Gerencia Estratégica de Negócios, as Escolas de Administração de Empresas, na visão do Relatório Gordon, deveriam:

i-) Adotar um Corpo Docente Eclético que integre as contribuições de "Cientistas Sociais Diversos" (disciplinas de fundamentação científica), com os especialistas de negócio.

ii-) Tenham um entendimento de administração como disciplina sintética que integre dialeticamente as disciplinas de fundamentação ("Cientistas Sociais") e as disciplinas terminais (Técnicas de Negócio).

iii-) Adotem uma linha de pesquisa que ao invés de descrever o status quo, use o desenvolvimento científico das disciplinas subjacentes/fundamentação para antecipar-se às transformações futuras no ambiente de negócios.

A palavra "Ciencias Sociais", com aspas, está sendo usada para se referir as disciplinas utilizadas para compreender o funcionamento/dinamica da realidade social, onde se inserem as práticas administrativas. Assim, as ciencias naturais e matemáticas não devem ser encaradas em si mesmo, como ciencias puras, mas em termos de seu papel metodológico para compreensão dessa realidade social.

2. CURSOS GENERALISTAS DE ADMINISTRAÇAO DE EMPRESAS: A PROBLEMATICA DO TRANS-PLANTE PARA A REALIDADE BRASILEIRA

2.1.TECNICAS ADMINISTRATIVAS E REALIDADE SOCIAL

O transplante para a realidade brasileira de uma Concepção de Administração de Empresas, conforme discutido no Relatório Gordon, e efetivado pela Missão de Professores da Michigan State University que implantou a EAESP/FGV a partir de 1954, permite levantar as seguintes questões centrais:

> Em que condições é possível transplantar para a realidade brasileira um Modelo de Cursos de Administração de Empreas, surgido no contexto histórico da economia americana?"
>
> "Ou, ao ser transplantado para a realidade brasileira, que características sui generis é possível assumir a Proposta do Relatório Gordon, para se adaptar e tornar efetivo num contexto histórico distinto?"

As Teorias/Técnicas de Administração de Empresas discutidos nas Business Schools Americanas traduzem um conjunto de soluções, para diversos problemas específicos enfrentados pelas empresas, ao longo de um processo histórico, com determinadas condições economicas, sociais e políticas.

.O transplante desse mesmo conjunto de soluções para uma realidade histórica distinta pressupóe que ocorra alguma identidade (atual ou emergente) entre aquelas condições economicas, sociais e políticas.

De outro lado, algumas dessas soluções podem ser entendidas como conquistas da Razão/ Pensamento Humano, e como tal, válidas independentemente do contexto histórico onde surgiram.

2.2.CONCEPÇOES DICOTOMICAS DE ADMINISTRAÇAO DE EMPRESAS

A partir desse debate, tem surgido 2 posições extremas e antagonicas sobre a concepção de administração de empresas:

2.2.1. VISAO TECNICA-INSTRUMENTAL DA ADMINISTRAÇAO

Administrar empresas consiste em saber manejar um conjunto de instrumentos / técnicas administrativas, voltadas para dar maior racionalização ao Processo Gerencial.

2.2.2. VISAO HISTORICA DA ADMINISTRAÇAO

Administrar empresas consiste em apreender a dinamica histórica da realidade (economica, social, política) onde estão inseridas as empresas, como meio de permitir ao Processo Gerencial estabelecer os limites de possibilidade para uma ação efetiva, cujos condicionamentos são economicos e não de racionalização técnica em si.

2.3.OBJETIVOS SUBJACENTES AOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇAO ADMINISTRATIVA

Nesse contexto, as escolas de administração de empresas podem enfatizar o atingimento de objetivos distintos na capacitação de seus alunos:

2.3.1. REPRODUZIR A REALIDADE EXISTENTE:

As práticas gerenciais existentes, adotadas pelas empresas em cada moomento histórico, consistindo o corpo central de conhecimentos a ser transmitido pelas escolas de administração de empresas. Nesse caso, as escolas tem um papel passivo na transformação das práticas gerenciais.

2.3.2. IDEALIZAR UMA NOVA REALIDADE:

Nesse caso, as escolas de administração de empresas centralizam sua atuação na transmissão de um conjunto de técnicas/modelos normativos sobre como deveria ser realizada a racionalização das práticas gerenciais. Na medida em que não se discute como se pode transformar a realidade exis-

tente na realidade idealizada, essa posição acarreta também um papel passivo na transformação das práticas gerenciais, levando muitas vezes ao transplante de técnicas administrativas, sem que hajam condições históricas para sua efetiva implantação.

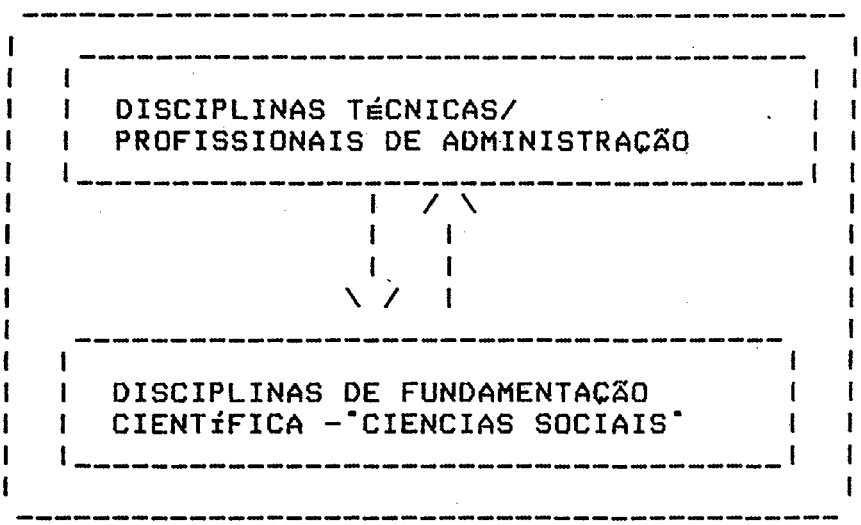
2.3.3. TRANSFORMAÇAO DA REALIDADE EXISTENTE:

Aqui, as escolas de administração devem capacitar os alunos a entenderem a dinamica interna do processo de transformação histórico das práticas gerenciais mostrando a correlação de forças favoráveis e contrárias, como meio de estabelecer os limites de possibilidade de ação para introdução de novas técnicas gerenciais. Trata-se de pensar o processo gerencial no contexto da citada concepção marxista: "A história é feita pelos homens em condições históricamente dadas."

3.HIPOTESES DA PESQUISA

3.1.VIABILIDADE DE UM MODELO ORIGINAL DA EAESP/ FGV

A implantação de Cursos Generalistas de Administração de Empresas na EAESP/FGV, a partir de 1954, através da Missão de Professores Americanos da Michigan State University, possibilita estabelecer os seguintes pressupostos sobre o processo de ajuste/adaptação da Proposta Gordon:



3.1.1.EORIE INELUENCIA DAS CONDICOES HISIORICO-SOCIAIS BRASILEIRAS

Na medida em que, a formação histórica brasileira em particular, e latino americana em geral são de natureza completamente distinta dos EUA, o Modelo de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP tenderia a sofrer forte influencia das raízes históricas brasileiras, traduzindo-se nas seguintes hipóteses específicas:

3.1.1.1. PEREIL DO CORPO DOCENIE

O Corpo Docente da EAESP tenderia a absorver Cientistas Sociais voltados para a interpretação da realidade brasileira, cujo papel seria o de redefinir o próprio conceito de visão estratégica dos Cursos de Administração: apreender as técnicas administrativas no contexto economico-político-social brasileiro.

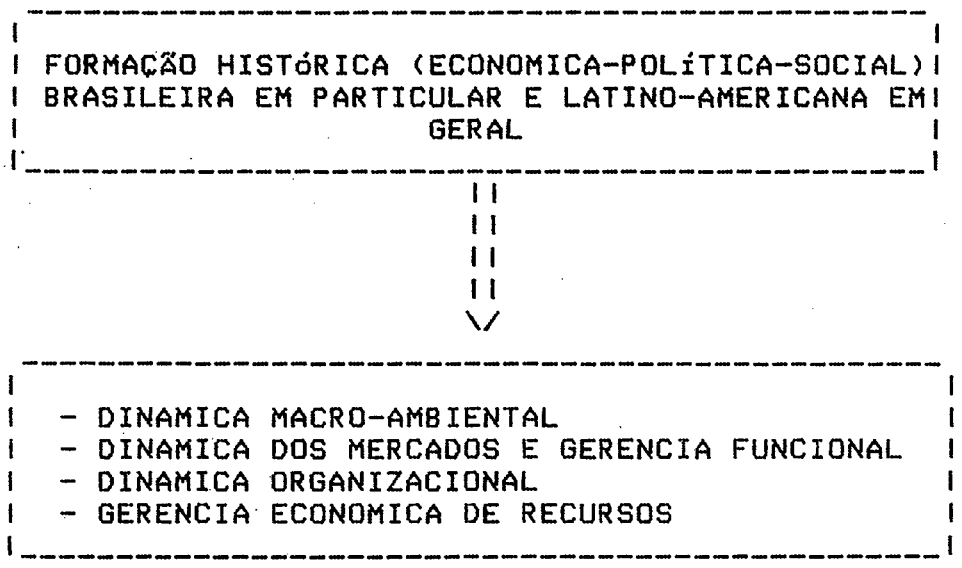
3.1.1.2. CONCEPCAO DE ADMINISIRACAO ESIRAIEGICA

Ao invés de discutir técnicas sobre Administração de Empresas, nas áreas de Dinamica Macro-Ambiental, Dinamica dos Mercados, Dinamica Organizacional e Gerencia Economica de Recursos, a EAESP tenderia a enfatizar crescentemente a inserção/papel dessas técnicas no contexto histórico do desenvolvimento economico-político e social brasileiro.

3.1.1.3. ABORDAGEM DE PESQUISA

Ao invés de descrever a realidade existente ou de trabalhar com modelos idealizados de realidade, os Programas da EAESP tenderiam a enfatizar crescentemente a análise dialética das possibilidades de transformação intrínseca da realidade existente.

3.2.MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇAO EM GERENCIA ESTRATéGICA DE NEGOCIOS



As técnicas administrativas do Business Administration americano representam soluções aos problemas empresariais gerados pela dinamica histórica (economica-política-social) americana.

Na medida em que, a problemática economica política latino-americana /brasileira, devido sua formação histórica distinta, difere da americana, a EAESP/FGV teria desenvolvido ao longo dos anos, de modo até agora implícito, um Modelo de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, onde as técnicas administrativas passaram a ser consideradas em função do papel (economico, político e social) desempenhado no contexto desta nova realidade histórica.

3.3.METODOLOGIA PARA AVALIAR HIPOTESES

A análise da evolução da implantação da Proposta Gordon de Cursos Generalistas de Administração de Empresas pela EAESP/FGV foi feita através dos seguintes parametros:

i-) Evolução da Distribuição das Disciplinas Curriculares do Curso de Graduação em Administração de Empresas (1954/86)

ii-) Evolução dos Programas das Diversas Disciplinas do Curso de Graduação em Administração de Empresas (1954/86)

iii-)Evolução do Quadro Docente (Formação, Perfil, Experiencia) da EAESP/FGV

A pesquisa não enfatizou a análise de currículos/programas/perfil de docentes em si, mas sim como resposta à seguinte pergunta:

DE QUE MANEIRA A ESPECIFICIDADE DA FORMAÇÃO HISTÓRICA (LATINO-AMERICANA) BRASILEIRA SE REFLETIU NOS CURRICULOS/ PROGRAMAS/ CORPO DOCENTE DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS DA EAESP?

CAPITULO III=

ANTECEDENTES HISTORICOS DA EAESP/FGV

1.PADRÕES DE DESENVOLVIMENTO CAPITALISTA

Os países capitalistas centrais (Europa e Estados Unidos) tiveram um padrão de desenvolvimento histórico, cujas características internas, geraram um tipo de industrialização de natureza completamente distinta da que ocorreria na América Latina, após a 2ª Guerra Mundial.

Não se trata de uma simples sucessão de estágios, mais avançados ou atrasados, de um mesmo processo de desenvolvimento, como sugere a Teoria da Modernização -Sociedade Tradicional; Pré-condições para o Arranco; A marcha para a Maturidade; A era do Consumo de Massa; Para além do Consumo -, mas sim de fenomenos de natureza distinta.

Através da comparação do padrão de desenvolvimento capitalista dos países centrais em relação às chamadas economias periféricas (subdesenvolvidas) será possível estabelecer as contradições da industrialização brasileira, e seu impacto sobre o Aparelho de Estado e o Ensino Universitário.

Somente, nesse contexto, é possível apreender os fatores que fizeram a implantação dos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, através do Projeto EAESP, desde 1954, atingir características distintas e sui generis em relação aos mesmos nos EUA.

1.1.PAISES DESENVOLVIDOS CENTRAIS

A característica básica dos chamados países desenvolvidos (Europa e EUA) não é o alto nível de renda em si, mas a grande organicidade/integração entre os setores economicos responsáveis pela produção de bens de capital (cidades) e pela produção de alimentos (campo), que marcou sua evolução histórica desde o início da industrialização.

No final do período feudal, durante o grande desenvolvimento marítimo-comercial (sec. XV a sec. XVIII), a Europa acumulou grande quantidade de recursos que possibilitaram a implantação da Revolução Industrial, onde o carvão, o ferro e o vapor dinamizaram profundamente a produção de Máquinas (Bens de Capital), necessárias para a fabricação de Bens de Consumo.

No entanto, na medida em que os trabalhadores industriais urbanos (Colarinhos Azuis) não produziam diretamente seus alimentos, foi necessário uma grande revolução agrária para tornar os latifundios feudais produtores de alimentos em larga escala. Com a mecanização do campo, a alta produtividade na produção de alimentos fez com que seu preço relativo caísse, cuja consequencia foi baratear os salários urbanos e ser capaz de manter (alimentar) crescentes contingentes de trabalhadores industriais.

De outro lado, salários mais baixos do operariado urbano, ao mesmo tempo que permitiam manter um nível básico de consumo de alimentos necessários à reprodução do trabalhador, possibilitavam aumentar os lucros industriais que eram traduzidos em maior e mais eficiente quantidade de máquinas. E, o campo, que fornecia crescentes quantidades de alimentos, tornava-se um amplo mercado para absorção dessas máquinas.

Para que essa integração cidade-campo se desenvolvesse com toda sua sinergia, foram necessárias Revoluções Políticas, onde a burguesia (capitalistas) associou-se aos operários urbanos e trabalhadores rurais (servos) para submeter os latifundiários/aristocratas aos interesses da economia de mercado.

Nesse contexto é que surgem as chamadas Democracias Burguesas, onde o Estado passa a ser submetido aos interesses do Capitalismo Industrial, mas graças a alta produtividade do sistema, a dominação pela força física/coerção pode ser substituida com vantagem pela dominação ideológica, através de um processo de negociação e consenso.

Ao invés do regime tradicionalista-patriarcal, as democracias burguesas vão defender valores de uma ordem competitiva, baseada na liberdade, igualdade (jurídica) e propriedade.

À medida em que os trabalhadores fortaleceram crescentemente seu poder de barganha e negociação, através do movimento sindical, o Estado deixa de intervir diretamente (laissez-faire; laissez-passer), partindo da premissa que o sistema empresarial possuia seus próprios mecanismos de defesa: diminuição da mão de obra necessária através da incorporação de novas máquinas tecnologicamente mais eficazes e produtivas.

Daí, na Ordem Burguesa dos Países Desenvolvidos, surgiu uma enfase num padrão de educação que estimulava os valores competitivos, tanto em termos do papel do empresário capitalista, como do fortalecimento do Movimento Sindical, na medida em que a eliminação das empresas menos eficientes era funcional ao aumento da produtividade do sistema como um todo.

Durante todo o século XIX, no chamado período do capitalismo competitivo, a grande quantidade de pequenas empresas passarão por uma longa sequencia de períodos de crescimento e crise de superprodução, acarretados pela retração dos investimentos por parte dos capitalistas, ao detectarem a incapacidade dos mercados absorverem a capacidade de produção instalada.

A guerra de preços que se sucedia às crises, eliminava através de um processo de "queima" (falencia e fusão) do excesso de capital instalado, as empresas menos eficientes, dando novas condições de crescimento ao sistema.

A reiteração desse mecanismo de guerra de preços durante todo o século XIX, fez surgir no lugar do grande número de pequenas empresas, número reduzido de empresas cada vez maiores. No lugar do capitalismo competitivo, emerge o capitalismo monopolista ou oligopolista, onde a guerra de preços tornava-se superada pela incapacidade de continuar eliminando grandes empresas nas crises de superprodução.

Além dos capitalistas e operários (colarinhos azuis), as empresas passarão a ter ampla estrutura burocrática fazendo emergir uma nova classe média (colarinhos brancos), que com seus ordenados tornar-se-ão amplo mercado para os chamados bens de luxo (automóveis; eletro-domésticos; etc).

É importante notar que, os Países Centrais só terão capacidade de implantar um Setor Produtor de Bens de Luxo depois de, durante todo o século XIX, haverem previamente implantado toda uma infra-estrutura produtiva: Setor Produtor de Bens de Capital (Máquinas) e Setor Produtor de Bens de Subsistencia para os Operários/Assalariados (especialmente Alimentos e Textil).

Na medida em que o investimento em máquinas é paradoxalmente fonte de prosperidade, por criar demanda, e fonte de crise, por provocar superprodução, a criacão de amplo mercado de bens de luxo, através do ordenado dos Colarinhos Brancos, representou um grande escoadouro para o problema do sistema capitalista: onde alocar rentavelmente o excesso de lucros, de modo a manter o crescimento do sistema e viabilizar a absorção da mão de obra excedente. Ao invés de guerra de preços, as grandes empresas passam a adotar a Diferenciação de Produto e o Marketing como variáveis competitivas básicas.

A forte crise de 29, e o acirramento de movimentos trabalhistas potencialmente revolucionários, enfatizando a derrubada do sistema capitalista, mostrou a necessidade da intervenção estatal, através das chamadas Políticas Keynesianas, de modo a absorver excedentes economicos na forma de impostos e reinvesti-los para ampliar a demanda efetiva. Trata-se do chamado período de Capitalismo Monopolista de Estado, cuja denominação sugere que o excesso de acumulação de capital, cuja não absorção provoca as violentas crises capitalistas, estará sendo absorvido de tres formas básicas: máquinas adicionais; consumo de luxo; gasto govenamental (especialmente a indústria de armamento).

Em síntese, a industrialização das economias centrais desenvolve-se através de uma articulação interna entre um forte setor de bens de capital e uma agricultura de alimentos altamente produtiva, que ao longo do século XIX deu grande dinamismo e produtividade ao sistema, servindo de infra-estrutura básica para im-

plantação do setor de bens de luxo no início do século XX, e permitindo um ordenamento do Aparelho de Estado, onde enfatizava-se os valores "competitivos", traduzido na Política Educacional, na Política Sindical e no Movimento de Racionalização do Trabalho. O processo de barganha, negociação e reinvidicacão deixam de ter caráter contestatório, tornando-se funcionais à dinamização e aumento de produtividade do sistema como um todo. Em outras palavras, as Democracias Burguesas, devido a alta produtividade economica do sistema, tem capacidade de integrar e absorver de maneira mais flexível e estável os conflitos do que os velhos sistemas de dominação coercitiva autoritário-patriarcal. A grande produtividade economica permite que a aceitação de reinvidicações trabalhistas (aumento de salários) não se traduzam diretamente em diminuição de lucros, devido à continua absorção de inovação tecnológica.

1.2.PAISES LATINO-AMERICANOS/ BRASIL

O processo de colonização brasileira e latino-americana deu-se no bojo do grande movimento de desenvolvimento maritimo-comercial do século XV.com o objetivo específico de ter o papel de uma economia complementar que possibilitasse apoiar e viabilizar o emergente crescimento da Ordem Capitalista na Europa.

Nesse sentido, não se pode falar em atraso ou subdesenvolvimento em si, pois a natureza do processo economico brasileiro e latino-americano era a contrapartida necessária do desenvolvimento economico europeu: fornecer matérias-primas tropicais e absorver produtos industrializados.

Com a Revolução Industrial e as revoluções políticas européias, que colocaram o Aparelho de Estado a serviço do desenvolvimento capitalista, onde a competição por mercados derrubava crescentemente os velhos privilégios coloniais de monopólio/exclusividade comercial, estimulou-se os movimentos de independencia dos países latino-americanos.

Concomitante ao período do Império, através da economia cafeeira serão substituidas a produção escravagista por uma produção baseada em trabalho assalariado (imigrantes), cuja grande importancia foi a ampliação do mercado interno, através da monetarização crescente das relações de troca.

No entanto, a articulação da economia brasileira com os países centrais mantinha o mesmo padrão de complementaridade e apoio, baseado na chamada lei das vantagens comparativas: fornecedor de bens primários e mercado para os bens industrializados produzidos nos países centrais.

Nesse processo de articulação, o papel do capital financeiro1-mercantil internacional, também chamado de imperialismo, era fundamental: financiamento da produção; organização da infra-estrutura de transporte e distribuição; coordenação do comércio exterior.

Nesse contexto, o processo de industrialização sempre teve um papel complementar, financiado por excedentes que não encontravam aplicação na economia cafeeira e dinamizado em momentos de crise do comércio exterior. De maneira alguma, essa industrialização teria qualquer chance de obter uma dinamica organica própria como ocorria nos países centrais, por se chocar com os interesses agro-mercantis, tanto de grupos internos, como externos articulados na economia cafeeira.

A crise de 29, seguida da grande retração do comércio internacional, deixou claro a inviabilidade da produção cafeeira manter-se como o Centro Dinamico da economia brasileira, levando os latifundiários agro-mercantis perderem o controle unilateral do Aparelho de Estado como ocorria na República Velha.

A chamada Revolução de 30 e o Estado de Vargas representava um compromisso de uma nova correlação de forças: representantes de industriais e pecuaristas voltados para o mercado interno assumem postos de comando, mas sem forças suficientes para derrubar amplamente os interesses agro-mercantis.

Essa correlação heterogenea de forças, onde nenhuma delas tinha condições de obter plena hegemonia, explica o caráter contraditório da ação do Aparelho de Estado Brasileiro, em relação ao processo de dominação (Ditadura/Democracia) e às Políticas Educacional, Sindical e de Racionalização do Trabalho.

Daí, o processo de Industrialização Brasileira ter tido o caráter de Substituição de Importação, Capitallismo Tardio ou Subdesenvolvimento Industrializado como tem sido amplamente analisado por diversos autores.

Não havendo condições políticas para a implantação de um Setor de Bens de Capital, voltado para a fabricação de máquinas, integrado a uma Revolução Agrária que colocasse o campo brasileiro à serviço da produção de alimentos a baixo custo no lugar de bens primários de exportacão (commodities), a industrialização brasileira enfatizou a substituição de importações de bens de consumo leves e depois bens duráveis de consumo.

No Pós-Guerra, as empresas industriais, européias e americanas, até então exportadoras de bens manufaturados passaram a investir na instalação de fábricas na América Latina, mas mantendo a produção de máquinas, know-how e tecnologia sob o controle dos países centrais.

Estimulados pela proposta da Política Economica Keynesiana, propondo que os Estados dos Países Centrais intervissem para estabilizar a economia em termos de criação de empregos, economistas dos países periféricos passaram a defender um processo de intervenção estatal a favor do Desenvolvimento Economico. é nesse contexto que, no ambito da Organização das Nações Unidas, surge a CEPAL-Comissão Economica para a América Latina, discutindo amplamente a dicotomia desenvolvimento/subdesenvolvimento.

No final dos anos 40, e na década de 50, imaginou-se que a industrialização por si, independente de sua natureza (tipo de industrialização), fosse suficiente para levar os países subdesenvolvidos ao estágio dos países centrais, sem perceber-se que desenvolvimento economico era função da organicidade do padrão de desenvolvimento capitalista.

Apostaram na industriallização, no início dos anos 50, lado a lado, tanto grupos de esquerda, defensores de um padrão de desenvolvimento autonomo para o Brasil em relação aos países centrais, como grupos modernizantes-conservadores, que defendiam a industrialização brasileira como elemento de articulação/ integração/ fortalecimento das relações com os países centrais. Do lado contrário, estavam os grupos agrário-mercantis que sustentavam a Vocação Agrária da Economia Brasileira e a inviabilidade da industrialização, como os famosos debates entre Roberto Simonsen e Eugenio Gudin, na década de 40, deixaram claro.

De modo especial, os grupos favoráveis à industrialização, tanto de esquerda (nacionalistas), como conservadores (chamados de "entreguistas"), defenderam ambos a participação do capital industrial internacional, já que à época imaginava-se ter esse um papel progressista, quando comparado com o capital financeiro agrário-mercantil (imperialismo), este sim entendido como tendo interesses contrários ao processo de industrialização.

Guido Mantega, em A Economia Política Brasileira (1984, p.64), mostra que apesar do discurso político apresentar posições divergentes, as propostas economicas preconizadas pelos CEPALINOS (Celso Furtado), Comissão Mista Brasil-EUA (Roberto Campos), Partido Comunista Brasileiro (Luiz Carlos Prestes), ISEB-Instituto Superior de Estudos Brasileiros (Hélio Jaguaribe) defendiam a industrialização, com participação do capital estrangeiro industrial, como forma de superar o sub-desenvolvimento, como efetivamente foi posto em prática.

A proposta de "50 anos em 5" do Governo Juscelino significou implantar diretamente na economia brasileira um Setor de Bens de Consumo de Luxo, através da indústria automobilística e eletro-eletronica, sem que houvesse uma prévia articulação organica entre o setor de bens de capital e o setor produtor de alimentos a baixo custo, que exigiria ampla revolução na estrutura agrária.

Na década de 60 ficou claro que o padrão de industrialização implantado, centrado em bens de consumo de luxo, fora insuficiente para derrubar/ integrar a velha estrutura agrária, gerando o discutido caráter dual da economia brasileira: um setor moderno incrustado em setores agrário-tradicionais.

Após a industrialização tornar-se uma realidade irreversível, a década de 60 assistiu a reaproximação entre os grupos industriais conservadores e agro-mercantis, favoráveis a manutenção do padrão de desenvolvimento articulado com o capital internacional, já que a industrialização latino-americana já estava integra-

da e absorvida pelo capital financeiro (imperialismo). De outro lado, os grupos nacionalistas que haviam defendido a industrialização nos anos 50, desiludiram-se com o resultado final que passaram a interpretar como Subdesenvolvimento Industrializado, Dinamismo Excludente, Dualismo Estrutural e Nova Dependencia.

O golpe de 1964 e o chamado Milagre Brasileiro mostraram que não havia uma contradição básica entre os interesses do capital estrangeiro e a chamada Burguesia Nacionalista Brasileira, na medida em que os investimentos das multinacionais criavam mercado para essas empresas nacionais. De outro lado, mesmo sem integração economica, o subdesenvolvimento industrializado era capaz de superar uma propalada estagnação secular gerada pela exiguidade de mercados, como fora preconizado pelos nacionalistas na década de 60, mostrando que o dualismo da economia brasileira apresentava amplo grau de complementação/sinergia de interesses.

Em síntese, a industrialização brasileira devido sua genese histórica, tendo como centro dinamico o setor de bens de consumo de luxo, não teve uma capacidade de auto-propulsão que permitisse derrubar/ integrar os setores arcaicos tradicionais, na direção de uma organicidade economica. Ao invés de um rompimento da dependencia em relação aos países centrais, surge uma Nova Dependencia de caráter tecnológico e financeiro. A impossibilidade de implantar um sistem organico de desenvolvimento economico que integrasse todo o país, traduzido na exiguidade do mercado interno e baixa produtividade da indústria de alimentos, tem impedido como consequencia o surgimento de um sistema político democrático, baseado na negociação, absorção de conflitos e consenso. Daí, os sucessivos períodos de dominação pela força (Ditadura) e pelo discurso demagógico (Populismo).

A questão central em relação às perspectivas futuras do padrão de desenvolvimento economico brasileiro é a seguinte:

> "Poderá o próprio processo de competição capitalista brasileiro, baseado num núcleo dinamico de empresas multinacionais, levar a uma integração de todo o país numa economia organica (satisfação das necessidades básicas da maior parte da população), ou haverá necessidade de articular um jogo de forças políticas para através de intervenção estatal atingir esse objetivo?"

Dependendo da posição em relação a essa questão, uma Escola de Administração voltada para Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, como a EAESP/FGV, poderá adotar distintas filosofias de atuação.

2. INDUSTRIALIZACAO E CONTRADIÇOES DO APARELHO DE ESTADO BRASILEIRO

Numa economia capitalista desenvolvida, com alta produtividade especialmente no setor de bens de subsistencia, que possibilite criar grande mercado interno, na medida em que as condições básicas de sobrevivencia da maioria da população estará sendo atendida, o Estado pode assumir a forma de Democracia Burguesa, enfatizando o consenso, negociação de conflitos e os valores de liberdade, igualdade (jurídica) e propriedade.

Nesse Estado Burgues Democrático são adotadas uma Política Educacional, uma Política Sindical e uma Política de Racionalização do Trabalho, que se relacionam diretamente com a emergencia das Business School Americanas.

Dada a Natureza do chamado Subdesenvolvimento Industrializado ou Dinamismo Excludente brasileiro, onde a industrialização não é suficientemente forte para liquidar com interesses agrário-mercantis, surge um Estado de compromisso entre esses grupos, levando a contraditórias Políticas Educacional, Sindical e de Racionallzação do Trabalho que tenderiam a influenciar fortemente o desenvolvimento futuro do Projeto EAESP/FGV.

2.1.POLITICA EDUCACIONAL

Durante a segunda metade da década de 20, surge no Brasil um amplo movimento de renovação do ensino, liderado por educadores ligados a chamada "Escola Nova", que procurava divulgar no Brasil o "pragmatismo liberal" derivado da psicologia e filosofia educional de John Dewey. Em 1931, surge o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, traduzindo um Projeto Educativo Liberal, subscrito por educadores, sociólogos, psicólogos, jornalistas, geógrafos, engenheiros e professores. (DEMANGE, 1980, P.81)

Já em 1870, pastores da Igreja Presbiteriana de São Paulo, criavam a Escola Americana, embrião do atual Instituto Mackienze, em função da intolerancia religiosa nas escolas públicas do império, atraindo além dos filhos de protestantes, filhos de republicanos, abolicionistas e positivistas, trazendo as seguintes inovações educacionais para o Brasil (GARCEZ, 1970):

a-)"O Jardim da Infancia, ou jardim das crianças, será baseado no sistema de Froebel e tem por fim o desenvolvimento intelectual desde a mais tenra idade, por métodos intuitivos e naturais, tendo sempre em vista as necessidades físicas das crianças, atraindo-as aos conhecimentos e desenvolvimento das faculdades observadas, sem fadigas, sem desgosto, sem estudos forçados, sem constrangimento dos corpos e sem lágrimas, mas com alegria e contentamento, aprendendo dos próprios brinquedos e alcançando assim os benéficos efeitos da disciplina e do uso dos sentidos."(P.69)

b-)Substituição do ensino decorado/pronunciado em voz alta (cantado) pelo estudo intuitivo e silencioso.

c-)Abandono do sistema do "debucho" pelo qual o professor escrevia a lápis para o aluno recobrir com tinta.

d-)Banimento do castigo físico que apavorava a criança, sempre às voltas com o nada simpático mestr-escola, fruto exótico do Brasil Colonial.

e-)Transformação da aula em momento agradável, despertando um interesse para o aprendizado até então desconhecido das escolas públicas do império.

f-)Implantação da moderna pedagogia em marcha nos EUA, no século XIX: escola mista regida por professora.(p. 22 e 23)

g-)Estabelecimento no Brasil do regime de liberdade de ensino, como existia nos EUA, onde os estabelecimentos não tem proteção do poder Federal, sendo o ensino particular e livre. (p.174)

A análise da experiencia do Mackienze é fundamental para mostrar como a dinamica do capitalismo industrial americano, cuja alta produtividade e organicidade, integrando toda a sociedade num Projeto Democrático, faz emergir um padrão de educacão completamente distinto, reforçando os valores de liberdade, igualdade (jurídica) e propriedade, que se tornam extremamente claros, quando analisados sob a ótica da Igreja Presbiteriana.

No final do século XIX, a economia mercantil-agrícola cafeeira, ao substituir o trabalho escravo pelo trabalho assalariado aproxima-se de alguns valores da economia de mercado, possibilitando a emergencia de experiencias isoladas como é o caso da Escola Americana da Igreja Presbiteriana, mas sem qualquer chance de tornar-se hegemonico por não haver tal demanda no padrão de desenvolvimento economico brasileiro da época.

Na década de 30, concomitante a queda da economia mercantil-agrícola devido à crise internacional e emergencia de novos grupos de poder em relação à República Velha, o movimento da chamada Escola Nova, liderado por Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo e Lourenço Filho traduz as necessidades de se adaptar os padrões educacionais ao processo de industrialização emergente.

O Governo Vargas, com a criação do Ministério de Educacão e Cultura (1931) e ampla reforma educacional, faz a integração do ensino primário, até então destinado às classes subalternas, com o ensino secundário, destinado a preparar as elites para os Cursos Superiores (Direito, Engenharia, Medicina), possibilitando um processo de mobilidade social, que era impedido na sociedade tradicional.

É nesse período que serão iniciadas experiencias educacionais voltadas para a formação de uma elite pensante, cujo papel será de estabelecer um Projeto de Dominação Ideológica, voltada para estimular os valores competitivos (barganha, negociação, consenso) típica das economias desenvolvidas de mercado, como ocorre com a implantação da Escola de Sociologia e Política de São Paulo (1933), Faculdade de Filosofia Ciencias e Letras da Universidade de São Paulo (1934) e Universidade do Distrito Federal (1935).

Na medida em que o processo de industrialização brasileiro não tinha a genese organica do padrão de desenvolvimento capitalista dos países centrais, não conseguindo superar a dicotomia entre um setor industrial moderno inserido num setor tradicional, a Política Educacional brasileira também traduzia essa contradição.

Daí, o Movimento da Escola Nova enfatizar, na perspectiva mais conservadora apenas o processo de Modernização das Técnicas Educacionais (Lourenço Filho) e no lado mais progressista (Anísio Teixeira), a necessidade de formar/conscientizar lideranças capazes de reestruturar a sociedade/ economia brasileira em direção a um padrão de desenvolvimento capitalista organico, como nos países centrais.

Importante perceber que essa proposta mais progressista, não defendia um Projeto Socialista para o país, mas tão somente implantar em toda sua profundidade um Projeto de Capitalismo Industrial nos moldes dos países centrais. No entanto, isso era visto pelos grupos agrário-tradicionais como algo subversivo e de esquerda, por questionar os interesses estabelecidos desses grupos.

Tivesse a industrialização brasileira uma outra dinâmica, integrando uma agricultura de alimentos a um forte setor de bens de capital, os grupos burgueses industriais teriam força para levar às últimas consequencias esse Projeto de Educacão Liberal. No contexto, do Estado de Compromisso da Revolução da Revolução de 30 isso era impossível, fazendo com que a Política Educacional apresentasse o mesmo caráter contraditório citado.

Com a Intentona Comunista (1935) e o Golpe do Estado Novo (1937), houve forte recuo em relação ao Projeto Educacional Liberal, como é descrito por Vamireh Chacon, em História das Idéias Sociológicas no Brasil (1977):

> "Aproveitando a onda autoritária de 1937, os preconceituosos e retrógrados acabaram com a experiencia renovadora. Era o ódio contra a campanha em favor da chamada "Escola Nova", que pretendia trazer os "jardins de infancia " de Froebel, a doçura humanística de Pestalozzi e Montessori, a operacionalidade de John Dewey, a experimental Psicologia Educacional de Binet e Simon, tudo alcunhado de "Pedagogismo" por Alceu de Amoroso Lima, então o cristão novo Tristão de Ataíde, empolgado pelas direitas, no sentido de resistencia a inovações descaracterizadoras do casticismo católico e ibérico no Brasil.
>
> As experiencias de Fernando de Azevedo, Anísio Teixeira e A.Carneiro Leão demonstrando a viabilidade daquelas propostas, enfureceram a sociedade oligarquicamente patriarcal e agrária, embora fossem muito depois reconhecidas como modernizantes." (p.96)

Em síntese, o processo de industrialização capitalista gestado nos países centrais provocou a emergencia de um Projeto Educacional cujo papel primordial é o de Aparelho Ideológico do Estado, em termos de dar uma visão de mundo aos diversos grupos sociais, desde a mais tenra idade, funcional às necessidades do sistema economico.

Na medida em que, o processo de industrialização capitalista brasileiro tinha uma outra genese, baseada em substituição de importações de bens de consumo, o Projeto Educacional tendeu a transplantar os valores exteriores das técnicas pedagógicas, sem condições de levar às últimas consequencias sua filosofia política intrínseca.

No caso da implantação da EAESP/FGV, na década de 50, pela Missão Americana da Michigan State University, essa contradiçao emergirá de forma central.

2.2.POLITICA SINDICAL

Uma das consequencias diretas da implantação do capitalismo industrial é que ele cria, concomitantemente com as fábricas, uma ampla massa operária urbana, recrutada entre antigos trabalhadores rurais.

O processo de trabalho industrial, em função do planejamento e ritmo de produçao, funciona para os grupos operários como um mecanismo de treinamento e disciplinamento, impossíveis de obter no meio agrícola.

Essa foi a característica detectada por Karl Marx ao afirmar que o Capitalismo Industrial, como consequencia necessária de seu sistema de funcionamento, produzia juntamente com as mercadorias, um amplo "Exército Industrial de Reserva", que tinha o papel de um reservatório de mão de obra para impedir a elevação dos salários.

Nessa visão, esse "Exército" de Operários Industriais, disciplinados pela produção capitalista, ao tomar consciencia de seu poder, teriam um papel extremamente ativo e importante no desenvolvimento futuro do próprio sistema economico.

Os baixos salários e mas condições de vida dos grupos operários no início do século XIX, levou a um progressivo processo de conscientização e crescimento do poder de reinvidicação, fazendo surgir um Movimento Sindical potencialmente revolucionário.

Essa grande ameaça ao desenvolvimento futuro do sistema capitalista, historicamente tem sido superada através de 2 processos básicos: repressão policial direta e utilização de inovações tecnológicas para diminuir a necessidade de mão de obra.

Nos países desenvolvidos, devido ao grande nível de produtividade obtido através da integração do setor produtor de bens de capital (máquinas) com uma eficiente agricultura de alimentos, foi possível conceder aumentos salariais, sem sacrifício do nível de lucros. Ou melhor, devido a crescente produtividade era possível com salários reais constantes obter maior quantidade física de bens de subsistencia.

Assim, a Democracia Burguesa dos Países Centrais podia colocar a repressão física em segundo plano e cooptar os grupos operários através de um Projeto Ideológico Liberal, onde era enfatizado a livre negociação entre patrões e operários, sem intervenção do Estado.

Evidentemente, todas as vezes em que a força do Movimento Operário colocava em risco o funcionamento do sistema como um todo, recorria-se à repressão policial-militar.

Em relação aos países desenvolvidos centrais, o principal aspecto a ser considerado é o fato da força do Movimento Sindical, aparentemente uma força contrária e ameaçadora, haver se tornado um dos principais elementos propulsores e dinamizadores do sistema.

O aumento das exigencias por maiores salários e melhores condições de trabalho inviabilizava a sobrevivencia das empresas menos eficientes e tradicionais, exigindo para as demais permanente e contínua modernização através da incorporação de inovação tecnológica.

No caso do capitalismo americano, comparado com o Europeu, devido ao alto grau de produtividade economica do sistema, o Movimento Sindical perdeu qualquer caráter político-revolucionário em termos de questionar o sistema como um todo, tornando-se, ao contrário, grande defensor da ordem vigente e lutando continuament por maiores benefícios economicos.

No entanto, nos países de Capitalismo Tardio, como foram os casos da Alemanha e da Itália, onde a integração da economia de mercado só ocorreu no final do século XIX, a burguesia industrial não teve forças para liderar um Projeto de Estado Liberal, sendo obrigada a fazer acordos com os velhos grupos aristocráticos-feudais. Nesse contexto, a preservação de velhos interesses tradicionais impedia a plena dinamização e alta produtividade da economia capitalista. Como consequencia, não havia condições para emergir um Estado Democrático Burgues, capaz de absorver conflitos de interesses gerados por um Movimento Sindical forte e independente através da negociação.

Tanto o Facismo Italiano, como o Nazismo Alemão traduzem no plano político a incapacidade da Burguesia Industrial implantar um Projeto de Estado Liberal, pela incapacidade de negociar plena e diretamente com um forte Movimento Sindicial. Daí, o surgimento do Estado Corporativista, onde o relacionamento e padrão de atuação dos vários grupos economicos (empresários e patrões) serão mediados/ definidos pelo Aparelho de Estado, que se utilizou do discurso demagógico (populismo) para manter sob controle (anestesiar) as reinvidicações das massas, sob a bandeira de um Projeto Nacionalista comum a todo o país.

Na Revolução de 30, era claro que o processo de industrialização estava levando a emergir uma grande massa urbana de trabalhadores, cujas reinvidicações poderiam se tornar revolucionárias e ameaçadoras aos interesses dos grupos dominantes.

A fragilidade da burguesia industrial brasileira, incapaz de superar os interesses tradicionais, levou o Governo Vargas a adotar uma Política Trabalhista-Sindical de caráter corporati-

vista, mantendo sob o controle do aparelho de estado a estrutura sindical, e utilizando os movimentos operários como massa de manobra, na negociação com os grupos dominantes.

Essa contradição da Política Sindical do Governo Vargas, impedindo a livre negociação entre Patrões e Empregados, e mantida desde então por todos os Governos Brasileiros ("Democráticos"; Populistas; Ditadura) traduz a fragilidade do padrão de desenvolvimento industrial do país, baseado na substuição de importação de bens de consumo e incapaz de integrar o setor tradicional na economia moderna dos grandes centros urbanos.

Mais uma vez, em relação ao Movimento Sindical surge a grande contradição dos que defendem uma Ordem Burguesa Industrial para o país, mas percebem não terem forças para assumir plenamente os riscos da livre negociação, como é típico nos países de Capitalismo Tardio.

Ao contrário do Capitalismo Tardio da Alemanhà e Itália, que apelou para o Corporativismo Facista para controlar a força crescente do Movimento Sindical, a Revolução Russa mostrou a possibilidade histórica de que esse processo de crescente poder do operariado poderia levar a supressão do Regime Capitalista.

A questão da natureza contraditória do Movimento Sindical Brasileiro, em termos da sua relação com a especificidade da industrialização brasileira, é questão fundamental para apreender-se as características do processo de implantação das Business School no Brasil, através da EAESP/FGV.

2.3.POLITICA DE RACIONALIZAÇAO DO TRABALHO

No final do século XIX, emergia nos países centrais um amplo movimento de racionalização do trabalho, liderado por Taylor e Fayol, denominado Administração Científica, como consequencia do surgimento das grandes empresas modernas, acarretado pelo longo processo de competição baseado em guerras de preços, em períodos de prosperidade e crise, que eliminavam as empresas menos eficientes do capitalismo competitivo e estimulavam a incorporação de inovações tecnológicas.

Esse movimento de administração científica se propagou em escala mundial, liderado pelos engenheiros defensores da racionalização do trabalho, organizados em torno de associações internacionais (CIOS-Congressos Internacionais de Organização Científica), chegaria ao Brasil na década de 30, com a denominacão de IDORT- Instituto para o Desenvolvimento para a Organização Racional do Trabalho.

Esse movimento de organização racional do trabalho, nos países onde emergiu inicialmente, traduzia um padrão de desenvolvimento capitalista que transcendia em muito as técnicas de engenharia de métodos e processos.

Como discutido no item anterior, a característica básica do processo de industrialização capitalista dos países centrais consistiu numa integração sinergética entre um setor produtor de bens de capital e uma altamente produtiva agricultura de alimentos, que permitiu destruir a estrutura feudal-tradicional e integrar toda a população num Projeto Democrático Liberal, baseado na negociação de conflitos e consenso.

Na medida em que o Movimento Sindical aumentava sua força política, e o Estado enfatizava a livre negociação entre patrões e operários, as empresas tiveram que aumentar sua eficiencia de operação, através da incorporação de inovações tecnológicas e racionalização do trabalho, como meio de diminuir a dependencia e o poder da força de trabalho.

Isso significa que, as técnicas de racionalização do trabalho de Taylor e Fayol eram as traduções externas de uma Proposta Economica-Política muito mais profunda, típica das economias industriais centrais.

Na Revolução de 30, o Aparelho de Estado Brasileiro, diferentemente do Estado da República Velha, precisará ser reestruturado para atender Novos Interesses, traduzido na coligação de forças entre a burguesia industrial e pecuarista, voltada para o mercado interno, e os antigos grupos agro-mercantis, voltados para o mercado externo .

Nesta reformulação do Estado da Revolução de 30 terá papel destacado a atuação de Luiz Simões Lopes, que levará a bandeira da racionalização do trabalho para modernizar e dar mais eficiencia ao aparelho estatal, inicialmente como Assessor Direto do Presidente Vargas, depois na Comissão de Carreira do Servidor Público e, finalmente através do conhecido e poderoso DASP- Departamento de Administração do Serviço Público (1937), que será o embrião da futura Fundação Getúlio Vargas.

A atuação de Simões Lopes e do DASP é conhecida através da implantação de Planos de Carreira, Concursos de Acesso, Programas de Treinamento no Brasil e Exterior, Organização e Métodos, até as próprias Técnicas Orçamentárias, numa amplitude de atuação que corresponde não só ao atual DASP, mas sobretudo à Secretaria de Planejamento da Presidencia da República.

Essa atuação do DASP, que tradicionalmente é vista sob a perspectiva técnica da racionalização do trabalho, traduz uma proposta política, cuja contradição básica está na articulação de poder entre os interesses burgueses industriais e os tradicionais grupos agrário mercantis.

Ao contrário do movimento de racionalização do trabalho e de administração científica surgido nos EUA, cuja origem foi de caráter privado, onde se defendia a não participação do Estado em assuntos economicos, deixando a livre negociação por conta de pa-

trões e empregados, assistia-se no Brasil à utilização da bandeira do IDORT, organização privada, como meio de justificar, paradoxalmente, a ampliação da faixa de atuação desse mesmo Estado.

Esse padrão contraditório do Estado Brasileiro traduzia uma necessidade histórica, já que o processo de industrialização era extremamente fraco para prescindir do apoio do Estado, ao mesmo tempo que os interessses agrário-mercantis, enfraquecidos em relação à República Velha, ainda estavam fortemente representados no Estado.

Aí situa-se a grande causa das sucessivas crises entre a Burguesia Agro-Mercantil Paulista, contrária a industrialização e sobretudo à intervencão estatal no domínio economico, e por isso defensora dos aspectos liberais subjacentes à Proposta do IDORT (Armando Salles de Oliveira), em relação à Proposta Intervencionista do Governo Vargas, através do DASP.

Essa contradição fundamental entre o Projeto Tecnocrático do IDORT, de caráter liberal, e a Racionalização do Trabalho implantada pelo DASP, encrustada num Estado Corporativista (Estado Novo), que foi amplamente analisada por Nilson Demange, na Tese de Doutoramento à FFCL/USP "Burocracia de Estado e Dominação Capitalista", traduz um processo de modernização através de um Controle Burocrático Tradicional-Transitivo.

Evidentemente, este processo de ampliação da intervenção corporativista do estado encontrava seu limite na própria derrota do Nazi-Facismo na 2ª Guerra Mundial, levando a superação do Estado Novo Brasileiro, em direção a um período democrático sem condição de estabilidade à longo prazo, em função da natureza e fragilidade do processo de industrialização brasileiro.

No estudo da evolução histórica da EAESP, através da implantação de Cursos de Business Administration em São Paulo, por meio de uma missão americana da Michigan State University, a questão dessa contradicão intrínseca entre as Propostas de Racionalização do Trabalho, de caráter liberal privado (IDORT) e corporativista (DASP) é fundamental para se entender a natureza das permanentes crises entre a EAESP/SP e a Matriz da FGV-Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro, ao longo do período de 1964/86.

3.DISCIPLINAS ADMINISTRATIVAS NOS CURSOS UNIVERSITÁRIOS BRASILEIROS

3.1.A QUESTAO DA UNIVERSIDADE NO BRASIL

Todas as tentativas de implantar universidades no Brasil, durante o 2º Império e na República Velha receberam forte oposição por parte dos Positivistas, que viam aí o aumento da influencia religiosa, enfatizando disciplinas filosóficas, em detrimento dos saberes positivos: Engeharia; Medicina; Direito.

Ou seja, ao invés do estudo desinteressado, em termos do conhecimento pelo conhecimento, voltado para compreensão da realidade, os positivistas defendiam uma visão pragmática do conhecimento, destacando suas aplicações para resolver problemas práticos.

Essa posição extremista deixava de perceber a relação dialética entre o conhecimento puro e o conhecimento aplicado, em termos de compreender que o desenvolvimento do primeiro é uma condição fundamental para o desenvolvimento de novas e mais eficazes aplicações práticas.

Na década de 20, é criada a Universidade do Rio de Janeiro, que se limitava a incorporar as Faculdades de Engenharia, Medicina e Direito já existentes, mas sem qualquer integração entre pesquisa básica e aplicações práticas.

Em 1934, surgiu a Universidade de São Paulo, que além de incorporar as Faculdades existentes nas áreas práticas (Engenharia; Medician; Direito; Veterinária; Odontologia; Agronomia), implantou uma Faculdade de Filosofia, Ciencias e Letras voltada para a pesquisa das disciplinas de fundamentação (Física; Química; Biologia; História; Geografia; Ciencias Sociais; Letras; Filosofia; Pedagogia), com o objetivo de integrar-se às áreas de aplicacão.

As resistencias político-burocráticas impediram que a Faculdade de Filosofia, Ciencias e Letras da USP atuasse como um centro integrador das demais faculdades, concentrando sua atuação na formação de professores secundários daquelas disciplinas e não no desenvolvimento da pesquisa pura.

Nesse mesmo período, em 1933, é criada por Anísio Teixeira a Universidade do Distrito Federal (UDF), que sem incorporar faculdades já existentes, tenta realizar um trabalho de integração entre pesquisa pura e pesquisa aplicada através de suas diversas unidades (Filosofia e Letras; Ciencias; Economia e Direito; Educação; Instituto de Artes). Sua atuação inovadora e progressista interfere com os interesses dos grupos tradicionais inseridos na composição de forças do Pacto de Poder da Revolução de 30, fazendo com que o Golpe do Estado Novo leve à extinção a experiencia da UDF.

A transformação da Universidade do Rio de Janeiro em Universidade do Brasil em 1938, através da criação de uma Faculdade de Filosofia , Ciencias e Letras pela incorporação da extinta UDF, também não consegue integrar pesquisa pura e aplicada, limitando-se à formação de professores secundários.

Somente no início dos anos 60, com a criação da Universidade de Brasília, através de idéias que vinham amadurecendo no INEP- Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos e CBPE - Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais, sob a liderança do Prof. Darcy Ribeiro, discipulo de Anísio Teixeira, foi possível implantar uma concepção de Universidade que articulava Institutos Básicos (Pesquisa Pura) com Escolas e Faculdades (Aplicaçãoes), envolvendo a participação de educadores mobilizados de todo o País. Mais uma vez, o Golpe Militar de 64 impediu o prosseguimento dessas experiencias inovadoras, levando a Universidade de Brasília a adotar um padrão tecnocrático de atuação.

Os movimentos políticos da década de 60, especialmente nos meios estudantis, defendendo a reforma e democratização das universidades, após o Golpe de 1964, foram contidos através da Reforma Universitária de 1968, que cria os Institutos Básicos com a incorporação dos docentes daquela área já existentes nas diversas unidades das universidades. No entanto, a integração realizada pela Reforma Universitária teve um caráter mais burocrático-tecnocrático do que a implantação de uma nova filosofia de ensino e pesquisa, de caráter participativo e integrado.

No final da década de 60, o Projeto Unicamp, liderado pelo Prof. Zeferino Vaz tentava mais uma vez, sob uma nova abordagem, criar uma concepção de universidade, integrando disciplinas de fundamentação científica situadas nos Institutos Básicos e áreas de aplicação localizadas em Faculdades e Escolas. Adotando uma estratégia de atrair talentos universitários que haviam sido banidos de suas atividades anteriores pelo Regime Militar, e com forte enfase na criação de um clima propício para estimular o debate academico-científico, que possibilitasse o desenvolvimento de novas gerações de talentos, a UNICAMP criava condições para nos anos 80 situar-se como a mais moderna, organica e pluralista universidade brasileira.

A Questão Central do desenvolvimento das universidades brasileiras relaciona-se diretamente com a análise anterior do Padrão de Desenvolvimento Industrial ocorrido no Brasil. Nos países centrais, a organicidade do desenvolvimento capitalista integrando cidade e campo, através do fortalecimento do setor de bens de capital e de uma altamente produtiva agricultura de alimentos, possibilitou a implantação de regimes democráticos estáveis, baseados na negociação de conflitos e no consenso. Nesse contexto, emerge um padrão de universidade voltado para formar cidadãos, integrados aos valores da democracia burguesa - liberdade, igualdade (jurídica) e propriedade -, onde a questão da articulação entre pesquisa pura e aplicada é fundamental para a liderança científica e tecnológica.

No Brasil, onde o padrão de industrialização leva ao chamado Subdesenvolvimento Industrializado, Dinamismo Excludente ou Nova Dependencia, o Projeto de Modernização Universitária esbarra em forças contraditórias: de um lado, o Projeto Tecnocrático voltado para reproduzir o status quo e de outro, o Projeto Progressita enfatizando a necessidade de reformas de base que deem maior organicidade à Industrialização Brasileira (integração entre Setor Moderno e Tradicional da Economia). Em cada caso, a necessidade de um Desenvolvimento Científico e Tecnológico Autonomo atende a interesses distintos.

Essa discussão é fundamental para compreender-se a implantação do Projeto EAESP/FGV de Cursos Generalistas de Administração de Empresas, através da Missão Americana da Michigan State University, onde a questão central foi a articulação entre as disciplinas de Educação Geral (Ciencias Sociais) e Profissionalizantes (Administrativas). Em síntese, qual o Perfil de Profissional desejava-se formar: visão tecnocrática ou visão humanística ?

3.2.CURSOS DE DIREITO

Os primeiros Cursos Superiores surgidos no Brasil, logo após a independencia, foram as Faculdades de Direito de São Paulo e de Olinda, dada a necessidade de estabelecer uma Ordem Jurídico-Política para o emergente país.

Nos Cursos de Direito, as disciplinas de Economia Política, Ciencia das Finanças, Direito Administrativo objetivam a estruturação do Aparelho de Estado, na passagem da economia colonial baseada no trabalho escravo, para a economia agrário-mercantil cafeeira do final do Império e da República Velha.

Numa concepção de estado oligárquico-tradicional, os Cursos de Direito não podiam transcender a perspectiva institucional das relações jurídicas, para aprofundar as questões do Padrão de Desenvolvimento Economico da industrialização emergente.

3.3.CURSOS DE ENGENHARIA

Os cursos de engenharia brasileiros surgem através da antiga Academia Militar do início do Império, posteriormente Escola Central e depois Escola Politécnica do Rio de Janeiro. Em São Paulo, no final do século XIX, surgem a Escola Politécnica de Engenharia, e a Escola de Engenharia Mackienze. Em Minas Gerais, a famosa Escola de Minas de Ouro Preto.

O surgimento dos Cursos de Engenharia relaciona-se às necessidades de obras de infra-estrutura - transportes, comunicações, saneamento -, exigidos pelo padrão de desenvolvimento da economia cafeeira agrário-mercantil.

Posteriormente, com a industrialização emergente cresce a influencia do Movimento de Racionalização do Trabalho e Administração Científica, baseado nos trabalhos de Taylor e Fayol, mas com enfase tecnocrática e não humanística.

Daí, as disciplinas de Economia Política, Estatística Aplicada, Organização e Métodos, e Contabilidade das Faculdades de Engenharia, onde a influencia positivista foi muito forte, não terem condiçoes de discutir as relações entre o Padrão de Desenvolvimento Capitalista Brasileiro e as Técnicas Administrativas.

3.4.CURSOS DE CIENCIAS SOCIAIS

Com a Revolução de 30, onde os interesses da oligarquia agrário-mercantil, ligados à economia cafeeira, perdeu o controle exclusivo do Aparelho do Estado da República Velha, a favor de um compromisso com interesses industriais e pecuaristas voltados para o mercado interno, os grupos dominantes percebem a necessidade de um instrumental científico para estudar a Sociedade, como meio de controlar os emergentes movimentos de contestação popular.

Em 1933, após a derrota na Revolução Constitucionalista do ano anterior, as elites paulistas promovem a fundação da Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo, trazendo dos EUA diversos especialistas ligados à famosa Escola de Sociologia de Chicago, com o objetivo explícito de formar Novas Elites e Lideranças, como afirmava o manifesto dos fundadores:

> "A história universal encerra exemplos de grandes civilizações construídas sem base na instrução popular. Mas não há exemplo de civilização alguma que não tivesse por alicerce elites intelectuais sábia e poderosamente constituídas (...) a falta de uma elite numerosa e organizada, instruída por métodos científicos, ao par das instituições e conquistas do mundo civilizado, capaz de compreender, antes de agir, o meio social que vivemos (...) Ainda há pouco, na guerra civil desencadeada em nosso Estado (...) o povo sente-se mais ou menos às tontas e vascilante. Quer agir, tem vontade de promover algo de útil, cogita de uma renovação benéfica, mas não encontra a mola central de uma elite harmoniosa, que lhes inspire confiança, que lhe ensine passos firmes e seguros."(ANUARIO/1947, p.150/151)

No Curso da Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo incluiam-se as seguintes disciplinas: Sociologia; História das Doutrinas Economicas; Economia; Antropologia e Etnologia; Política; Psicologia Industrial e Social; História Economica; História Política; História Economica do Brasil; História Social e Política do Brasil; Estatística; Higiene Social.

Mais tarde foram acrescentadas novas matérias: Etnologia Brasileira; História das Doutrinas Econômicas; Psicanálise e Higiene Mental; Finanças Públicas; Administração Pública; Antropologia Social; Ecologia Humana; Desorganização Social; Comportamento Coletivo; Pesquisas Sociológicas no Brasil; Política Financeira; Métodos e Pesquisas em Ciencias Sociais; Moeda e Crédito; Estudos Municipais e vários cursos de Introdução. Fundaram-se inclusive divisões de estudos pós-graduados de Sociologia, Antropologia e de Economia.(BERLINCK, 1958, p. 11 e 17)

No mesmo período, na Universidade do Distrito Federal, Anísio Teixeira trazia Gilberto Freire para o Rio de Janeiro, o famoso autor de " Casa Grande e Senzala", que havia se graduado na Universidade de Columbia/ EUA em Sociologia, para lecionar esta disciplina.

Na Faculdade de Filosofia, Ciencias e Letras da USP, desde 1934, implantava-se o estudo de Ciencias Sociais, onde a missão de professores europeus (Roger Bastide; Pierre Monbeig; Jacques Lambert; Claude Levi-Strauss) terá grande importancia no desenvolvimento das disciplinas de sociologia e antropologia. (IANNI, 1975, p.26)

Mostra Vamireh Chacon, em "História das Idéias Sociológicas no Brasil" (1977), a forte oposição que os grupos conservadores tentarão impor ao ensino da sociologia na década de 30, cuja principal consequencia foi a de eliminar essa disciplina dos Cursos Secundários, desestimulando a formação de novos professores:

> "(Alceu de Amoroso Lima) era contra o "amago de toda a sociologia moderna não finalista ou anticristá", que pregasse:
>
> a-) inexistencia do sobrenatural; b-) materialidade da Alma Humana; c-) determinismo de vontade; d-) evolucionismo progressivo ou mecanico, presentes, explícita ou implicitamente, "em toda massa da sociologia moderna derivada dos grandes antepassados Comte e Spencer". é que ele pretendia opor, ou impor, o que chamava de "Sociologia Cristã (sic), defendendo: "a-) a existencia de Deus; b-) a imortalidade da Alma; c-) a Liberdade da Vontade; d-) a encarnação" (p.97)

"O caso mais trágico ocorreu na UDF, fruto da generosidade e da inteligencia principalmente de Anísio Teixeira, que para ali convocou Gilberto Freire, a fim de reger Sociologia, de 1935 a 1937, quando se liquidou a primeira instituição, reduzindo-se aquela Ciencia à apologética católico-direitista, no espírito da época. (p. 69/70)

"Também em São Paulo se erguera a "celeuma" de "católicos, socialistas, reformistas e marxistas (que) se opuseram à posição durkheiminiana nele propugnada, não conformados com a objetividade, a isenção inerente ao seu intuito metodológico, e vendo nelas um perigo aos diferentes valores que, segundo os críticos devem intervir no estudo da sociedade", conforme esplendido depoimento de Antonio Candido." (p.69/70)

"Os católicos-direitistas", referidos por Gilberto Freire e então seus acérrimos inimigos, principalmente de Anísio Teixeira, teimavam em manter o "status quo", enquanto os vários grupos revolucionários e reformistas já pretendiam, antes mesmo de tomar o Poder, impor suas respectivas e exclusivas fórmulas". (p.69/ 70).

Em síntese, a grande polemica sobre os cursos de sociologia na década de 30, entre a proposta de formar uma elite modernizante que mantenha o status quo, ou uma elite para liderar uma reestruturação das bases do padrão de desenvolvimento capitalista no Brasil, antecipa o grande debate sobre a orientação do Projeto EAESP/FGV, no perído 1954/86: que tipo de profissional formar?

3.5.CURSOS DE COMERCIO E ECONOMIA

O ensino comercial no Brasil (CANABRAVA, 1984, p.7/37) surge à época da Abertura dos Portos ao Comércio Internacional, quando o futuro D. João VI designa José da Silva Lisboa (Visconde de Caiuru) para lecionar as Aulas Públicas de Comércio, baseado no seu livro "Princípios de Economia Política" (Lisboa/1804).

A evolução do ensino comercial vai se dar com o Instituto Comercial do Rio de Janeiro (1856), Escola Prática de Comércio de São Paulo (1902; posteriormente denominada Alvares Penteado); Academia de Ciencias Economicas do Rio de Janeiro (1909). Nessa época, além do Curso Geral para a formação de Contadores, surgem os chamados Cursos Superiores de Ciencias Economicas e Comerciais, localizados nas Escolas Superiores de Comércio.

Em 1931, na Reforma Francisco Campos, desenvolve-se o chamado Curso Superior de Administração e Finanças, fornecendo o título de Bacharel em Ciencias Economicas, cujo currículo incluia

disciplinas de Economia Política, Ciencia de Administração, Psicologia, Geogragia Economica, Direito (diversas disciplinas), Estatística Comercial e Sociologia.

A amplitude do ensino comercial, no entanto, apesar da denominação de Curso Superior jamais superou o nível de curso técnico, por se voltar ao ensino de técnicas comerciais e não ao entendimento da dinamica social e sua influencia no desenvolvimento comercial.

Com a Reforma Capanema (1942), o ensino comercial passa a equivaler ao ensino secundário e articular-se com o ensino de nível universitário, perdendo seu caráter terminal.

Essa articulação vai possibilitar a implantação dos Cursos Universitários de Economia em 1944, cujo currículo vai ser fortemente influenciado por docentes da Faculdade de Ciencias Economicas e Administrativas do Rio de Janeiro, criada em 1938 (MOITINHO, 1970) com o objetivo de ser uma "escola-modelo", que realizasse o preparo de economistas-racionalizadores de que o Brasil necessitava para sair de seu atraso", que posteriormente seria transformada em Faculdade Nacional de Economia.

No Grupo de Trabalho para definir o Currículo dos Cursos de Economia, destacou-se a atuação de 2 professores da Faculdade de Ciencias Economicas e Administrativas do Rio de Janeiro - Eugenio Gudin e Alvaro Porto Moitinho - que defenderam propostas distintas:

a-)Proposta Eugenio Gudin: tornar obrigatória numerosas disciplinas economicas, cuja introdução no Curso não deixaria margem para formação satisfatória no campo administrativo.

b-)Proposta Alvaro Moitinho: ao invés de um Curso forte em Economia porém fraquissimo em Administração, propunha a divisão do Curso em 2: um de Economia e outro de Administração (ambos fortes), ficando a denominação de Ciencias Economicas para designar o genero, que abrangeria aquelas duas espécies.

Os representantes dos Sindicatos dos Economistas se opuseram a proposta Alvaro Moitinho, por entender que a mesma iria dividir a classe, levando a implantação da proposta de Eugenio Gudin, com grande enfase nas disciplinas economicas e 2 opções de Curso: Ciencias Economicas; Ciencias Contábeis e Atuariais.

Em 1944, a Universidade de São Paulo implantou sua Faculdade de Ciencias Economicas e Administrativas, com o seguinte currículo: Valor e Formação de Preços; Moeda e Crédito; Comércio Internacional e Cambio; Economia Política; História das Doutrinas Economicas; Ciencia das Finanças; Geografia Economica; História Economica; Sociologia Economica; Técnica Comercial e dos Negócios;

Repartição da Renda Social; Evolução da Conjuntura Economica; Estudo Comparativo dos Sistemas Economicos. Além das disciplinas economicas, o Currículo incluia disciplinas de Organização e Contabilidade; Matemática; Estatística; Direito; Administração.

O desenvolvimento da Pesquisa e Ensino de Economia no Brasil terá um grande estímulo com a criação do Núcleo de Economia da Fundação Getúlio Vargas (1944), chefiado por Eugenio Gudin, embrião do atual IBRE, que irá atrair pioneiros da economia keynesiana da Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo, liderados por Alexandre Kafka, onde já se estudava: Teoria Economica; Política Economica; Problemas Economicos Nacionais e Internacionais; Aspectos Especiais das Finanças Públicas; Aspectos Especiais da Estatística Economica.

A implantação dos Cursos de Ciencias Economicas em nível universitário no Brasil vai coincidir com as Políticas Economicas Keynesianas, adotadas pelos Países Centrais no Pós-Guerra, e que na América Latina, através da CEPAL- Comissão Economica para a América Latina, vai traduzir-se na Questão do Desenvolvimento Economico.

Assim, os Cursos de Economia, ao contrário dos Cursos de Sociologia e Política, vão enfatizar a necessidade de utilizar o Aparelho de Estado no sentido de Modernizar a economia brasileira ou adotar políticas de reestruturação economica-social, que deem maior organicidade e integração à industrialização brasileira.

Essa questão, como vimos, traduz a contradicão básica da industrialização brasileira, e terá forte impacto na implantação do Projeto EAESP/FGV, nas décadas de 50/80.

3.6.CURSOS DE ADMINISTRAÇAO

O primeiro curso de administração de negócios no Brasil surgiu em 1941 (SOUZA, Pe S.J., p.107 a 118), através da ESAN- Escola Superior de Administração de Negócios, sob a liderançá do Padre Roberto Sabóia de Medeiros, a testa do movimento social, por ele denominado Ação Social, voltado para a assistencia social, médica e educacional às classes necessitadas e desprovidas de recursos e sem atendimento dos poderes públicos. A contingencia de buscar auxílios financeiros junto à classe empresarial paulista, proporcionou-lhe a oportunidade de despertar seu interesse pela formação de profissionais para suprir os quadros dirigentes da indústria e do comércio. O curso durava dois anos, com um terceiro ano de especialização. O Padre Saboia, também responsável pela criação da FEI- Faculdade de Engenharia Industrial foi buscar na Graduate School of Business Admnistration da Universidade de Harvard (EUA), o modelo curricular da ESAN que incluia: Ciencia da Administração; Princípios de Organização Racional do Trabalho; Psicologia Aplicada ao Trabalho (Psicotécnica); Organização / Direção de Vendas e Estudos de Mercado; Organização dos Serviços de Escritório; Higie-

ne do Trabalho; Custos Industriais; Propaganda e Publicidade; Psicologia dos Negócios; Moral dos Negócios; Direito Fiscal; Relações Humanas no Trabalho; Relaçoes Públicas; Estatística; Moeda , Crédito e Bancos; Finanças das Empresas; Comércio Internacional.

A proposta do Padre Sabóia através da Ação Social traduz a preocupação da Igreja contra a ameaça comunista, na medida em que a pobreza de grandes massas populares e a falta de sensibilidade das elites poderia levar a uma situação revolucionária de difícil controle.

Daí, influenciado pelo padrão de industrialização dos países centrais, onde a alta produtividade e a estabilidade democrática tinham forte papel na absorção dos conflitos, Pe. Sabóia defender que os empresários brasileiros, através das técnicas modernas de engenharia industrial e gestão de negócios promovessem o desenvolvimento economico brasileiro, de modo a eliminar/ diminuir a ameaça comunista.

Por ter uma visão do capitalismo liberal, típico dos países centrais, contrário a qualquer intervenção do estado, Padre Sabóia não percebia que o padrão de industrialização brasileira, baseado na substituição de bens de consumo de massa, impedia que a burguesia empresarial, por si só, tivesse poder para transformar o status quo. Ou seja, que a intervenção do estado, nesse novo contexto histórico, tornar-se-ia imprescindível para qualquer tipo de política desenvolvimentista.

é essa perspectiva que será adotada pela Fundação Getúlio Vargas (1944), sucessora do antigo DASP (1937), que durante a Revolução de 30 adotara programas racionalizadores voltados para adaptar/ ajustar o Estado Cartorial da República Velha aos novos interesses emergentes do padrão de industrialização brasileira. Assim, através da Escola Técnica do Comércio (Cursos de Técnico de Secretariado e Técnico de Administração), desde 1948, e posteriormente da EBAP- Escola Brasileira de Administração Pública, projeto realizado em Convenio com a OEA- Organização dos Estados Americanos, a FGV irá utilizar-se amplamente do apoio estatal para atingimento de seus objetivos: modernização da economia brasileira, através de uma atuação do Estado integrada ao desenvolvimento industrial, mas sem romper com o antigo padrão de integração e relacionamento com as economias centrais.

Ao contrário do Curso da ESAN, o Currículo da EBAP (RELATORIO FGV, 1958, p.170/172), devido sua proposta de intervenção na esfera estatal, tinha forte enfase humanística: Ciencia Política; Psicologia; Antropologia Cultural; Estatística; Teoria e Prática da Pesquisa; Línguas; Administração Pública; História Contemporanea; Cultura Brasileira; Direito Público; Direito Admninistrativo; Finanças Públicas; Governo e Administração no Brasil; Filosofia Política; Relações Humanas; Administração Municipal; Relações Públicas; Administração de Pessoal; Organização e Métodos.

Mais uma vez, no desenvolvimento dos cursos de administração, emerge a contradição fundamental do padrão de desenvolvimento economico brasileiro: o tipo de industrialização adotado é insuficientemente forte para permitir a integração organica de toda a população num Projeto Estável de Democracia Burguesa.

Daí, os Currículos Universitários enfatizarem uma perspectiva de administração como modernização de técnicas administrativas ou a discussão das condições de transformação economico-social que possibilitariam a plena integração dessas técnicas.

No Projeto EAESP/FGV, influenciado pelas Políticas Exteriores Americanas em relação à América Latina, pela atuação da Fundação Getúlio Vargas articulada com determinada concepção de Estado (Corporativista Modernizante) e pelas elites empresariais paulistas, essas contradições de interesse terão forte impacto na Evolução de seus Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios.

4.CONCLUSAO PRELIMINAR

Este capítulo sobre os Antecedentes Históricos da EAESP/FGV procurou mostrar como a genese/ natureza distinta do Padrão de Desenvolvimento Capitalista, entre os Países Desenvolvidos Centrais (industrialização organica e integrada) e o dos países latino-americanos / Brasil (subdesenvolvimento industrializado) se refletem na forma contraditória de intervenção do Estado, de modo especial na Política Educacional; Política Sindical; Política de Racionalização do Trabalho: incorpora-se o aspecto externo modernizante do capitalismo liberal dos países desenvolvidos, sem condições de incorporar os valores democráticos, de negociação de conflitos e busca de consenso .

Essa contradição básica reflete-se na Questão da Universidade no Brasil, bem como na evolução da visão das questões economicas-administrativas dos Cursos de Direito, Engenharia, Ciencias Sociais, Comércio, Economia e Administração do país.

é através desse contexto histórico, que se poderá interpretar a correlação de forças economico-políticas que influenciarão diretamente a genese do Pensamento Estratégico-Administrativo da EAESP/FGV, voltado para compatibilizar/ antecipar os interesses da Política Exterior Americana (Missão Universitária da Michigan State University), da Fundação Getúlio Vargas (Estado Corporativista- Modernizante) e das Elites Empresariais Paulistas (Industriais e Agrário-Mercantis).

CAPÍTULO IV

DINÂMICA DE CRESCIMENTO DA EAESP/FGV

1 - INTERESSES ECONOMICO-POLITICOS DO PROJETO EAESP/FGV

A compreensão detalhada da dinamica de crescimento da EAESP/FGV no período de 1954 a 1986 pressupõe, acima de tudo, o entendimento profundo dos motivos e interesses envolvidos em 4 grandes crises institucionais entre a EAESP e a FGV, ocorridas nos seguintes anos: 1964; 1969; 1975; 1980.

A implantação da EAESP foi possível graças à participação de diversas entidades, nacionais e internacionais, que somaram seus esforços aos da Fundação Getúlio Vargas, a saber:

> "A CAPES-Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior contribuiu através de convenios com a duração mínima de 5 anos, propiciando recursos financeiros e bases técnicas e educacionais para o estabelecimento da EAESP; a ICA - International Cooperation Administration assinou convenio com a FGV a 17/6/53, para fornecer equipes de professores universitários dos EUA, em grupos de 4; o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, que forneceu instalações até que se construisse a sede definitiva da EAESP, cedendo o 8º e 9º andares do edifício de sua Delegacia Regional em São Paulo; a Organização das Nações Unidas (ONU) que colocou à disposição da FGV um de seus técnicos brasileiros, para exercer a função de Coordenador Geral das Atividades da Escola, em sua fase de lançamento; o Governo do Estado de São Paulo, que pos à disposição da FGV um de seus funcionários de carreira para exercer o cargo de diretor da Esscola, além de subsidiar parte do programa de construção da sede própria da EAESP; a Prefeitura do Município de São Paulo que cedeu o terreno para a construção da Sede Própria." (1º Index EAESP - 1972 - pág. 29).

O Projeto EAESP, ao mesmo tempo que indicava convergencia de interesses entre essas forças economico-políticas, também vai traduzir profundas divergencias entre elas à respeito da sua orientação e filosofia educacional.

Sob a ótica do Governo Americano, a EAESP é uma consequencia direta da atuação da Comissão Mista Brasil-Estados Unidos (1951/53), cujo relatório final, elaborado com a participação de técnicos americanos, surpreende a quem espera encontrar um reles projeto de ocupação para o capital estrangeiro:

> "Trata-se de um levantamento meticuloso da situação economica do país, como poucas análises economicas da época, voltado inteiramente para o "desenvolvimento nacional". Se bem que não tenha sido patrocinado pela CEPAL , nota-se uma grande proximidade nas proposições, especialmente no que tange à industrialização e ao capital estrangeiro (...) o objetivo básico da Comissão Mista foi o de promover a industrialização, isto é, criar as condições para o advento da acumulação de capital em escala monopolista (...) esta já avançava a passos largos há mais de duas décadas e (...) tropeçava em problemas de infra-estrutura." (MANTEGA, 1984, p.65)

Guido Mantega (1984) sustenta que as divergencias políticas que cortavam a sociedade brasileira de alto a baixo, durante os anos 50, criavam a ilusão de que havia em jogo pelo menos dois projetos de desenvolvimento para o país, onde a elite reformista populista defendia aquele de cunho eminentemente social, comprometido com os interesses da maioria da população, e que a protegeria da ganancia do imperialismo e dos exploradores ou usurpadores locais, para usar expressão a gosto dos populistas:

> "Na verdade, o tênue nacionalismo e distributivismo da elite reformista nunca chegou a caracterizar um projeto de desenvolvimento radicalmente diferente daquele proposto pelos segmentos mais conservadores da burguesia. Para passar a limpo essa questão, que fica bastante confusa ao nível do discurso político, deve-se examinar a estratégia de desenvolvimento economico adotada e praticada no Brasil dos anos 50 pelas elites reformistas." (p.31/32)

> "Boa parte dos nacional-desenvolvimentistas sustentou, anos depois, a hipótese de que sua ideologia não conduziu ao bem-estar das massas e à emancipação economica do país porque seu projeto só teria sido encampado verbalmente ou propagandisticamente pelos governos, enquanto, na prática, a teoria era outra. A meu ver essa opinião está equivocada, pois, não só a estratégia economica do nacional-desenvolvimentismo foi posta em prática durante os governos mencionados, como teve seu coroamento natural no modelo do "milagre" que sucedeu ao golpe de 1964. Em outras palavras, pretendo sustentar a tese de que a teoria cepalina e seus desdobramentos nacional-desenvolvimentistas nortearam os passos dos go-

vernos populistas brasileiros, abrindo caminho, assim, para a plena implantação do capitalismo monopolista no país e a fase mais avançada do imperialismo. Isso, evidentemente, pressupõe a contradicão entre os objetivos sociais explicitados pela ideologia nacional-desenvolvimentista e os meios propostos para alcançá-los. Estes foram efetivamente postos em prática, só que o alvo atingido foi outro" (p. 64)

"discutiu-se muito a respeito de como deveria vir a "ajuda externa" (...) no computo geral, convergia-se em prol da industrialização ou do desenvolvimento capitalista, com os supostos benefícios que deveria trazer para toda a nação. E nisso o desenvolvimentismo contava até com a simpatia de boa parte dos setores marxistas da esquerda brasileira." (p.75)

"a burguesia brasileira e seus intelectuais organicos (...) abriram as portas ao capital estrangeiro, que lhes assegurava maiores taxas de lucro, pouco se importando com as demais consequencias para a nação (...) pode-se concluir que o nacional-desenvolvimentismo não atendia propriamente aos interesses do grosso da nação brasileira, como sustentavam os seus ardorosos adeptos, mas beneficiava, sobretudo, as frações mais modernas da burguesia, vinculadas à acumulação monopolista (...) Isso significa que os interesses da burguesia estavam travestidos com eficácia nos interesses gerais da Nação ou de todo o povo brasileiro (...) as promessas de melhoria de vida para o grosso da população, a sua integração no progresso, elevação dos salários, não se concretizaram. E não foi por falta de industrialização" (p.76 e 63)

Luiz Simões Lopes, no Painel de Debates organizado em 1952 em São Paulo, para discutir a viabilidade da EAESP deixava claro os interesses da FGV no projeto:

"Nesse quadro efervescente de atividade, avulta cada dia mais o problema crítico da obtenção de pessoal dirigente de alto calibre (...) é urgente, portanto, a revitalização e a ampliação dos quadros dirigentes das empresas (...) A formação para as funções de direção alinha-se, consequentemente, entre os problemas básicos do desenvolvimento economico do Brasil (...) Caberá a essas escolas a formação de contingentes novos de pessoal dirigente e o aperfeiçoamento constante dos quadros atuais das empresas (...) Senhores, estamos certos de lançár aqui as bases de uma iniciativa fecunda, de valor prático imediato, conducente à formação, no País, de uma equipe de dirigentes, hábil e idônea, fadada a contribuir para o aumento da produtividade do homem brasileiro e a sua redenção economica".(RELATORIO EAESP/1955 - pág. 2 a 5)

Do ponto de vista do empresariado paulista, ficava claro que o Projeto EAESP deveria orientar-se para a formação de lideranças, e não técnicos em sentido restrito:

> "O especialista é, quase sempre, um desintegrador, quando se apega à sua especialização. O trabalho do especialista, em uma empresa, é importante, mas só tem sentido quando se vê que os interesses da humanidade, da sociedade, transcendem da empresa. Daí não dispensarmos o lastro de humanidades na formação de dirigentes da empresa." (PAINEL DE DEBATES - FGV/IDORT - 1952)

O Projeto da EAESP começa a ser desenvolvido a partir do início de 1951, no ambito do Departamento de Ensino da FGV, que posteriormente recebeu o nome de IBRA - Instituto Brasileiro de Administração, sob a coordenação do Prof. Luiz Alves de Mattos, tendo como assistentes diretos, 2 oficiais de marinha brasileiros, que haviam estudado administração de empresas nos EUA, um no MIT -Massachusetts Institute of Technology (Eng. Geraldo José Lins) e outro na Harvard (Eng. Newton Tornaghi).

Um depoimento relatado do Eng. Geraldo José Lins mostra claramente como foram articulados os interesses da FGV, do Governo Americano, do Governo Brasileiro e Burguesia Paulista neste Projeto:

1.1. FUNDAÇAO GETULIO VARGAS

> "Visitando a FGV, encontrou-se no meio de aceso debate relativo à criação no Brasil de uma escola de administração de empresas, em nível universitário. Alguns economistas - entre eles professores da cadeira de Ciencia da Administração nas faculdades de economia - defendiam o ponto de vista de que a administração de empresas era uma atividade privada do economista, não havendo necessidade de se criarem cursos de administração de empresas. Eugenio Gudin, entre outros, fulminou tal pretensão, destacando o caráter específico da economia moderna, com o seu caráter próprio, cada vez mais elaborado. O argumento mais forte de um daqueles professores foi abrir sobre a mesa o dicionário de Candido Figueirdo e ler o verbete "economo", que atribuia a esses titulares a administração de mosteiros e castelos, cimentando pela tradição medieval a identidade entre economia e administração (...)

Geraldo Lins expos o currículo dos cursos que frequentara, típicos de centenas de universidades nos Estados Unidos, onde constituiam a especialidade de Administração de Negócios ("Business Administration") e foi convidado a juntar-se à Comissão, presidida por Luiz Alves de Mattos, que com assistencia da USAID e dos citados professores, discutia a criação pela Fundação Getúlio Vargas dos cursos de administração de empresas. A pedido de Luiz Alves de Matos apresentou uma proposta de currículo para os cursos de formação e pós-graduação, adaptados com ligeiras modificações dos cursos que conhecera nos Estados Unidos, com os assuntos básicos da administração de empresas: finanças, marketing, produção e contabilidade, administração de pessoal, organização de empresas, etc."

1.2. GOVERNO AMERICANO

"Foi um ovo de Colombo! Os americanos da USAID disseram que, nesse caso, teriam condições de participar efetivamente do programa, fornecendo professores para a fase inicial da Escola, treinando os professores brasileiros nos Estados Unidos, fornecendo material didático para as disciplinas do curso (incluindo "casos" a serem adaptados às condições locais). O que eles não poderiam fazer era proporcionar esse tipo de ajuda para um curso composto das matérias que vinham sendo sugeridas até então: "ciencia da administração", "economia administrativa", e outros títulos esotéricos de inspiração filosófica."

1.3. GOVERNO BRASILEIRO

"Faltava apenas a contra-partida em cruzeiros que a Fundação na sua pobreza franciscana, não conseguiria extrair de seus magros orçamentos. Geraldo Lins foi procurar Anísio Teixeira, então Secretário Executivo da CAPES - Comissão de Aperfeiçoamento do Ensino Superior, irmão de sua tia baiana. Esperava um acolhida cortez mas pouco interessada de parte de "**um dos grandes mestres da didática nacional, mais dedicado à filosofia da educação do que às necessidades do capitalismo**". Foi surpreendido pelo entusiasmo com que Anísio Teixeira abrassou a idéia, confessando que, quando obrigado a dirigir negócios de família que lhe tinham sido legados, o problema maior foi a falta de gerentes capazes. (grifos nossos)

1.4. BURGUESIA E GOVERNO PAULISTA

"Com os dois milhões de cruzeiros anuais da CAPES e a doação do Conde Francisco Matarazzo para a construção de um prédio (onde hoje é o Palácio do Governo do Estado de São Paulo, terreno que pertencia à Fundação e onde se instalaraia a Escola, a ser organizada nos moldes do Instituto Bocconi de Milão e denominada Instituto Matarazzo ... o que não se concretizou por exigencias inaceitáveis pela Fundação) estava formado o cacife para a Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Posteriormente, Janio Quadros, abordado através do seu Secretário da Fazenda, Carvalho Pinto, concordou em ceder terreno da Prefeitura na Av. 9 de Julho, onde hoje está instalada a Escola."(GERALDO JOSE LINS - REMINISCENCIAS DA EAESP - 1974)

A surpresa pelo grande apoio ao Projeto EAESP, recebido do CAPES, através de Anísio Teixeira, um intelectual considerado esquerdista, que liderou o Movimento da Escola Nova na década de 30, conforme discutimos detalhadamente no Capítulo Anterior (Item 2.1.), denota uma falta de compreensão da articulação de forças economico-políticas brasileiras.

Anísio Teixeira era considerado progressista e esquerdista na década de 30, não por defender um regime socialista-comunista para o país, mas sim por sustentar o pleno desenvolvimento de uma forte economia capitalista industrial integrada, que possibilitasse a implantação de um regime democrático burgues, baseado na negociação de conflitos e no consenso, como ocorria nos países centrais.

Não percebia o Eng. Geraldo José Lins, ao ver Anísio Teixeira "mais dedicado à filosofia da educação do que às necessidades do capitalismo", que o pleno desenvolvimento do capitalismo industrial integrado, ao mesmo tempo exige e engendra, uma Filosofia de Educação que sustente os valores da Democracia Liberal Burguesa.

E, nesse contexto, como mostra a análise anterior de Guido Mantega, na década de 50, havia plena convergencia entre os defensores do desenvolvimento industrial e social do país, já que "os interesses da burguesia estavam travestidos com eficácia nos interesses gerais da Nação ou de todo o povo brasileiro."

Reside aí, a grande falha da análise de Donald Taylor (1968), em "Institution Building in Business Administration", por encarar o sucesso da implantação do Projeto EAESP como uma consequencia da ação de um agente modernizante exterior, sem considerar a correlação de forças internas, que viabilizava essa ação externa, e ao mesmo tempo levava o Projeto EAESP, em termos de orientação/ filosofia educional assumir tonalidades e características distintas do padrão "American Business School".

A análise da dinamica de crescimento da EAESP/FGV que pretendemos fazer nesse capítulo objetiva mostrar como essa correlação de forças contraditórias, ora convergentes e ora divergentes, daí as sucessivas crises de crescimento, impactaram a orientação filosófica do Projeto EAESP, em termos do Perfil do Profissional a ser formado e os Programas Educacionais usados para desenvolvê-los.

Os aspectos puramente factuais e descritivos dessa evolução histórica serão desconsiderados já que tem sido objeto de diversas publicações da FGV, EAESP e Associação dos Ex-Alunos.

Na medida em que a EAESP, inserida na realidade brasileira, reflete sua correlação de forças internas e externas, a evolução do seu Projeto Educacional, traduz a tendencia histórica do impacto dessas forças no contexto do desenvolvimento industrial brasileiro.

2. CRITICA À INTERPRETAÇÃO FUNCIONAL-MODERNIZANTE SOBRE A IMPLANTAÇÃO DOS CURSOS DE BUSINESS NO BRASIL

O trabalho de Donald Taylor, ao situar a evolução histórica da EAESP/FGV, no contexto do "Institution Building in Business Administration", limita-se a considerar resistencias, hostilidades e conflitos de uma sociedade tradicional aos valores/ normas mais eficientes/ modernas trazidas pelo agente de mudança, sem preocupar em analisar a correlação de forças subjacentes a esse processo.

Nesse contexto, enfatiza-se o papel do agente de mudança como estimulador da transformação, em detrimento de outras causas estruturais da qual aquele agente é simples expressão:

> "It may be argued that the emerging industrialization taking place in Brazil made the introduction of Schools of Business Administration simply an adjunt phenomenon which would have come about without any outside stimuli. On the other hand, the history of economic development around the world seems to indicate that those things that are needed do not just happen. **It is evident that agricultural technology is known and available to many areas of the world, and yet the food output of these areas has not achieved levels necessary to prevent starvation. What more forceful stimulus can be present?**" (TAYLOR, p. 183/184) (grifos nossos).

Percebe-se das afirmações grifadas, que Donald Taylor desconsidera que a adoção da tecnologia moderna na agricultura decide-se com base em critérios de retorno economico (custo fixo do investimento versus taxa de salário) e não com bases em critérios de bem estar o trabalhador/ eficiencia técnica/ reduzir desperdí-

cio ("prevent starvation"). Assim, a não modernização é função de interesses economico-políticos dominantes e não de resistencias culturais/ falta de estimulo "modernizante".

A introdução das técnicas modernas do business administration, por relacionar-se diretamente com os interesses das diversas classes sociais - burguesia industrial; oligarquia agraria; etc -, não envolve apenas aspectos técnicos, mas sobretudo de interesse político, o que é desconsiderado pelo Prof. Taylor:

> "The social objectives of such programs are relatively easy to delineate and statements of program content, teaching methods, and the like can be drafted by any reasonably intelligent group. **However, the process of implementation are much more complex(...)**" (TAYLOR, p.185) (grifo nosso)

As dificuldades de implementação mencionadas, se analisadas em profundidade, relacionam-se muito mais com os aspectos substantivos (objetivos sociais) do programa, no contexto dos interesses economico-políticos, do que com simples resistencias culturais/ comportamentais.

Ao analisar os grupos de interesse, o Prof. Donald Taylor considera apenas a defesa dos interesses imediatos ("self-interested") deixando escapar que esses são reflexos de interesses mais amplos de classes sociais e que, não por acaso, a **legislação**, ao invés de simples "reflection of custom" (p. 192), destina-se precipuamente à sustentação dos mesmos:

> "The task of reducing this hostility is difficult enough, but when it is justified in law it is even more difficult. In reducing hostility, the change agent must not only demonstrate its superiority over the prevailing norms and values but also must recognize that these norms and values are legally supported by a **self-interested group** bent on preserving the status quo. **Self interested is natural, but when it is given the benefit of legal sanction it is much more difficult to break down**" (TAYLOR, p. 194)(grifos nossos).

Em síntese, a mudança do status quo dependerá menos dos estímulos isolados provocados pelo agente de mudança, e muito mais da força política dos grupos interessados, no plano do Estado, em mudar a legislação.

Apesar de não apreender a causa, o Prof. Taylor capta corretamente o efeito, em termos do papel destacado da comunidade de negócios (burguesia industrial) na instituicionalização dos cursos de business administration no Brasil:

> "The acceptance of the São Paulo business community drew the curious from other sectors of Brazil. Upon their return, through their business associations, they applied leverage on their local universities to al

least examine the developments that were taking place in São Paulo. This is **the force that generated the interest** of the URGS, the U.Ba and, more recently, the many higher educational institutions in the Northeast of Brazil" (TAYLOR, p. 1860) (grifos nossos).

A análise do Estado realizado pelo Prof. Donald Taylor, ao concebê-lo como uma entidade neutra acima das classes sociais, não capta que sua ação é ao mesmo tempo hostil e favorável, por refletir a dinamica da correlação de forças sociais:

"The impact on the Ministry of Education and Culture was minimal (...) it did not in any way encourage the idea that it was prepared to officially recognize the discipline. The strengh of the economics profession was always evident in the pronouncements of the Ministry (...)" (TAYLOR, p. 184/185)

Essa análise é incorreta, principalmente quando se sabe que o Projeto EAESP só foi possível com o grande apoio financeiro do CAPES e com a autorização da Diretoria de Ensino Superior do MEC para um curso universitário em bases experiementais, 7 anos antes da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases (1961), quando a legislação da época rigorosamente não permitia.

Como falar então, segundo Donald Taylor, que o impacto do Ministério de Educação foi mínimo? Como falar que "Capes dealt primarily with technical training below the unversity level" (p. 184), se Anísio Teixeira, desde 1935 com a criação da Universidade do Distrito Federal, tinha um Projeto Global de Educação? Como falar que "The legal structure of Brazil acts as an impediment to the diffusion of new ideas in the Brazilian higher education system" (p.192), se o Projeto da Lei de Diretrizes e Bases, em tramitação no Congresso Nacional Brasileiro desde 1948, fora iniciativa indireta dos educadores ligados ao conhecido "Movimento da Escola Nova" (Década de 30), Anísio Teixeira entre eles?

Em síntese, dentro do objetivo do estudo de Donald Taylor, "that the experience gained in this case may have relevance to the institutionalizing process in general and the management of change" (p. 183) a principal recomendação que poderia ser feita é a de que o agente de mudança tenha uma visão clara da dinamica da correlação de forças políticas subjacente a esse processo.

Ao fazer uma análise superficial e estereotipada da evolução histórica da Sociedade Brasileira, enfatizando o carater tradicional das resistencias culturais à inovação (Educacional Values; pág 19 a 27), da aceitação de novas técnicas/ valores (business administration, entre elas), limitou-se a apreender mais a aparencia (consequencia) do que a essencia (causa) dessa realidade, acarretando uma completa desorientação dos agentes de mudança, como mesmo reconhece:

"The U.S. technician team enters the arena, so to speak, aimed with the notion that the host government

> has of its own initiative requested the institutionalization. The first signs of departure from the stated goal by responsible units within organization is met first with anger, then with frustation, and finally with utter defeat. The technicians begin washing dirty linen publicly and writing disparaging reports concerning the project to their superiors in the local U.S. missions" (TAYLOR, p.191).

Daí, somente através de uma análise da dinamica da correlação de forças da Sociedade Brasileira será possível apreender-se a lógica intrínseca da história da EAESP/FGV, no período 1954/86.

Somente assim será possível responder às indagações de Bresser Pereira no artigo "A Formação Contraditória das Classes Dominantes (Brasileiras)", sobre o que é a EAESP: "para alguns 'uma agencia ideológica da Burguesia'; para outros 'uma ponta de lança das empresas multinacionais' no Brasil; para outros ainda 'uma escola com perigosas tendencias esquerdistas'" (Revista Senhor, Março/80, p.44).

3.ESTRATEGIA DE CRESCIMENTO DA EAESP/FGV

3.1.PERIODO DE IMPLANTAÇAO (1954/ 1964)

O Período de Implantação da EAESP/ FGV coincide com o período de atuação da Missão Americana da Michigan State University, traduzido pela atuação de 20 diferentes professores americanos, totalizando 52 homnens/ ano, durante 10 anos, e dando uma média de 5,2 professores/ ano.

O objetivo do Projeto EAESP/ FGV não foi o de apenas implantar uma escola de administração modelo, mas sim o de institucionalizar o ensino dessa disciplina, através de um polo irradiador que subvertesse os padrões tradicionais de ensino do sistema universitário brasileiro.

Para isso, foi necessário a implantação através de uma escola universitária isolada, imune às influencias conservadoras do sistema de ensino estabelecido no Brasil, transgredindo propositadamente através de experiencias inovadoras a legislação educacional brasileira, partindo da premissa que o sucesso do Projeto provocaria, a posteriori, sua incorporação e regulamentação.

Essa estratégia de implantação envolveu diversas ações integradas:

a-)Política de treinamento de docentes, através do recrutamento de assistentes, que após um período médio de 1 semestre assessorando a Missão Americana no Brasil, eram enviados para o Mestrado nas Areas Profissionalizantes de Negócios (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral) na Michigan State University, seguido do "International Teachers Program" da Harvard University. No período 1954/64 foram treinados 35 docentes à nível de mestrado em Business nos EUA, garantindo uma massa crítica e uniformidade conceitual em Business Administration necessário a propagação do Programa.

b-)Lançamento de um Curso Intensivo de Administração, realizado em 3 meses de período integral, em média de 2 a 3 vezes por ano, com o objetivo de propagar rapidamente os conceitos do Business Administration junto a proprietários e média gerencia de empresas brasileiras. No período 1954/64, foram realizados 24 Cursos Intensivos atingindo 986 executivos brasileiros.

c-)Organização de uma Associação de Ex-Alunos, nos moldes das existentes nas Universidades Americanas, desde o final de 1954, com o objetivo de congregar inicialmente os ex-alunos dos Cursos Intensivos, através de Almoços, Palestras, Seminários e Cursos, possibilitando a penetração das idéias sobre Business Administration junto as entidades e lideranças representativas da indústria e comércio brasileiro.

d-)Implantação de um Curso de Administração de Empresas, de 4 anos, de caráter generalista (Top Management), dada a forte participação das disciplinas de Educação Geral (50%) no Currículo, com o objetivo de formar futuras lideranças e possibilitar a institucionalização e reconhecimento desse tipo de curso pelo sistema universitário brasileiro. No período, 1954/64 graduaram-se 196 alunos em Administração de Empresas pela EAESP/FGV.

e-)Implantação de um Conselho de Administração, composto por representantes do empresariado brasileiro e americano, além de representantes da FGV, Ministério da Educação, Governo Americano e posteriormente de docentes e ex-alunos, com o objetivo de permitir apoio e integração com as classes produtivas, por parte de um Projeto ainda considerado irregular (não reconhecido) pela legislação brasileira.

f-)Organização, a partir de 1959, de um Programa de Pós-Graduação, com o objetivo de difundir os conceitos de Business Administratiion para graduados de ou-

tras áreas (Engenharia; Direito; Psicologia; Pedagogia; etc), visando a formação profissional e, especialmente, de docentes capazes de retransmitir esses conhecimentos na realidade brasileira. Concluiram o Programa neste período 77 alunos.

g-)Criação de um Centro de Pesquisas e Publicações visando a coleta de casos brasileiros, preparação de material didático e sobretudo da adaptação de uma literatura sobre Business Administration (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral).

h-)Realização, a partir de 1959, de convenios com outras universidades brasileiras (Universidade Federal da Bahia e do Rio Grande do Sul) visando assessorar na implantação de Cursos de Administração de Empresas nos moldes do realizado na EAESP.

i-)Implantação de diversas inovações educionais, bastante comuns ao sistema universitário americano, mas consideradas irregulares no brasileiro: regime de crédito; 2 vestibulares por ano (janeiro/ julho); abolição da cátedra; estruturação de departamentos de ensino; utilização de metodologias ativas de ensino (estudo de caso; seminários; discussão em grupo; pesquisa em empresas), professores de tempo integral.

j-)Criação de uma base institucional para a EAESP, através de regimes colegiados de auto-gestão, através de Assembléias de Docentes (Congregação); Conselho Técnico Administrativo; Conselho Departamental; Carreira Docente; Centro Academico e participação estudantil em todos os orgãos colegiados, culminando em 1964 com a eleição de lista tríplice para a escolha da Diretoria por parte da FGV.

k-)Realização de gestões junto às autoridades governamentais brasileiras (Congresso Nacional e Ministério de Educação) de modo a incorporar a posteriori, através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1961), das diversas inovações educacionais previamente realizadas pela EAESP, levando ao reconhecimento da profissão de Técnico de Administração e do estabelecimento de um Currículo Mínimo pelo Conselho Federal de Educação, em 1964.

l-)Participação, desde 1959, através de Convenio com a Organização dos Estados Americanos de 105 bolsistas latino-americanos nos Cursos Intensivos de Administração da EAESP, visando difundir os conceitos de Business Administration neste continente.

m-)Organização de Seminários Anuais de Reavaliação e Planejamento, em instancias hidro-minerais, nas fé-

rias de final de ano, com participação de docentes, membros do Conselho de Administração, da FGV, Missão Americana e posteriormente alunos para discutir e reorientar a implantação do Projeto EAESP.

3.1.1.O PAPEL DOS PROFESSORES BRASILEIROS DE TEMPO PARCIAL

Na medida em que, o Projeto do então chamado CUF - Curso Universitário de Formação, baseava-se na filosofia generalista da Harvard Business School, onde o Prof. Karl Boedecker, o chefe da Missão Americana da Michigan State University havia anteriormente atuado, fez-se necessário a partir de 1955 a contratação de docentes brasileiros para as diversas disciplinas de Educação Geral (50% do Currículo): Ciencia Política; Direito; Economia; Psicologia; Sociologia; Matemática; Estatística; Tecnologia.

Em pouco tempo, começam a surgir conflitos de pontos de vista entre os chamados Professores Brasileiros de Tempo Parcial e a Missão Americana sobre a Filosofia Educacional da EAESP, onde os Assistentes Brasileiros treinados nos EUA tendiam a assumir posições concordantes com estes últimos a respeito do que deva ser efetivamente um Curso de Business Administration.

Já no II Seminário de Reavaliação, em 4/1/57, o Professor Brasileiro de Tempo Parcial, Ignácio da Silva Telles, responsável pela disciplina de Ciencia Política expressava essa questão da seguinte forma:

> "O problema que nos aflige é saber se vamos formar somente homens ganhadores de dinheiro ou homens que têm uma visão geral das coisas, baseadas nas suas idéias. Não devemos pensar com solene desrespeito a toda herança cultural. Devenos primeiro receber a herança cultural e depois pensar." (1ª SESSÃO, p.4)

> O verdadeiro administrador de empresa não é aquele que visa unicamente a obtencão do lucro (...) A Escola tem por finalidade este objetivo técnico: formar administradores. Mas isto não nos deve levar a desconsiderar o fato de que estamos lidando com material humano, estamos formando homens. Acho que nossa responsabilidade nos obriga a pensar essa realidade também. Seria um atentado contra a dignidade da pessoa humana, se quizessemos formar apenas ganhadores de dinheiro." (1ª SESSÃO, p.4 e 5)

> "Nesse ponto vejo que há um acordo perfeito. O que se visa é a formação do administrador de maneira completa. Por isso todas as matérias são necessárias. Poderíamos, por questão de método, distinguir as disci-

plinas entre informativas e formativas. As primeiras são informações necessárias para a profissão as quais o profissional precisa conhecer para execução de suas atividades. O objetivo principal das disciplinas formativas não é dar esse tipo de informações porque não vão influir diretamente na atividade profissional. Sua utilidade consiste no aprimoramento da personalidade do futuro administrador."(2ª SESSÃO, p. 1)

O mesmo Prof. Jorge Ignácio Penteado da Silva Telles na reunião da Assembléia do Corpo Docente realizada em 27/9/60, levou esse Colegiado a criar um Forum de Estudos Brasileiros:

"conclama os professores a se imbuirem de uma consciencia mais lúcida sobre os problemas brasileiros, dizendo que somos uma escola prática, destinada quase que especialmenente a homens de negócios já realizados e que este homem de negócios representa papel importante na sociedade em ebulição da atualidade, e, que a Escola por seu corpo docente precisa estar a par do que realmente está ocorrendo não apenas no Brasil como também no mundo, acompanhando detalhadamente todas as evoluções sociais ocorridas recentemente. Isto equivale dizer que a Escola deve manter-se a par da realidade e não encastelar-se em teorias, a exemplo do que ocorreu com os pensadores do século passado cujas teorias não tiveram maior consequencia, juntamente por não estarem baseadas em fatos reais, mas utópicos, impondo-se estas teorias ao povo."("A EAESP NA REALIDADE BRASILEIRA" - p.9 e 10)

"O Prof. Jairo Henriques propos a criação de um Fórum de Debates com discussão dos temas mais atuais dada sua importancia, tais como: reforma agrária, projeto de diretrizes e bases do ensino, criação de um curso como: RESB -Responsabilidade das Empresas na Sociedade Brasileira, contato com o meio operário por intermédio de seus sindicatos." (p. 10)

"O Prof. Ignácio da Silva Telles sentindo a receptividade da advertencia inicial, acrescenta que tudo é uma questão de método de estudo: se compreendermos a linha geral das tranformações sociais, estaremos em condições de compreender não apenas aqueles temas citados mas sim todos os problemas."(p.10)

Em 7/1/60, a Assembléia do Corpo Docente que definiu os nomes oficiais dos Departamentos da EAESP - Depto de Contabilidade, Finanças e Controle; Depto de Administração Geral e Relações Industriais; Depto de Mercadologia; Depto de Produção-, aprovou a colocação das disciplinas de Economia no Depto de Mercadologia, e aceitou a criação de um 5º Depto, denominado explicitamente de

Disciplinas Auxiliares, para o qual foi negada a denominação de Ciencias Sociais e chamado de Depto de Sociologia, Política e Legislação. (Pág 5 a 7)

Na reunião da Assembléia do Corpo Docente de 27/9/60 a questão do ensino de economia voltou a debate:

"O Prof. Bruno Guerreiro relata as atividades da cadeira de Economia, desde que esta passou para seu Departamento (Mercadologia), esclarecendo que não tem havido uniformidade no seu ensino justamente por ser ocupada, provisoriamente, por vários professores, ocasionando daí prejuízo para o Corpo Discente (...) Intervindo nos debates o Prof. Jairo Henriques discorreu sobre a importancia do ensino de Economia em uma Escola de Administração de Empresas, crendo que a solução deva ser mais completa." (ENSINO DE ECONOMIA - p. 2)

"O Prof. Ignácio da Silva Telles propõe moção no sentido de ser criado o Departamento Autonomo de Economia, justificando-se com o caráter precário da subordinação dessa cadeira ao Departamento de Mercadologia." (DEPTO AUTONOMO DE ECONOMIA - pág 4)

Na reunião ordinária da Congregação da EAESP realizada em 21/3/62, foi proposta a alteração do nome do Depto de Sociologia, Psicologia e Legislação, que nessa época já incorporava as disciplinas de Economia e Legislação:

"O Prof. Ignácio da Silva Telles disse então que a proposta de mudança do nome do Departamento para um nome mais adequado (...) deve ser norteada por dois critérios:

1º)Que seja um nome onde sse incluia o máximo da totalidade das matérias ali lecionadas

2º)Que seja um nome o mais curto possível.

No caso de seu Departamento, além de complicado, o nome omite algumas matérias que ali são ministradas. Leu, então a proposta de modificações do nome do Departamento (que seria aprovado em seguida), alterando o nome para "Departamento de Ciencias Sociais". (p. 12 e 13)

"O Prof. Kurt Ernst Weil manifestou-se então, dizendo opor-se à nova denominação pretendida para o Departamento em questão: disse não querer entrar no mérito da questão; se Economia é ou não ciencia social" (p.13)

No Seminário de Reavaliação do início de 1964, é apresentada pelo Prof. Luiz Carlos Bresser Pereira, inicialmente um assistente brasileiro que havia feito Mestrado nos EUA na Area de Administração Geral, mas com forte tendencia nos anos seguintes pelas disciplinas de Ciencias Sociais, uma proposta de reformulação de Currículo que define um ponto de inflexão no Curso de Administração de Empresas da EAESP/FGV, a ser plenamente desenvolvido na década seguinte:

"O administrador de empresas é antes de mais nada um homem que toma decisões com autoridade em um ambiente de incerteza. é um homem que tem poder para fazer opções sobre o destino a ser dado aos recursos humnanos, materiais e financeiros que dirige, mas que não dispõe de regras simples, seguras, precisas para fazer essas opções. Apesar de todo o seu desenvolvimento, a Teoria da Administração de Empresas está longe de ter codificado e sistematizado todo o conhecimento necessário a um administrador. Por essa razão, torna-se extremamente importante que uma Escola de Administração de Empresas, além das disciplinas de cultura geral, todas elas fornecendo informações e orientações para a tomada de decisão dos administradores, ofereça também um curso de que estude o processo de pensamento, um curso que auxilie os administradores a pensar, que permita a ordenação, a racionalização do processo de pensamento dos administradores. Um curso de Matemática ou um curso de Pesquisa de Mercado tem essas características. Mais específico nesse sentido, todavia, será um curso de Filosofia do Conhecimento, que custasse de assuntos como a lógica, a dialética, o método científico, a lógica matemática. E é um curso dessa natureza que a comissão de revisão vem propor ao Seminário de Reavaliação. Embora se trate de um curso de Filosofia, deverá ser um curso prático, que aplique os conceitos de filosofia do conhecimento de forma simples aos problemas da vida contemporanea.

Outro curso cuja falta vem de há muito se fazendo sentir nessa Escola é o de Desenvolvimento Economico. O Brasil é um País Subdesenvolvido, cujo grande problema, cuja grande meta é o desenvolvimento. Esta Escola foi inclusive fundada com a finalidade específica de contribuir diretamente para o desenvolvimnento economico do País. Como contribuir, porém? Formando administradores competentes, fornecendo-lhes os subsídios de uma cultura geral e de uma cultura especializada em administração de empresas? Sem dúvida. Simplesmented formando e desenvolvendo administradores capazes, a EAESP já estará realizando uma contribuição para o desenvolvimento do País. Mas acreditamos, que essa contribuição pode tornar-se mais específica caso seja oferecido a nossos alunos um curso sobre a teoria e a prática do desenvolvimento economico. Este curso não só os auxiliará

diretamente em suas funções administrativas, fazendo-os compreender melhor os problemas de um País em desenvolvimento, fazendo-os relacionar melhor seus problemas administrativos com os problemas do estágio em que se encontra o desenvolvimento economico do País, como também, permitir-lhe-ás uma ação mais positiva quando, saindo do ambito de suas empresas, exercerem qualquer influencias sobre os destinos do País. (SEMINARIO ANUAL DE REAVALIAÇÃO - 1964 - AGUAS DE SÃO PEDRO -RELATORIOS DAS COMISSOES - PROPOSTA DO PROF. LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA)

Esses 2 cursos - Lógica do Pensamento e Desenvolvimento Economico - propostos pelo Prof. Bresser no início de 1964, e que seriam implantados na década seguinte, terão forte impacto na Filosofia Educacional dos Cursos Generalistas de Administração de Empresas da EAESP/FGV no futuro, onde passa a ser amplamente utilizada a perspectiva metodológica do Materialismo Histórico-Dialético como instrumento de análise e transformação da realidade.

3.1.2.A CRISE DE 1964 ENTRE A EAESP E A FGV

Na reunião da Assembléia do Corpo Docente da EAESP, realizada em 28/5/1959, num feriado de Corpus Christi, o Prof. Gustavo de Sá e Silva, o primeiro dos assistentes brasileiros a concluir o mestrado nos EUA em 1956, faz a leitura de uma carta, onde se explicita os conflitos com a direção da FGV no RJ:

"A Assembléia que neste momento compomos foi criada há cerca de cinco meses como orgão oficial da Escola. Sua curta existencia e pequena experiencia ainda não nos deram elementos com que avaliar até onde vão os limites de sua autoridade e autonomia, principalmemente naquelas decisões cuja implementação não dependa somente da boa vontade dos professores que a compõem.

Naturalmente todos nós sentimos a tentatação de assemelhar esta Assembléia às Congregações das Escolas do mesmo nível que conhecemos. E naturalmente somos levados a aceitar a premissa de que este corpo é competente para apreciar e resolver qualquer problema de natureza academica da Escola. Não valerá a pena analisar essa premissa com um pouco mais de cuidado? Não estaremos correndo o risco de expor esta Assembléia a uma situação ridícula adotando uma solução que exiga algo mais do que a simples boa vontade de todos nós? Se a história deste orgão é ainda curta, o mesmo não se pode dizer da cadeia de Comissões que tem existido na Escola e afligido os seus professores nos últimos anos. A história dessas Comissões, viva na memória de todos nós, ensina que as mais importantes decisões desta Escola, academicas ou não, são tomadas ou decisivamente influecniadas pela Fundação Getúlio Vargas, independentemente do que pensamos nós professores. A administração paternal a longa distancia é, em nosso caso, um fato incontestável e inevitável.

Impõe-se, portanto (...) de quem não estamos a braços com mais um exemplo de delegação de responsabilidade sem a necessária delegação de autoridade. Porque, se este é o caso, entendo que temos a obrigação de salvaguardar essa Assembléia contra as decisões desconcertantes dos administradores de bola de cristal que, de 400 km de distancia, conhecem melhor que nós a nossa Escola e os nossos problemas.

Na verdade, não há pressa para resolver o problema, simplesmente porque a decisão final não nos cabe e seria temeridade nossa ousar forçar uma decisão em qualquer sentido que possa permitir aos nossos colegas administradores do Rio de Janeiro dar-nos mais uma vez o tratamento lacônico reservado às crianças curiosas que querem saber porque podem possuir um brinquedo: "O papai não tem dinheiro para comprar, meu filho..."(ANEXO DA RESPECTIVA ATA)

O corpo docente da EAESP, localizada no principal polo de desenvolvimento industrial do país e influenciada pelo Projeto Liberal de Autonomia Universitária dos EUA, percebe cada vez mais o caráter político das suas atividades, levando-a a rejeitar um sistema de tutela corporativista-modernizante, típico da correlação de forças do Estado Brasileiro (Correlação de Forças da Revolução de 30).

A crise economica do início dos anos anos 60, levando aos baixos salários e indefinições sobre o futuro da EAESP, faz com que o Corpo Docente, influenciado pela visão política do papel do administrador de empresa, rejeite a tutela, tanto do Conselho de Administração, como da Direção da FGV no RJ, conseguindo em 1964, aprovação de um Regimento que deu maiores poderes à sua Congregação, em termos de possuir representantes seus no Conselho de Administração e conseguir ser dirigida pelo primeiro Diretor indicado em lista tríplice.

3.2.PERIODO DE CRESCIMENTO (1964 a 1974)

Os fatos que caracterizaram esse período de rápido crescimento da EAESP, e que serão interpretados sob uma perspectiva economico-política, são os seguintes:

"Formação de um Consortium (1964), integrado por membros da USAID, Ford Foundation, Fundação Getúlio Vargas, Conselho de Administração (Comunidade de Negócios), Associação de Ex-Alunos e a própria Escola, para financiar a expansão; Mudança para instalações próprias na Av. 9 de Julho (1966), Criação dos Cursos Noturnos (Graduação e Pós-Graduação; 1966); criação do Curso de Mestrado (não credenciado; Pós-Graduação mais tese, 1966); Seminário de Administração Bancária (desde 1964); CEPIA-Curso de Especialização para Professores e Instrutores de Administração (1975; Convenio com OEA-Organização dos Estados Americanos); Cursos Especiais (1966); Departamento de Métodos Quantitativos (1966); Convenio/Cursos de Administração Pública/ Governo do Estado de São Paulo (1968); Grande Crise Institucional (negado voto a Professores Assistentes na Congregação no final de 1967; greve dos alunos de graduação durante todo o 2º semestre/ 1968; aprovado pela Congregação 1/3 de votos para alunos em outubro/ 1968, posteriormente retirado devido continuação da greve; concedido direito de voto na Congregação para Professores Assistentes e Instrutores; criada a CRA-Camara de Representantes dos Alunos, com direito de deliberar sobre decisões da Congregação, antes de sua implementação; diversas tentativas frustradas de aumentar participação dos alunos na Con-

gregação por oposição da FGV/RJ; criação do Departamento de Economia (1972); alterações nos Cursos de Pós-Graduação (1970: criação de disciplinas chamadas "superiores", com conteúdo abordagem distinto dos cursos de graduação; 1974: separação do Curso de Mestrado (stricto sensu) do Curso de Especialização (lato sensu); credenciamento do Curso de Mestrado pelo Conselho Federal de Educação; 1972: CEATA - Centro de Estudos de Assistencia Técnica em Administração; 1973 - PEC-Programa de Educação Continuada para Executivos.

3.2.1.A CRISE BRASILEIRA DOS ANOS 60 E SEU IMPACTO NA EAESP

Durante a década de 50, a industrialização brasileira foi apoiada tanto por grupos conservadores modernizantes, como por grupos progressistas de esquerda, contra os interesses da oligarquia agro-mercantil, ligada aos interesses do chamado imperialismo (capital financeiro aplicado na exportação de commodities).

Os grupos favoráveis a industrialização na década de 50 tinham objetivos e interesses distintos, mas imaginavam que aquela estratégia comum atenderia suas expectativas.

Na década de 60, a industrialização já era um fato consumado e irreversível, ficando claro que ao invés de proporcionar um desenvolvimento economico, organico e integrado, aquela estratégia tinha levado à implantação de um setor moderno, sem incorporar/transformar o setor tradicional.

Essa situação levou a uma reorganização das forças políticas, provocando um realinhamento entre os grupos industriais conservadores modernizantes e a oligarquia agrário-mercantil, ambos favoráveis a manutenção de um padrão de desenvolvimento articulado com os países capitalistas centrais, contra os grupos progressistas de esquerda favoráveis a Reformas de Base que permitissem um desenvolvimento mais autonomo e integrado ao país.

Surgiu, neste contexto, uma profunda reviravolta no Pensamento Economico-Político Brasileiro, que passa a não mais identificar industrialização com desenvolvimento economico integrado, indo buscar as causas do Subdesenvolvimento Industrializado brasileiro na sua genese histórica, tirando daí novas propostas de ação política.

Ficava claro que a industrialização havia criado apenas uma nova forma de dependencia da economia brasileira com os países centrais: ao invés de importar manufaturados e exportar bens primários, agora, as economias periféricas tornavam-se importadoras de tecnologia e produtoras de manufaturados.

Num primeiro momento, a crise economica dos anos 60 foi identificada como uma profunda crise estrutural de estagnação secular, já que se imaginava que o estreitamento do mercado do setor moderno da economia, dada a não incorporação do setor tradicional (2/3 do país), não teria condições de manter o dinamismo do sistema após a substituição de importações inicial.

Posteriormente, autores como Paul Singer (1977, p. 127) mostravam pioneiramente (1965) tratar-se de um Ciclo de Conjuntura nas Economias Periféricas, levando no final dos anos 60 a um novo período de grande crescimento (Milagre Brasileiro), permitindo uma Nova Interpretação Teórica para a industrialização brasileira: Dinamismo Excludente. Ou seja, mesmo sem ter superado o dualismo entre o Setor Moderno e o Setor Tradicional, a industrialização brasileira conseguiria manter um dinamismo cíclico.

Esse grande debate teórico politiza fortemente os Cientistas Sociais Brasileiros, levando a crescente distinção entre suas linhas de atuação: de um lado, os defensores de um Projeto Tecnocrático Modernizante Autoritário; de outro lado, os defensores de um Projeto Reformista Democrático.

Essa dicotomia de posições terá forte impacto no Corpo Docente da EAESP durante esse período e é um elemento chave para compreender os reflexos de suas crises no desenvolvimento de um Pensamento Estratégico-Administrativo Diferenciado.

3.2.2. A HETERODOXIA DO CORPO DOCENTE DA EAESP

Desde a implantação da EAESP/FGV a missão americana havia enfatizado a perspectiva generalista de seu Curso de Administração de Empresas, nos moldes dos Cursos da Harvard Business School, onde havia atuado o Prof. Karl Boedecker, chefe inicial da missão.

Segundo Robert Gordon, em Higher Education for Business, esta posição se operacionaliza do seguinte modo, conforme discutido no Capítulo II (Item 1.2.1.):

> "Necessidade de abrangencia de conhecimentos, senso de perspectiva histórica, flexibilidade da mente, sensibilidade, apreciação crítica do papel dos negócios na sociedade, exigindo familiaridade com os mais relevantes ramos da história, filosofia, economia, ciencia polica e sociologia, além da natureza e significancia dos desenvolvimentos científicos e tecnológicos." (Vide Cap. II - Item 1.2.1.)

Durante o período de implantação (1954/1964), os professores de Ciencias Sociais da EAESP, onde as disciplinas de Educação Geral ocupavam cerca de 50% do Currículo, foram recrutados

principalmente da Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo, cujo padrão de atuação era similar à Escola de Sociologia de Chicago.

Como discutimos, a questão fundamental desse período fora a modernização da sociedade brasileira pela industrialização, refletindo-se numa abordagem de Ciencias Sociais que concentrava-se em analisar as manifestações externas desses fenomenos.

Assim, a Sociologia e Psicologia Industrial, Ciencia Política, Economia, História tendiam a discutir as características de uma sociedade industrial moderna, através de comparações entre os padrões de comportamento economico-político-social das sociedades capitalistas avançadas e dos países atrasados.

Esse atraso era entendido sobretudo, sob a ótica da chamada Teoria da Modernização, como manifestação de comportamentos tradicionais arraigados, que necessitavam ser superados para permitir atingir o pleno desenvolvimento.

Nesse contexto, se discutia os tipos de comportamentos sociais como causas em si e não como consequencias de processos históricos específicos.

Na década de 60, tornava-se cada vez mais claro que a industrialização por si só, não provocava o desenvolvimento integrado e organico típico dos países centrais.

Daí, a questão passa a ser de uma perspectiva crítica das Ciencias Sociais, voltada para discutir as possibilidades políticas de transformação, ao invés da justificação na Ordem Existente.

Na Faculdade de Filosofia, Ciencias e Letras da Universidade de São Paulo, fundada em 1934, com o apoio de uma Missão de Professores Europeus, desenvolver-se-á ao longo dos anos, uma perspectiva de Ciencias Sociais Crítica, cuja principal característica será a de discutir a especificidade da problemática de desenvolvimento brasileiro, onde a figura de Florestan Fernandes disponta como elemento central.

Assim, a Sociologia tenderá a discutir os motivos históricos que levaram a sociedade brasileira a ter determinadas características específicas, e as possibilidades de transformá-las internamente.

A Ciencia Política analisando a questão do Estado, em termos de correlações de força existentes e possibilidades de novas articulações que viabilizem outros padrões de desenvolvimento.

Na área de Economia, sob a perspectiva da chamada Economia Política, discute-se a questão dos aspectos materiais, sem deixar de lado os interesses políticos envolvidos.

Daí, ao ter necessidade de ampliar seu quadro de professores para fazer frente a grande expansão de seus cursos, a EAESP/FGV ter incorporado grande número de docentes que traziam essa perspectiva metodológica crítica em Ciencias Sociais.

No início da década de 70, seu Corpo Docente tinha a seguinte distribuição:

CORPO DOCENTE - EAESP/FGV
INICIO DECADA 70

	DAGRI	COFINCO	MCD	PRODUCão	MET.QUAN	C.SOCIAI	TOTAL
IOS	1	-	-	-	-	-	1
JN-	9	5	8	4	3	5	34
IS- TES	3	1	2	0	2	10	18
TRU- IS	3	7	3	1	1	9	24
PO CIAL	0	0	0	2	0	0	2
TRA- OS	5	3	2	10	12	7	39
S-	2	3	0	10	4	11	30
AIS	23	19	15	27	22	42	148

OBS: REPRODUZIDO DO FOLHETO INFORMATIVO SOBRE EAESP/FGV, SEM DATA, INICIO DOS ANOS 70, GESTÃO DO DIRETOR PROF. CARLOS JOSE MALFERRARI.(p.24 a 30)

Essa característica divide crescentemente a EAESP/FGV em praticamente 2 Escolas:

3.2.2.1. AREAS PROFISSIONALIZANTES (10º e 11º Andares):

Docentes das Areas de Mercadologia, Finanças, Produção e Administração Geral, além de Métodos Quantitativos Aplicados a Negócios, cuja abordagem metodológica enfatiza a discussão do instrumental técnico enquanto tal, com pouca enfase na discussão das condições históricas onde surgiram.

3.2.2.2. AREA DE CIENCIAS SOCIAIS (9º Andar)

Docentes das Areas de Economia e Ciencias Sociais, cuja abordagem metodológica enfatiza a análise da especificidade histórica da industrialização brasileira e seu impacto nas técnicas administratrivas.

Na medida em que a proposta Bresser analisada no item anterior enfatizara a necessidade da EAESP incluir disciplinas como Desenvolvimento Economico e Lógica (Dialética) do Pensamento, assiste-se uma crescente heterodoxia nos cursos da Escola.

Enquanto, nas disciplinas técnicas (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral) tendia-se para uma certa endogenia e uniformidade de pensamento, a Area de Ciencias Soiciais e Economia afastava-se crescentemente do padrão metodológico dominante nas Ciencias Sociais Americanas (Perspectiva A-histórica), para uma visão crítica da especificidade histórica brasileira e latino-americana.

3.2.3.DISPUTA POLITICA NA EAESP/FGV

Fora a divisão entre a abordagem técnica das disciplinas administrativas e a abordagem histórico-crítica das disciplinas humanisticas, assiste-se nesse período uma grande disputa política na EAESP/FGV, entre as Posições Tecnocrático Modernizante Autoritária e Reformista Democrática.

Dada a crise da industrialização brasileira dos anos 60, que levara ao subdesenvolvimento industrializado, capaz de atingir um dinamismo excludente, mas sem integração dos setores tradicionais, todo o Projeto da EAESP passará a refletir essa contradição básica.

De um lado, os defensores de um centro formador de Administradores de Empresas capazes de captar as contradições do processo de industrialização brasileira e com capacidade de liderar transformações em direção a um Projeto de Desenvolvimento Economico mais integrado e organico.

De outro lado, os defensores de uma enfase técnica na formação de Administradores de Empresas voltados para atender e reproduzir as necessidades do padrão de industrialização vigente, articulado e dependente dos Países Centrais.

Assim, o Curso de Graduação em Administração de Empresas, acompanhando a grande efervescencia política da época, passou através do Centro Academico e Representantes Discentes nos Orgãos Colegiados a questionar crescentemente o modelo tecnocrático de universidade, exigindo uma maior participação política no processo decisório.

Questionava-se a extrema ampliação dos Cursos de Pós-Graduação, destinados a dar uma formação técnica administrativa a graduados de outras áreas, como destinados simplesmente a reproduzir a Ordem Vigente sem uma visão política que permitisse transformá-la.

Os Cursos de Educação Continuada para Executivos e os Programas de Assistencia Técnica Administrativa recebem constantes questionamentos a respeito de seus objetivos mais comerciais do que Academicos, sendo instituída uma sobretaxa de 20% em seus preços para financiar atividades de Pesquisa Científica.

O Núcleo de Pesquisas e Publicações perde seu caráter de levantamento de "cases history", elaborador de material didático de apoio e adaptador de textos americanos de Business Administration, passando a realizar estudos histórico-críticos sobre os diversos aspectos envolvidos na gestão das empresas, com enfase na especifidade das condições brasileiras e latino-americanas.

A Biblioteca da EAESP cresce de maneira estupenda seu acervo, transformando-se crescentemente em uma das mais completas

Bibliotecas de Ciencias Sociais, ao invés de simplesmente ter um acervo de livros técnicos de administração.

No final dos anos 60, os alunos do Centro Academico da EAESP/FGV fizeram uma grande Pesquisa entre Ex-Alunos do Curso de Graduação, abordando a questão da utilidade das disciplinas curriculares para o desempenho profissional.(PESQUISA ENTRE EX-ALUNOS - CURSO DE GRADUAÇÃO DA EAESP - PREPARADO PARA SETOR DE ESTAGIOS - s.d.).

A principal conclusão foi a de que as disciplinas do Departamento de Produção, de caráter essencialmente técnico, estavam entre as disciplinas de menor utilidade no Currículo para o desempenho profissional, a saber:

DISCIPLINAS DO DEPARTAMENTO DE PRODUCAO

-Recursos Produtivos

-Instalaçoes e Equipamentos Industriais

-Processos Industriais

-Funçoes Auxiliares de Produção I e II

-Planejamento e Controle de Produção I e II

-Compras Industriais

-Controle de Qualidade

As 3 primeiras disciplinas, chamadas da Area de Tecnologia, abordavam numa visão técnico-descritiva os Recursos Produtivos, Instalação e Equipamentos Industriais e Processos Industriais, sem discutir sua inserção na perspectiva histórico-crítica do processo de desenvolvimento economico brasileiro.

A proposta dos alunos, apoiada pela maioria do Corpo Docente, comprometida com uma visão progressista democrática, era de que essas disciplinas técnicas de tecnologia, fossem substituídas por uma visão sociológica da tecnologia, através da introdução de novas disciplinas: Desenvolvimento Economico; Sociologia da Tecnologia; Metodologia Científica; Estudo de Problemas Brasileiros.

Essa proposta de mudança curricular gerou uma das maiores polemicas e divisão nos orgãos colegiados, onde os professores da área de produção, a maioria engenheiros com formação em Engenharia Industrial, sustentavam que o curso de administração de empresas da EAESP/FGV havia perdido e desvirtuado-se de suas finalidades inciais.

Dizia-se, que o contínuo aumento do número de professores de Ciencias Sociais e Economia de formação histórico-crítica havia se infiltrado e subvertido a estrutura de poder da EAESP. Enquanto, os professores das disciplinas técnico-administrativas atraídos pelas altas propostas de remuneração do mercado de trabalho ficavam pouco tempo na Escola, os professores de Ciencias Sociais, sem alternativas de trabalho externo, consolidavam sua força nos orgãos colegiados e influenciavam fortemente a visão dos alunos do Curso de Graduação.

Na verdade, essa disputa não se reduzia apenas aos professores de Ciencias Sociais, mas penetrava de maneira muito mais profunda em amplos segmentos do Corpo Docente da EAESP, que defendiam uma Posição Reformista Democrática, no lugar da Posição Conservadora Modernizante.

3.2.4.A CRISE DE 1969 ENTRE A EAESP E A FGV

Na medida em que o Projeto EAESP crescia e desenvolvia, situado no principal centro industrial brasileiro (São Paulo), aumentava a divergencia com a sua mantenedora no Rio de Janeiro (Fundação Getúlio Vargas), em torno de maior autonomia academico-administrativa na gestão da Escola.

Conforme analisamos anteriormente, o forte desenvolvimento industrial dos países centrais, realizado através da integração de um setor de bens de produção urbano com uma agricultura de alimentos altamente produtiva, permitiu a emergencia de um Projeto Democrático-Liberal, baseado na negociação de conflitos e no consenso.

A nível de EAESP, emerge em seu Corpo Docente um grupo majoritário identificado com um Projeto Reformista Democrático, que entendia a necessidade de adotar-se nos Orgãos Colegiados da Escola um processo político que integrasse divergencias e buscasse o consenso, ao invés de tomar decisões de modo autoritário e centralizador.

Evidentemente, essa proposta Democrático Progressista, se bem que parecesse radical e perigosa para os grupos conservadores, nunca conseguiria prosseguir até um projeto de disputa política, que possibilitasse a plena explicitação de divergencias, como meio de negociação, em consequencia da fragilidade do próprio processo de industrialização brasileira.

Surgiu, então, uma estratégia de mediação onde a Direção da EAESP mantinha a estabilidade do poder através de uma hábil intermediação entre as posições radicais extremas de direita (Docentes de Finanças e Produção) e de esquerda (Docentes de Ciencias Sociais e Economia).

Na medida em que a EAESP crescia eram crescentemente incorporados como docentes, ex-alunos, especialmente do seu Curso de Graduação em Administração de Empresas, que devido ao currículo generalista haviam incorporado muitas posições do capitalismo democrático central.

Concomitante aos grandes movimentos políticos estudantis brasileiros no ano de 1968, onde se discutia através da Reforma Universitária, a necessidade de gerar uma universidade mais democrática e crítica, os Docentes e Alunos da EAESP passaram a exigir maior participação nos Orgãos Colegiados.

No final de 1967, os Professores Assistentes tiveram negada sua pretensão de direito a voto na Congregação, provocando uma grande crise institucional, pois conforme se manifestaram em documento, essa exclusão impedia a plena democratização do processo decisório, em termos de incorporar a perspectiva de um setor de dimensão significativa do Corpo Docente e com grande influencia e identificação com alunos do Curso de Graduação.

Em meados de 1968, por decisão da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro, é assinado Convenio com o Governo do Estado de São Paulo para a EAESP implantar um Curso de Administração Pública, sem custo para os alunos por ser financiado pelo Estado, mas sem ter havido discussões e consultas prévias aos Orgãos Colegiados da Escola.

Tomando conhecimento pela imprensa da assinatura do Convenio, o Centro Academico da EAESP/FGV posiciona-se contrariamente ao mesmo, alegando que os alunos de administração pública, beneficiados pelo não pagamento de anuidades depois de formados iriam concorrer com eles na área de empresas privadas, além de entenderem que a Escola não tinha estrutura para implantar tal programa em período de apenas 6 meses, sem grave prejuízo para o Curso de Empresas.

Essa oposição irá transformar-se numa greve que irá paralizar as atividades da EAESP durante todo o 2º semestre de 1968, cujo ponto alto foi o fato da sua Congregação, numa polemica e histórica reunião, haver aprovado, como condição dos alunos sairem da greve, que fosse dado para o Corpo Discente 1/3 dos votos na Congressão, isto é, uma das maiores participações discentes em orgãos colegiados já ocorridas na história educacional brasileira.

Aquilo que para os grupos conservadores do Corpo Docente da EAESP parecia completa perda de poder e rumo dos objetivos iniciais da Escola, para sua Diretoria inseria-se numa estratégia de fazer concessões para obter comprometimento e legitimidade, mas certos de poder manter o controle, através de uma efetiva mediação entre os grupos extremos.

Os alunos abriram mão da participação de 1/3 na Congregação, que em seguida seria retirada, posicionando por se manterem em greve, o que levaria a reprovação de todos os alunos do Curso

de Graduação no 2º semestre de 1969, por perceberem que estariam sendo usados como massa de manobra de outros interesses.

O impacto da Greve durante todo o 2º semestre/ 1968 foi tamnanha, que logo em seguida, a Congregação da EAESP iria aprovar direito de votos a todos os professores assistentes e instrutores, com o objetivo de tornar mais permeável ("democrático") o processo de decisão da escola, quando um ano antes, uma proposta semelhante, envolvendo apenas os professores assistentes havia sido rejeitada, após acirrada luta política.

Aprovou-se ainda a criação de uma CRA-Camara de Representantes dos Alunos, com direito de deliberar a posteriori sobre decisões da Congregação, antes da sua implementação.

Essas medidas de liberalização da gestão da EAESP, após inclusive a aprovação do AI-5 em 1968, geraram uma forte oposição por parte da direção da FGV no RJ, que impediu as diversas tentativas de aumentar os votos dos alunos na Congregação, contando com o apoio dos setores mais conservadores do corpo docente.

De qualquer modo, no período de 1968 a 1974, auge da repressão universitária feita pelo Regime Militar no Brasil, a EAESP paradoxalmente conseguiu, apesar das diversas crises e conflitos, se manter imune a qualquer "caça às bruxas", como aquela que ocorria, por exemplo, na Universidade de São Paulo e denunciada no chamado "Livro Negro da USP", onde diversos professores foram afastados por suas posições ideológicas.

Esse aspecto paradoxal do regime mais democrático vigorante na EAESP durante o período do autoritarismo mostra que as propostas progressistas, definidas como de esquerda, traduziam muito mais a tentativa de aproximação de um padrão de desenvolvimento capitalista típico dos países centrais (EUA ou Europa), do que socialista ou comunista.

A fragilidade da industrialização brasileira, onde os grupos modernizantes não tiveram força suficiente para liquidar os interesses tradicionais agrário-mercantis, levando a um Estado de Compromisso, é a causa da contradição e impossibilidade de uma gestão plenamente democrática na EAESP, traduzida nas seguidas divergencias com a FGV/RJ.

Essa correlação de forças economico-políticas subjacente ao Projeto EAESP terá um impacto direto na gestação de um Pensamento Estratégico-Admininstrativo, sui generis e diferenciado em relação aos países centrais (Business School).

3.3.PERIODO DE CONSOLIDAÇAO (1975 a 1986)

Os fatos que caracterizaram esse período de consolidação da EAESP e que serão objeto de interpretação economico-política posterior são os seguintes:

"Grande Crise Institucional (1975 - FGV/RJ, achando que a EAESP/FGV desviara-se dos seus objetivos iniciais, pelo excesso de disciplinas de Ciencias Sociais, tanto no Currículo, como na Revista de Administração, grande liberalismo da Congregação pelo peso de votos de assistentes, instrutores e alunos, tenta impor novo regimento restringindo a autonomia na elaboaração de listas para escolha de dirigentes); Novo Regimento Aprovado pelo CFE-Conselho Federal de Educação (final de 1975: resultante de acordo entre a FGV e a EAESP, apesar de manter autonomia na elaboração de listas sextuplas para escolhas de diretores, restringe a participação na Congregação de Assistentes/ Instrutores e dificulta constantes mudanças regimentais); Diretoria Eleita no Final de 1974, renuncia a favor de um terceiro (Gustavo Sá e Silva); criação do Curso de Doutorado (1976).

Grande Crise Financeira (1980/81: devido elevado déficit, FGV propóe-se desativar cursos de graduação da EBAP/RJ e EAESP/SP; gestões da Diretoria/ Conselho de Administração junto à Comunidade Empresarial, eliminação do Curso Noturno, permite a manutenção do Curso de Graduação da EAESP/FGV em horário diurno, denominado de "tempo integral"); Reestruturação dos Cursos de Mestrado/ Doutorado (1985).

3.3.1.A CRISE DO MILAGRE E SEU IMPACIO NA EAESP/FGV

A partir de 1974, o fim do período de grande crescimento economico e baixos índices de inflação que caracterizou o chamado Milagre Brasileiro entra num processo de crise, cujos desdobramentos políticos levarão sucessivamente à distenção, abertura e redemocratização.

Segundo as interpretações teóricas da época, acreditava-se que durante a crise dos anos 60, a Burguesia Industrial se aliaria aos grupos de esquerda, operariado e camponeses para liquidar os entraves agrário-mercantis que impediam a modernização economica.

A Revolução de 1964 mostrou que essa interpretação, baseada na correlação de forças que viabilizou as Revoluções Burgue-

sas na Europa, não encontrava sustentação empírica no caso brasileiro. Ao sentir o avanço da esquerda reformista, a burguesia industrial e as classes médias aliaram-se aos grupos agrário-mercantis em apoio a intervenção militar.

A burguesia industrial, grupo dominante no plano economico, mostrava com isso sua fragilidade para assumir o controle político do estado, através de um processo democrático, como ocorrera nos países centrais.

O estado brasileiro passa a ser controlado por uma tecnoburocracia, civil e militar, voltada para um Projeto de Modernização Autoritária, aliada da Burguesia Industrial, mas cujos interesses não se indentificavam plenamente com os dela.

Durante o período do milagre, houve grande convergencia de interesses entre a tecnoburocracia estatal, a burguesia industrial e as classes médias, em detrimento do grande achatamento salarial provocado no operariado.

Dado o estreitamento do setor moderno da economia, incapaz de incorporar o amplo setor tradicional (2/3 do país), as previsões sobre um período de estagnação secular devido a insuficiencia do mercado, ao final do período de substituição dos bens duráveis de consumo, foram superadas através de uma estratégia de concentração de renda da classe média para cima.

Ou seja, o milagre brasileiro foi possivel, numa economia onde o nível de renda era muito baixo, através de uma forte concentração de renda, em detrimento do operariado, que permitiu criar um mercado para bens de luxo (bens duráveis de consumo), da classe média para cima. Daí, a denominação Dinamismo Excludente.

A partir de 1974, começam a surgir divergencias entre as posições tomadas pela Tecnoburocracia Estatal e a Burguesia Industrial e as classes médias.

No texto "O Colapso de uma Aliança de Classes", Luiz Carlos Bresser Pereira, vai mostrar que o grande abalo que o Estado Militar sofre no Brasil, não vem incialmente dos movimentos populares, mas sim da própria Burguesia Industrial que começa a questionar o excesso de estatização da economia.

O processo de estatização, inicialmente desenvolvido com o objetivo de criar infra-estrutura que permitisse a dinamização da acumulação de capital privado, onde o estado subsidiava essas empresas, utilizando o argumento do interesse público, passa a ser considerado um fim em si mesmo, fora de controle.

Essa dimensão mostra claramente que os militares não são um grupo externo que interviu na sociedade para defender interesses próprios, mas ao contrário essa intervenção só tornou-se possível porque contou com forte apoio das classes médias e da burguesia industrial.

Hoje, é comum ouvir-se membros dessas classes médias e da burguesia industrial reclamar do período de autoritarismo, como se a ação militar tivesse sido autonama e sem explicitar que contara com forte apoio explícito desses grupos.

Inclusive, o longo período da transição democrática (1974/84), deveu-se a um apoio indireto desses grupos da burguesia e da classe média aos militares, pois em questões que viam seus interesses ameaçados pelo crescimento dos movimentos populares, estes grupos se omitiam permitindo a manutenção do Status Quo.

A Ciencia Política mostra que um processo de dominação deve-se não apenas ao uso da força por parte dos grupos dominantes, mas sobretudo do consentimento e aceitação por parte dos grupos dominados.

Portanto, a crise do milagre inicia-se com o colapso da chamada aliança entre a Tecnoburocracia Estatal e a Burguesia Industrial, a partir de 1974 sobre a questão da Estatização.

Surge então a grande questão: O que propóe/ deseja essa Burguesia Industrial para substituir o Estado Militar?

Como vimos, nos países de Capitalismo Tardio, onde a fragilidade do processo de industrialização ao impedir a destruição dos setores tradicionais da economia (feudais/ agrário-mercantis), impede também o surgimento de Estados Democráticos Estáveis, baseados na negociação de conflitos e no consenso.

Daí, nesses países de industrialização retardada ocorrer a constante oscilação entre Ditadura e Populismo/ Nacionalismo.

Diante desse contexto, o processo de abertura democrática que se segue à Crise do Milagre haver se centrado numa ampla discussão sobre a possibilidade de uma Hegemonia Burguesa no Brasil.

O aprofundamento da industrialização brasileira durante os anos 70 e 80 teria criado condições históricas ao nível da infra-estrutura sócio-economica para que pudesse emergir um Estado Democrático liderado pela Burguesia Industrial.

Os diversos fracassos do Grupo Histórico (Autenticos) do PMDB em conseguir mobilizar forças políticas em apoio dessa estratégia, mostra sua total fragilidade.

Ou seja, nem os grupos conservadores (agrário-mercantis), nem a burguesia industrial tem se sensibilizado com propostas reformistas que objetivem dar maior organicidade ao capitalismo brasileiro, aceitando abrir mão de interesses de curto prazo para garantir maior estabilidade e lucros à longo prazo.

Do lado dos grupos trabalhadores, a proposta de voto útil, em termos de aceitar propostas "viáveis" à radicalização, nomeando o PMDB como o interlocutor/ mediador entre seus interes-

ses e os grupos empresariais também tem se mostrado inviável na prática.

A indefinição do Governo Sarney, e o longo processo de gestação da Constituinte, ao invés de denotar ineficiencia administrativa, traduz, em última instancia, a profunda divisão da correlação de forças no Brasil, onde nenhum dos grupos sente-se suficientemente forte ou fraco para estabelecer uma Aliança Estável.

Paradoxalmente, isso significa que a Crise Economico-Política, considerada por muitos como extremamente grave, ainda não foi suficientemente forte para permitir saber "quem é quem" nessa correlação de forças. Só através de um processo de mediação de forças diretas (conflito) poderá ser possível estabelecer um ajustamento das expectativas subjetivas de poder de cada grupo, em relação aos interesses opostos.

Daí, o único elemento transformador da Sociedade Brasileira por ocasião da Constituinte de 1987 ser, paradoxalmente, o aprofundamento da crise, provocada sobretudo pelo fortalecimento dos movimentos populares: estrutura sindical; comunidades eclesiais de base; associações de bairro.

Como ocorreu nos países centrais, a modernização do capitalismo industrial e a liquidação de setores tradicionais não poderá ser feita de cima para baixo, mas sim surgirá como consequencia, não planejada, do fortalecimento dos movimentos populares.

Toda essa discussão teórica que se segue à Crise do Milagre, desde 1974, terá forte impacto no desenvolvimento do Projeto EAESP/FGV no período 1975/86.

Ou seja, depois do período de Industrialização Desenvolvimentista (1954/64); do período do Dinamismo Excludente (1964/74), esse período centra-se na questão da viabilidade de uma Hegemonia Burguesa inserida no contexto de uma Industrialização Retardatária.

A EAESP/FGV voltada para capacitar Gerentes Estratégicos de Negócio tenderá a incorporar no seu Pensamento Administrativo, no período 1974/86, a questão das perspectivas futuras da Crise do Milagre em termos do papel a ser ocupado pela Burguesia Industrial na Sociedade Brasileira dos anos 80/90.

As crises de 1975 e 1980 entre a EAESP e a FGV traduzem a contradição entre a vontade de uma hegemonia burguesa estável e as frágeis condições da industrialização brasileira.

3.3.2.A CRISE DE 1975 ENTRE A EAESP E A FGV

No início da década de 70, a área de Economia da EAESP apresenta um grande crescimento e, separando-se da área de Ciencias Sociais, constitui-se como Departamento Autonomo (1972).

Ao invés da abordagem formal, a-histórica e quantitativa, característica da Economia Ortodoxa (Neo-Clássica), a perspectiva da Economia Política assiste a um forte renascimento.

Após a derrocada da interpretação de que a Economia Brasileira entraria num processo de estagnação secular, o grande crescimento do período que caracteriza o Milagre Brasileiro começa a ser discutido em termos de seus custos sociais.

A Revista de Administração de Empresas (RAE), sob a direção (Redator-Chefe) do Prof. Sérgio Micelli do Departamento de Ciencias Sociais da EAESP, altera sua linha editorial e, ao invés, de publicar apenas artigos sobre técnicas-administrativas, passa a discutir o impacto das questões economico-políticas e sociais brasileiras nas decisões administrativas.

Em 1974, o Prof. Eduardo Matarazzo Suplicy publica um artigo na Revista de Administração de Empresas da EAESP discutindo o problema da concentração de renda no Brasil, desagradando profundamente à Direção da FGV/RJ, já que o Ministro da Fazenda do Governo Geisel, Prof. Mário Henrique Simonsen, era professor e diretor licenciado do IBRE- Instituto Brasileiro de Economia e da EPGE- Escola de Pós-Graduação de Economia da FGV.(SUPLICY, 1974).

O Prof. Carlos Geraldo Langoni, Diretor em Exercício da EPGE/FGV, convidado para participar de um Seminário na EAESP, sobre seu recente livro abordando a Concentração de Renda como consequencia do Nível Educacional, prefaciado pelo ex-Ministro Delfim Netto, foi vaiado e impedido de apresentar seus pontos de vista, retirando-se indignado do evento.(LANGONI, 1973).

Para comemorar o 30º Aniversário da EAESP, decidiu-se realizar um Fórum de Política Internacional, sob a Coordenação do Prof. Henrich Rattner, sendo convidado para participar diversos Cientistas Sociais Brasileiros que haviam sido cassados pelo AI-5, em 1968.(RATTNER, 1978).

Esse Seminário recebeu forte oposição da Direção da FGV no RJ, através de intervenções de seus diversos diretores (Simões Lopes; Eugenio Gudin; Octávio Bulhões; Jorge Oscar de Mello Flores), bem como das Autoridades do 2º Exército e do DOPS- Departamento de Ordem Política e Social, por julgá-lo um evento provocante e subversivo.

O evento só acabou ocorrendo pelo fato de já terem sido feitos convites a diversos cientistas internacionais, e o cancelamento traria forte repercussão política nas relações exteriores do país.

Durante sua realização, no Auditório da EAESP/FGV, ao lado de uma platéia com um nível de politização crescente, encontravam-se disfarçados e camuflados diversos agentes policiais (DOPS e DOI-CODI).

Em vista das eleições para Diretoria da EAESP prevista para final de 1974, desde o início da década, o Prof. Pedro Celidonio dos Reis colocou-se em campanha, solicitando apoio político para sua plataforma da ação, tanto no interior do Corpo Docente da EAESP, como junto a autoridades políticas e governamentais externas.

A Diretoria da Fundação Getúlio Vargas no RJ, contatada através de terceiros sobre as pretensões político-eleitorais desse docente, sentiu-se constrangida, já que somente na EAESP a indicação da Diretoria era realizada a base de listas tríplices eleitas pela Congregação, e não diretamente pela Direção da FGV.

Sentindo um clima que lhe parecia de radicalização, a Direção da FGV no Rio de Janeiro, solicitou ao Diretor em exercício, Prof. Carlos José Malferrari, que tentasse a reeleição, para o que contaria com seu apoio.

Como meio de neutralizar essa tendencia, os membros da Congregação da EAESP/FGV que apoiavam o Prof. Pedro Celidonio dos Reis, fecharam a questão e votaram uma lista tríplice, sem incluir o nome apoiado pela FGV/RJ, com outros dois nomes sintonizados com aquele candidato, ambos do Departamento de Ciencias Sociais: Antonio Angarita Silva e Ary Oswaldo Mattos Filho.

A Direção da FGV no RJ, em represália, recusou-se a indicar os nomes que encabeçavam a lista tríplice (Prof. Pedro Celidonio e Prof. Angarita), nomeando para Diretor o Prof. Ary Oswaldo, que sabia haver entrado apenas para compor a lista, já que seus compromissos profissionais, inclusive no exterior, impediam que assumisse esse cargo em horário integral.

Por ocasião da posse do Prof. Ary Oswaldo na Direção da EAESP, no início de 1975, o representante da FGV no seu Conselho de Administração, entregou-lhe uma nova proposta de Regimento, que não havia sido previamente discutida nos Orgãos Colegiados, sob a alegação de necessitar adequar a Escola às diretrizes do CFE-Conselho Federal de Educação e que provocava profundas modificações na sua estrutura institucional.

Iniciava-se uma profunda crise entre a EAESP e a FGV, envolvendo grande polemica pública através da imprensa, que só seria equacionada no 2º semestre/75, através de um complexo processo de negociação.

Segundo o Relatório sobre a situação institucional da EAESP produzido por sua Diretoria na época, a origem da crise foi a seguinte:

"Escolhido o novo Diretor, este, no dia de sua posse recebe das mãos do representante da FGV uma minuta de regimento interno para a EAESP, a ser baixado pela Direção da FGV em substituição ao regime em vigor desde 1969, sob o pretexto de adaptar este regimento a novas exigencias do Conselho Federal de Educação, o novo projeto não faz mais do que modificar a forma de provimento de cargos academico-administrativos na EAESP, desde o cargo de Diretor até o de Chefe de Departamento, eliminando o processo de eleição de listas pelos professores e dando à FGV, no Rio, o poder direto ou indireto de escolher pessoas de sua preferencia para preenchimento dos cargos.

A situação se agravou sobramaneira quando foi baixada pela FGV, em 28/01/75, um novo Regimento para a EAESP bem mais restritivo do que a minuta acima referida, no que diz respeito à sua autonomia academica e administrativa. Este novo Regimento não só propunha acabar com o processo eleitoral na Escola, colocando o preenchimento dos cargos academico-administrativos, por professores da Escola ou pessoas estranhas à mesma, na competencia, quase que exclusiva da Fundação Getúlio Vargas, como também interfia em aspectos estritamente acadêmicos (dá competencia a FGV para: nomear professores para a carreira, sem concurso; estruturar a carreira de professor; avaliar o desempenho academico dos professores; etc) e, além de inúmeras outras restrições à atuação dos responsáveis pela EAESP, ainda interfere na participação do corpo discente na vida escolar, reduzindo sua representação nos orgãos colegiados.

Cabe dizer que o quadro institucional proposto hostiliza a tendencia atual da legislação do ensino superior e se opõe à própria jurisprudencia do Conselho Federal de Educação".(BREVE RELATORIO SOBRE A SITUAÇÃO INSTITUCIONAL DA EAESP - 1975).

Entre os principais aspectos criticados pela FGV estavam:

a-)Diminuir a carga de disciplinas humanísticas no Currículo do Curso de Graduação em Administração de Empresas, que estaria sendo desvirtuado de seu objetivo inicial, tornando-se um Curso de Ciencias Sociais.

b-)Fundir os Departamentos de Ciencias Sociais e Economia num único departamento e subordiná-lo a orienta-

ção intelectual de unidades da FGV/RJ, que tinham essas disciplinas como objetivo final de suas atividades (EPGE-Escola de Pós Graduação em Economia; INDI-PO- Instituto de Direito Público e Ciencia Política), e não como ocorria na EAESP, onde era uma atividade meio.

c-)Reorientar a Revista de Administração de Empresas (RAE) para se limitar a publicar exclusivamente artigos técnicos sobre administração, e não mais artigos sobre questões economico-político-sociais brasileiras e seu impacto na gestão das empresas.

Em síntese, o que estava no amago dessa crise era a própria concepção de Curso Generalista de Administração de Empresas adotado pela EAESP/FGV: formar profissionais reprodutores ou transformadores da realidade existente?

Estabelecido o impasse entre as direções da FGV/RJ e a Congregação da EAESP, ao iniciar o ano letivo em março/75, os alunos do Centro Academico da EAESP abriram o assunto para a imprensa, provocando uma ampla polemica durante todo o 1º semestre daquele ano, onde uma parte dos docentes defendia o rompimento/desligamento da EAESP em relação à FGV/RJ, enquanto outro grupo se solidarizava, através de manifesto publicado nos jornais, com o Presidente da FGV. O Governador do Estado de São Paulo e o Ministro do Trabalho passaram a atuar como intermediários, entre a EAESP e a FGV/RJ, dada a gravidade que a crise estava assumindo.

Ao envolver o Conselho Federal de Educação, surgiu uma situação paradoxal: nenhum dos regimentos da EAESP poderia ser colocado em vigor antes do longo processo de tramitação e aprovação do CFE. O regimento em vigor, no período 1969 e 1974, havia sido baixado "Ad-Referendum" pela Direção da EAESP, sem ter sido aprovado e sequer enviado ao CFE, por um "esquecimento/ mal entendido" (?) da Direção da FGV no RJ. As diversas versões de Regimento que a Direção da FGV no RJ tentara impor à EAESP no início da crise de 1975 também não poderiam entrar em vigor antes da aprovação pelo CFE. Em síntese, o único Regimento válido era o de 1962/64, onde se desconhecia completamente todas as profundas transformações que a EAESP sofrera nos anos seguintes: criação de novas diretorias, orgãos colegiados, novos cursos, novos departamentos,...

Após uma difícil negociação, a crise foi superada do seguinte modo: a direção eleita em lista tríplice da EAESP no final de 1974 deveria auto-demitir-se; assumiria uma diretoria provisória durante o 2º semestre de 1975, com o objetivo de elaborar/aprovar um novo Regimento, com os seguintes elementos-listas sextúplas ao invés de tríplice para escolha dos Diretores; instrutores e professores assistentes perderiam o direito de voto individual na Congregação; os Departamentos de Ciencias Sociais e Economia teriam os nomes alterados, respectivamente, para "Fundamentos Jurídicos e Sociais Aplicados à Administração", e "Planejamento e Análise Economica Aplicada à Administração"; qualquer modificação deste novo Regimento só poderia ser feita com 2/3 dos

votos da Congregação e só entraria em vigor depois de aprovado pelo Conselho de Administração da EAESP, Direção da FGV/RJ e Conselho Federal de Educação.

A solução de compromisso da crise de 1975, entre a EAESP e a FGV/RJ, consolidando as transformações sofridas pela escola nos anos do Milagre Economico, mas impedindo/dificultando novas transformações em direção de um Projeto Liberal, traduz a incapacidade dos padrões de industrialização brasileira, mesmo no seu polo mais desenvolvido (São Paulo), em incorporar plenamente os valores competitivos (barganha de interesses divergentes e consenso) do capitalismo dos países centrais.

O Projeto EAESP/FGV, ao longo de toda a sua implantação, traduzirá essa contradição intrínseca, ao ser profundamente influenciado pela correlação de forças economico-políticas locais em comparação com o Projeto de Cursos Generalistas de Administração de Empresas das Business Schools Americanas.

3.3.3.O FMI E A CRISE DE 1980 ENTRE A EAESP E A FGV

O crescimento do Projeto EAESP, em termos de ampliação do Corpo Docente e dos Cursos de Graduação, Mestrado e Doutoramento passou a apresentar um crescente déficit entre receitas e despesas, que deveria ser coberto com verbas governamentais, obtidas através da intermediação da FGV, já que a EAESP não possuia autonomia jurídica-administrativa para pleitear diretamente esses recursos.

A crise economica do início dos anos 80, com as seguidas cartas de intenções entre o país e o FMI-Fundo Monetário Internacional, propondo redução da inflação através do corte do déficit público, bem como a saída do Ministro Mário Henrique Simonsen, ligado à FGV, do Governo Figueiredo, dificultavam a obtenção de recursos governamentais e exigindo da FGV o fechamento de certas unidades: Colégio Experimental de Nova Friburgo; Escola Técnica do Comércio.

O critério de atuação da FGV sempre fora o de implantar atividades historicamente pioneiras, e assim que tivessem realizado essa missão histórica, devido ao grande sucesso alcançado e não ao fracasso, elas perderiam sua razão de ser e eram fechadas/transferidas para terceiros, como ocorrera com a Faculdade de Economia da UFRJ e com os testes Psicotécnicos do ISOP.

Ou seja, a estratégia da FGV para manter seu pioneirismo era a de atuar no Atacado, e não no Varejo, através da formação de uma pequena elite, cuja atuação futura tivesse forte poder multiplicados. O exemplo clássico era a EPGE-Escola de Pós-Graduação de Economia, que dedicava-se exclusivamente aos Programas de Mestrado/Doutorado; com apenas 15 vagas anuais no vestibular, corpo docente de alto nível, mas extremamente diminuto, com o objetivo es-

pecifico de formar uma elite para ocupar posições chaves na Máquina Governamental do futuro.

Na visão da FGV/RJ, ocorria o inverso com a EAESP, que ampliara profundamente suas atividades - Cursos de Graduação (Empresas e Pública), Mestrado/Doutorado (inúmeras áreas de concentração), Especialização e Educação Continuada; Pesquisa, Assistencia Técnica, Publicação, acarretando um grande número de alunos, amplo Corpo Docente e Instalações -, de maneira não proporcional a sua influencia economica, política e social.

Já, no início dos anos 70, ocasião do Milagre Brasileiro, a EAESP havia tentado transferir-se para um Campus Universitário Exclusivo (Rodovia Raposo Tavares), abrigando diversas unidades - Instituto de Ciencias Sociais; Instituto de Economia; Instituto de Administração de Empresas; Instituto de Administração Pública; Instituto de Estudos Pós-Graduados -, cuja integração seria feita sob a ótica de um Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Economico.

Mais uma vez, a influencia do padrão de industrialização organico dos países centrais fazia-se notar, através do principal polo de desenvolvimento industrial brasileiro (São Paulo), em relação às propostas de estabilização economica, via controle da oferta monetária que caracterizava a linha de atuação do IBRE - Instituto Brasileiro de Economia no RJ.

Com a crise orçamentária de 1980, a Direção da FGV/RJ decidiu pela extinção dos Cursos de Graduação, tanto da EBAP- Escola Brasileira de Administração Pública no RJ (onde o déficit era pequeno devido a existencia de apenas 1 turma/ano)-, como da EAESP em São Paulo, interessada em implementar uma estratégia de concentração em atividades de Pós-Graduação diferenciadas, com grande impacto multiplicador.

Mais uma vez, a crise de 1980 entre a EAESP e a FGV/RJ foi objeto de amplo debate através da imprensa, surgindo fortes resistencias dos meios empresariais paulistas contra o fechamento do Curso de Graduação em Administração de Empresas, onde através de sua abordagem generalista, eram formadas lideranças defensoras de um padrão de desenvolvimento capitalista organico para o país.

O Conselho de Administração e a Congregação da EAESP passaram a mobilizar esses diversos grupos de interesse, resultando num plano de viabilização economica, através do fechamento do curso noturno de graduação em administração de empresas, transformação do período diurno em horário integral, ampliação das atividades dos cursos de especialização e educação continuada, e aumento das mensalidades.

Significativa foi a ajuda financeira que a EAESP recebeu, para não fechamento do curso de graduação em administração de empresas, da Federação dos Bancos Brasileiros, cujo interesse era o de contrapor-se às ameaças de desnacionalização do sistema financeiro brasileiro, através da autorização para livre atuação dos

bancos estrangeiros, que vinha sendo estudada pelas Missões do FMI, cujos principais interlocutores no país eram elementos relacionados com a cúpula da FGV/RJ.

A superação da crise de 1980, ao mesmo tempo que apresenta um fortalecimento da posição da EAESP em relação à FGV/RJ, mostra que a alternativa implementada de manutenção/ampliação de atividades geradoras de receita, com baixo caráter de inovação e pioneirismo, tenderia a provocar no futuro uma queda na capacidade da EAESP antecipar-se às transformações ambientais, ao invés de somente reproduzir o status quo.

Como afirmara a FGV/RJ, a manutenção de cursos de graduação em administração de empresas em 1980, por mais modelares que fossem, quando esses cursos já estavam amplamente implantados no sistema universitário brasileiro, ao contrário do que ocorria com a introdução pioneira desses cursos em 1954, tornava-se uma plataforma política pouco efetiva para barganhar subsídios dos excassos recursos públicos.

Em síntese, a manutenção/ reprodução das atividades anteriores mostrava a dificuldade da EAESP romper com seu passado e encontrar novos/emergentes desafios históricos, justamente no momento em que o processo de redemocratização da sociedade brasileira, levava ao poder a partir de 1982, desenvolvimentistas históricos (PMDB/ Governo Montoro; Ministro Funaro/ Bresser Pereira/ Nova República) profundamente identificados com seu pensamento na área economica-política-social.

Mostraremos, no próximo capítulo, que a falta de integração das Areas Administrativas (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral), com a perspectiva desenvolvimentista (histórica-dialética) da Area de Ciencias Sociais da EAESP, tem impedido a identificação de Novos Desafios Históricos para o Projeto EAESP.

4.CONCLUSAO PRELIMINAR

Este capítulo sobre a Dinamica de Crescimento da EAESP/FGV procurou mostrar como os interesses economico-políticos envolvidos com o mesmo (Fundação Getúlio Vargas; Governo Americano; Governo Brasileiro; Burguesia e Governo Paulista), afetaram os diversos períodos de implantação (1954/64), crescimento (1964/74), consolidação (1975/86), traduzindo-se nas diversas crises institucionais com a Direção da FGV/RJ: crise de 1964; crise de 1969; crise de 1980.

Cada uma dessas crises, relaciona-se a movimentos maiores da sociedade brasileira, relacionados a interpretação do processo de industrialização brasileira, onde o Projeto EAESP era a um só tempo elemento reflexo e acelerador: no início da década de 60, a questão do Subdesenvolvimento Industrializado, passível de acarretar uma então propalada estagnação secular; no final dos anos 60, o custo social do Dinamismo Excludente provocado pelo Mi-

lagre Brasileiro; em meados dos anos 60, o rompimento da aliança entre a Burguesia Industrial e a Tecnoburocracia Estatal; no início dos anos 80, o processo de redemocratização impulsionado por forças desenvolvimentistas/ reformistas colocado em contradição com a adoção de políticas monetaristas conservadoras.

De modo especial, em relação ao Projeto EAESP, procuramos mostrar como a atuação dos Professores Brasileiros de Tempo Parcial, especialmente da área de Ciencias Sociais/ Economia, produziram uma profunda Heterodoxia do Corpo Docente da EAESP, através de uma disputa política, que alterou profundamente, ao longo do tempo, o Projeto de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios (Cursos Generalistas de Administração de Empresas) em relação ao padrão das Business Schools Americanas.

Essas transformações no Pensamento Estratégico-Administrativo, que serão objeto de detalhamento nos próximos capítulos, situam-se em pensar as técnicas administrativas à luz das condições, específicas e históricas, do desenvolvimento economico brasileiro e, através de uma abordagem de Metodologia Científica (Lógica Dialética de Pensamento) que enfatiza a análise das condições de possibilidade de transformação do status quo, ao invés de simplesmente reproduzi-lo.

CAPÍTULO V:

GENESE DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO DA EAESP/FGV

1.-INTRODUÇÃO

Neste capítulo, estudaremos a evolução do Pensamento Estratégico-Administrativo da EAESP/FGV entendido como um produto das diversas atividades de seu Corpo Docente no período 1954/86, adotando uma perspectiva epistemológica que se interroga sobre a genese e a estrutura desse conhecimento, tentando descobrir as leis do crescimento e desenvolvimento do mesmo, de modo a permitir apreender/ captar seu devir. (VIDE ANEXO-III: "FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS", p. 346)

2.-EVOLUÇÃO CURRICULAR

Para efeito dessa pesquisa interessa-nos analisar a evolução do Currículo do Curso de Graduação em Administração de Empresas (4 anos) da EAESP/FGV, no período, de 1954/86, pois seu caráter generalista foi assimilado por nós como um Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios.

No entanto, para entendermos a genese do currículo do Curso de Graduação, estudaremos alguns aspectos do currículo de outros cursos (Intensivo e Pós-Graduação) que possam estar diretamente relacionado com ele.

2.1.CURSO INTENSIVO DE ADMINISTRAÇÃO (CIA)

Em setembro/54, a EAESP iniciou suas atividades no Brasil, com o 1º Curso Intensivo de Administração, com duração de 3 meses em horário integral, destinados a profissionais com o mínimo de 3 anos em cargos de chefia, lecionado pela própria missão americana, complementado por professores brasileiros de direito, compondo-se de 5 módulos ("O QUE é A EAESP/FGV", SP/ MAIO/ 1955, p. 17 a 22).

2.1.1.ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Este módulo(p.21) dividia-se em 2 submódulos:

a-)Relações Humanas: Organização Administrativa; Estrutura e Processos; Autoridade; Comunicações; O Advento de Transformações; Responsabilidade.

b-)Funções Administrativas: Identificação de Problemas; Planejamento do Curso de Ação; Admissão de Pessoal Administrativo; Transformação dos Planos em Realidade; Controle; Reavaliação.

Tratava-se, de um lado, em compreender o funcionamento de uma organização, entendida como um grupo de pessoas atuando em conjunto para o atingimento de determinados objetivos, com forte enfase na questão do relacionamento interpessoal (liderança e comunicação), e de outro lado, nas técnicas de definir rumos administrativos e direcionar a organização para esse fim.

A enfase no método do caso forçava uma abordagem pragmática e imediatista sobre a Dinamica Organizacional, impedindo a compreensão detalhada das forças internas e externas que engendravam uma certa situação organizacional e as possibilidades de transformá-la.

2.1.2.ADMINISIRACAO EINANCEIRA E CONIABIL

Este módulo(p.21) abordava os seguintes tópicos: Administração Financeira; Escrituração Contábil; Coleta de Informações Necessárias à Condução do Negócio; Balanço; Demonstração de Receita e Despesa - Elementos para sua preparação; Outras Demonstrações; Técnica de Análise Financeira; Financiamento das Orperações da Empresa; Financiamento a Longo Prazo.

Tratava-se de uma visão rudimentar de contabilidade, em termos de possibilitar dirigir um negócio a partir dos dados de resultado financeiro, sem que se conhecesse em profundidade a dinamica do sistema financeiro brasileiro e as oportunidaddes para a direção das empresas alterar a sua capacidade competitiva.

2.1.3.DISIRIBUICAO E VENDAS

Este método(p.21) incluia os seguintes tópicos: Atividades de Distribuição e Vendas no Brasil; Instituições que participam dessas atividades e onde se enquadram; Previsão de Mercado; Orçamento; Pesquisa de Mercado; Vias de Distribuição; Preços e Perspectivas Políticas; Aritmética na Distribuição e Vendas; Compras; Controle de Estoque; Direção de Vendas; Técnicas de Vendas; Propaganda; Relações Públicas e Mercado; Recapitulação.

Anterior às modernas abordagens de marketing, esse curso baseava-se num conjunto de técnicas de racionalização sobre o processo de distribuição e vendas de uma empresa, sem conseguir discutir o impacto da especifidade do processo competitivo dos mercados brasileiros, na gestão empresarial.

2.1.4.PRODUCAO

Este módulo(p.21/22) incluia os seguintes tópicos: Introdução à Simplificação; Métodos de Simplificação do Trabalho; Métodos e Problemas de Estudo do Tempo; Métodos de Transporte de Materiais; Problemas Relativos à Simplificação do Trabalho; Problemas Relativos ao Arranjo Físico das Fábricas; Problemas Relativos ao Controle de Qualidade; Planejamento e Controle da Manutenção; Análise e Controle de Custo; Condições de Trabalho e Prevenção de Acidentes.

Este curso, baseado nos estudos de racionalização do trabalho realizado por Taylor, discute uma série de técnicas gerenciais. sem considerar o impacto da dinamica ambiental nas oportunidades de transformação empresarial.

2.1.5.LEGISLACAO APLICAVEL A NEGOCIOS

Este módulo(p.22) discutia: Conceito de Empresa; Sociedades Comerciais; Falencia e Concordata; Títulos de Crédito; Propriedade Industrial; Impostos Federais, Estaduais e Municipais; Contribuição aos IAP; Contrato de Trabalho; Salários e Remuneração; Estabilidade e Férias; Fiscalização, Higiene e Segurança do Trabalho; Sindicatos; Seguro Social.

Trata-se, também, de um Curso voltado para a descrição da situação jurídica brasileira e seu impacto nas técnicas gerenciais, fazendo uso do método do caso, mas sem compreender a inserção da estrutura jurídica no contexto da sociedade brasileira como um todo.

2.1.6.AVALIACAO CRIITCA

Compreender cientificamente uma realidade pressupóe as seguintes atividades: Descrever; Explicar; Prever e Controlar.

A característica básica da Metodologia de Ensino utilizada pela Missão Americana na EAESP foi o Método do Caso, trazido da Harvard Business School, considerada como verdadeiro "Ovo de Colombo".

O Método do Caso traduz a chamada abordagem Clínico-Gerencial, onde a enfase está mais na intervenção prática na realidade, do que na compreensão analítica da sua dinamica.

Trata-se de uma abordagem VOLUNTARISTA que não considera os limites de possibilidade dessa intervenção, já que administração é considerada como uma arte e, cada caso é em última instancia um caso único e específico.

As técnicas de gestão, voltadas para a racionalização das atividades das empresas nas áreas de organização, marketing, finanças ou produção foram geradas num determinado contexto histó-

rico, e a sua transposição para outros contextos só é viável economicamente em situações particulares, e não gerais e universais como tradicionalmente se insinua.

Na medida em que, essa abordagem téorica limita-se a descrever ou formalizar determinadas práticas, mas não consegue explicá-la como função de determinadas condições históricas, a utilização do método do caso não fornece um Quadro de Referencia Analítico para a tomada de decisão, que dependerá exclusivamente do juízo (feeling) de gerentes, desenvolvidos a partir de treinamento em diversas situações particulares.

Nesse contexto, o Curriculum do Curso Intensivo de Administração da EAESP tinha uma enfase pouco estratégica, no sentido de não capacitar os participantes a entenderem o impacto da dinamica da sociedade brasileira na empresa e as oportunidades de implantar efetivamente (viabilidade economica) técnicas gerenciais mais modernas.

Organização, Marketing, Finanças e Produção eram discutidas como áreas estanques passíveis de racionalização, mas não no contexto da sua contribuição para o processo estratégico-competitivo-economico da empresa como um todo.

Trata-se de um curso técnico, não universitário, de administração, onde os alunos se capacitavam a introduzir modernizações/ racionalizações administrativas nas empresas, mas sem conseguir desenvolver uma perspectiva de Top Management, voltada para captar as transformações futuras das empresas. (devir).

Para que isso fosse possível era necessário discutir os aspectos teórico-analíticos subjacentes às técnicas gerenciais, nas diversas áreas (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral), com enfase no processo de transformação da empresa como um todo.

2.2.CURSO DE GRADUAÇAO EM ADMINISTRAÇAO DE EMPRESAS

2.2.1.CURRICULO INICIAL (1955)

Em 1955, iniciava-se o Curso de Formação Superior, que posteriormente passaria a ser denominado Curso de Graduação em Administração de Empresas, dentro da perspectiva generalista (visão da empresa como um todo), que posteriormente seria objeto de análise no livro Higher Education for Business, de Robert Aaron Gordon, propondo uma divisão curricular, ao longo de 4 anos, entre a Base de Educação Geral (50%) e um Núcleo Profissionalizante (50%). ("O QUE é A EAESP/FGV", SP/MAIO/1955, p. 11 a 16).

Na página seguinte mostramos a Estrutura Curricular implantada inicialmente pela Missão Americana.

QUADRO

[redacted]

ESTRUTURA CURR ICULAR INICIAL

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

EAESP/ FGV

1º SEMESTRE DE 1955

C A M P O S D E E S T U D O S					
TOS E OPERAÇÕES ANTITATIVAS	INSTITUIÇÕES ECONOMICAS	INSTITUIÇÕES POLITICAS E JURIDICAS	TECNOLOGIA E ORGANIZAÇÃO DO COMERCIO E INDUSTRIA	RELAÇÕES HUMANAS	COMUNICAÇÕES ESCRITAS E VERBAIS
TICA E STICA APLICADA CIOS	INSTITUIÇÕES ECONOMICAS	INSTITUIÇÕES POLITICAS	TECNOLOGIA: RECURSOS E PROCESSOS	SOCIOLOGIA E PSICOLOGIA INDUSTRIAIS	ARTE DE ESCREVER
ILIDADE	INSTITUIÇÕES ECONOMICAS	LEGISLAÇÃO APLICADA A NEGOCIOS	TECNOLOGIA: RECURSOS E PROCESSOS ORGANIZAÇÃO DO COMERCIO E INDUSTRIA	RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO	ARTE DE ESCREVER E FALAR
VISÃO DE CONJUNTO E COORDENAÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA					
LIDADE DE CUSTO ÃO E ORÇAMENTO SA E CONTROLE	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	DISTRIBUIÇÃO E VENDAS	PRODUÇÃO	ADMINISTRAÇÃO E TRAÇADO DE DIRETRIZES	
ALIZAÇÃO À IA NO	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	DISTRIBUIÇÃO E VENDAS	PRODUÇÃO	ADMINISTRAÇÃO E TRAÇADO DE DIRETRIZES	

VAÇÃO: REPRODUZIDO DE "O QUE É A EAESP/FGV", SP/ MAIO/ 1955, p. 14.

Essa proposta Curricular passou a ser executada, segundo o "Regulamento dos Departamentos, Coordenadorias e Centro de Pesquisas" (APROVADO EM ASSEMBLEIA DO CORPO DOCENTE DE 8/1/1960) através das diversas "Disciplinas que Integram os Departamentos"(p.4), conforme discutido a seguir:

2.2.1.1.NUCLEO DE EDUCACAO GERAL

a-)INSTITUIÇÕES ECONOMICAS

As disciplinas de Economia do Projeto EAESP, até 1962, foram incluidas no Departamento de Mercadologia, e não no de Sociologia, Psicologia e Legislação, com o objetivo de destacar seu caráter "técnico-formal" em detrimento dos aspectos "político-sociais", totalizando 4 cursos distintos:

1º SEMESTRE: Introdução à Economia

2º SEMESTRE: Análise Marginal

3º SEMESTRE: Economia Agregada

4º SEMESTRE: Economia Internacional

Os Cursos de Economia nessa época enfatizavam a perspectiva das "Instituições Economicas" estabelecidas, através de uma discussão geral sobre a alocação de recursos excassos, seguido de uma visão da micro-economia (Teoria da Firma; Teoria do Consumidor; Concorrencia Perfeita; Concorrencia Imperfeita), de noções elementares de Macro-economia Keynesiana e uma enfase na chamada Economia Internacional, que destacava a análise da sociedade brasileira, através de seus vínculos com os países centrais. (Divisão Internacional do Trabalho/ Lei das Vantagens Comparativas).

Economia era ainda vista como um instrumental analítico de caráter formal e a-histórico, na medida em que as questões específicas da industrialização brasileira eram discutidas de maneira genérica, sob a ótica da chamada Teoria da Modernização: passagem das sociedades tradicionais para as sociedades industriais.

b-)SOCIOLOGIA E PSICOLOGIA INDUSTRIAIS

No início do Projeto EAESP esta disciplina era lecionada através dos seguintes cursos:

1º SEMESTRE: Introdução à Sociologia e Psicologia Industriais I

2º SEMESTRE: Introdução à Sociologia e Psicologia Industriais II

3º SEMESTRE: Sociologia e Psicologia Industriais I

4º SEMESTRE: Sociologia e Psicologia Industriais II

A enfase dessas disciplinas era destacar o impacto do processo de industrialização no comportamento social, havendo pouca diferenciação entre a abordagem da sociologia e da psicologia industrial.

A questão básica do trabalho na sociedade industrial era vista sob a ótica da teoria das ocupações, tanto em relação a economia como um todo, como das empresas individuais, dando-se grande enfase às "boas" relações humanas, mas sem discutir criticamente sua eficácia para "amortizar" (endogenizar) os conflitos entre capital e trabalho nas sociedades periféricas, caracterizadas por grandes desigualdade de renda.

c-)INSTITUIÇOES POLITICAS E JURIDICAS

Essa área era desenvolvida através dos seguintes cursos:

1º SEMESTRE: Instituições Políticas I

2º SEMESTRE: Instituições Políticas II

3º SEMESTRE: Legislação Trabalhista I

4º SEMESTRE: Legislação Trabalhista II

3º SEMESTRE: Legislação Comercial I

4º SEMESTRE: Legislação Comercial II

Partindo do texto constitucional, essa área enfatizava uma perspectiva institucional onde a estrutura do estado (poderes executivo; legislativo e judiciário) era analisada descritivamente, em termos de seu status quo, com pouca enfase no seu processo de transformação.

Os Cursos de Legislação Trabalhista e Comercial, nos mesmos moldes do Curso Intensivo de Administração, apresentavam um caráter descritivo-informativo voltado para aplicações práticas a situações administrativas, utilizando em muitas ocasiões o método do caso.

d-)TECNOLOGIA E ORGANIZAÇAO DO COMERCIO E INDUSTRIA

Essa área era desenvolvida através dos seguintes cursos incluidos no Departamento de Produção:

2º SEMESTRE: Recursos Produtivos

3º SEMESTRE: Instalações e Equipamentos Industriais

4º SEMESTRE: Processos Industriais

O processo de passagem da sociedade agrário-tradicional para uma sociedade industrial moderna pressupóe a mobilização de recursos produtivos, através de instalações e equipamentos adequados aos vários processos industriais.

Daí, essa área discutir sob uma perspectiva descritiva a inserção das alternativas tecnológicas dentro do contexto da organização do comércio e indústria (setores economicos), mas com pouca enfase na análise da correlação de forças economico-políticas que impedem/ dificultam a transformação das sociedades tradicionais.

e-)COMUNICAÇOES (ESCRITAS E VERBAIS)

Essa área foi desenvolvida através dos seguintes cursos incluidos no Departamento de Administração Geral:

1º SEMESTRE: Comunicações I

3º SEMESTRE: Comunicações II

4º SEMESTRE: Comunicações III

5º SEMESTRE: Comunicações IV

7º SEMESTRE: Comunicações V

Um dos principais objetivos da Missão Americana da Michigam State University era o de estabelecer nítida diferença entre os Cursos de Graduação em Economia em relação aos de Administração, enfatizando o caráter clínico-gerencial desses últimos, em termos da importancia do processo de liderança para mobilizar pessoas e transformar em realidade os planos de modernização administrativa.

Daí, a questão fundamental de capacitar os administradores a saberem usar plenamente a linguagem, através de comunicações escritas e orais, que possibilitasse o exercício efetivo da liderança, sobretudo em termos de compatibilizar os diversos conflitos inerentes ao processo gerencial.

Os Cursos de Comunicação, no entanto, tinham um caráter relativamente restrito e limitado, devido a enfase na aplicação prática em casos específicos, em detrimento de maior compreensão analítica desse processo de comunicação.

f-)CONCEITOS E OPERAÇOES QUANTITATIVAS

Essa área, incluida no Departamento de Contabilidade, Finanças e Controle, envolvia as seguintes disciplinas:

1º SEMESTRE: Matemática I

2º SEMESTRE: Matemática II

3º SEMESTRE: Introdução à Estatística

4º SEMESTRE: Estatística Aplicada

3º SEMESTRE: Princípios de Contabilidade I

4º SEMESTRE: Princípios de Contabilidade II

5º SEMESTRE: Contabilidade Superior

6º SEMESTRE: Contabilidade de Custo

A área de métodos quantitativos deveria ter o papel de evidenciar para os administradores o potencial de utilização de instrumentos analíticos no processo de controle e tomada de decisão gerencial.

Daí, a necessidade de seu conteúdo discutir não só esse instrumental analítico sob uma perspectiva estanque, como ocorre nos cursos de matemática, mas sobretudo em termos da história de suas aplicações em adminstração, tanto no contexto atual como das tendencias futuras.

No entanto, os Cursos iniciais de Métodos Quantitativos do Projeto EAESP, incluindo as técnicas contábeis, com pouca ênfase ainda no seu caráter de Controle Gerencial, destacavam mais o instrumental em si, e sua aplicação em casos práticos isolados, do que sua utilização como uma verdadeira linguagem analítica por parte dos executivos de cúpula.

2.2.1.2.NUCLEO PROFISSIONALIZANTE

Esta parte do Curriculo do Curso de Formação Superior (4 anos) tinha um caráter similar ao Curso Intensivo de Administração (3 meses), discutido anteriormente, incluindo as áreas de estudo voltadas para dar uma visão de conjunto e coordenação das atividades da empresa.

a-)ADMINISTRAÇAO FINANCEIRA

Incluia-se, aqui, as seguintes disciplinas:

5º SEMESTRE: Instituições Financeiras

6º SEMESTRE: Financiamento a Curto Prazo

7º SEMESTRE: Planejamento Financeiro

8º SEMESTRE: Financiamento a Longo Prazo

A área de finanças adotava uma abordagem institucional-descritiva em termos de discutir a estrutura financeira do sistema economico, e seu impacto nos processos de financiamento empresarial de curto e longo prazo, com enfase no processo de tomada de decisão (método do caso) através do uso de técnicas analíticas (quantitativas).

Deixava, no entanto, de considerar o processo competitivo global das empresas e o papel das variáveis financeiras neste contexto, tanto em termos da situação atual, como das oportunidades de transformação futura.

b-)DISTRIBUIÇAO E VENDAS

Esta área, constituindo o Departamento de Mercadologia, incluia as seguintes disciplinas:

5º SEMESTRE: Introdução à Mercadologia

6º SEMESTRE: Administração Mercadológica

7º SEMESTRE: Pesquisa de Mercado

8º SEMESTRE: Problemas Mercadológicos

O processo de distribuição e vendas, através das diversas instituições existentes numa sociedade moderna comparativamente a uma sociedade tradicional, estabelecia o contexto disponível para os administradores de empresa levarem seus produtos até os usuários finais.

Os Cursos de Mercadologia, antes de adotarem a filosofia moderna de orientação para o consumidor, discutiam através de estudos de caso, a tomada de decisão em relação às variáveis de mercado - produto, preço, promoção, distribuição -, com pouca enfase na análise das forças economico-políticas que provocaram endogenamente alterações na dinamica dos mercados e dos padrões competitivos.

c-)PRODUÇAO

A área de produção propriamente dita, excluidas as chamadas disciplinas de tecnologia, incluia os seguintes cursos:

5º SEMESTRE: Funções Auxiliares de Produção I

6º SEMESTRE: Funções Auxiliares de Produção II

7º SEMESTRE: Planejamento e Controle de Produção I

8º SEMESTRE: Planejamento e Controle de Produção II

Nos países centrais, a área de produção desenvolve-se a partir dos estudos iniciais sobre racionalização do trabalho elaborados por Taylor, tendo enfatizado nos Cursos Iniciais da EAESP o processo de tomada de decisões (método do caso) em diversos sub-setores: controle de qualidade; manutenção; custos; condições de trabalho e prevenção de acidentes.

Apesar das disciplinas integrativas de Planejamento e Controle de Produção, esses cursos, de caráter excessivamente técnicos, davam pouca enfase ao papel das variáveis produtivas no processo competitivo global das empresas, inseridas num ambiente sofrendo rápidas e contínuas transformações. Ou seja, subjacente a eles a concepção de que a Revolução Industrial foi provocada pela introdução exógena de novas tecnologias, e não como uma consequencia endógena da mudança nas relações sociais (feudais/capitalistas).

d-)ADMINISTRAÇAO E TRAÇADO DE DIRETRIZES

Essa área, inserida no Departamento de Administração Geral e Relações Industriais, incluia as seguintes disciplinas:

1º SEMESTRE: Introdução à Administração de Empresas

2º SEMESTRE: Relações Humanas

6º SEMESTRE: Administração Geral

7º SEMESTRE: Diretrizes de Negócios

Partindo de uma visão do processo de Administração de Empresas como um todo, em termos das atividades de Planejamento, Organização, Direção e Controle, e do seu impacto nas áreas funcionais - Marketing, Finanças, Produção, Recursos Humanos -, essa área também dava grande enfase na questão do gerenciamento de conflitos através das técnicas de relações humanas e industriais.

Em síntese, enquanto a área de produção traduzia a visão taylorista dos engenheiros de racionalização industrial, com forte enfase tecnológica, a área de administração geral traduzia a visáó da escola de relações humanas de Elton Mayo, com forte enfase psico-sociológica.

Sob a perspectiva da empresa como um todo, apesar do caráter integrador do Curso de Diretrizes Administrativas, destacava-se pouco o processo estratégico de tomada de decisões, em termos de compreender a dinamica do ambiente externo e das possibilidades de aumentar o grau de competitividade empresarial.

2.2.1.3.AVALIAÇAO CRITICA

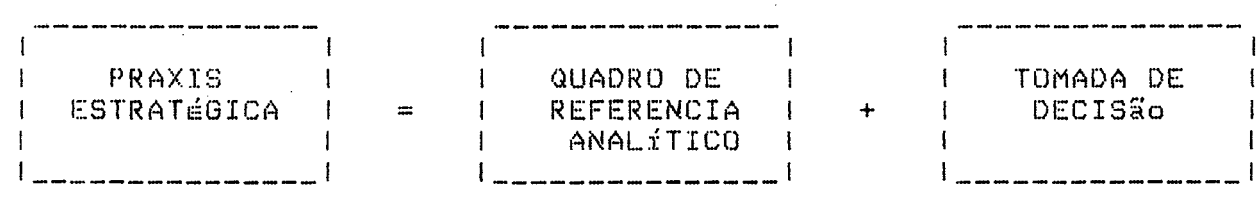
Apesar da proposta do Curso de Formação Superior do Projeto EAESP ser o de fornecer aos alunos uma visão global do processo de administração de empresas, com forte enfase na sua interação na dinamica da sociedade como um todo, o currículo inicial tinha ainda um caráter de curso mais técnico (How to Do) do que verdadeiramente universitário (compreensão analítica do processo de transformação).

Já no 2º Seminário de Reavaliação realizado em 1957, o Prof. Ignácio da Silva Telles destacava:

> "Por enquanto, não creio que se possa chamar o nosso curso de universitário. Temos um curso secundário ou terciário, mas não de nível superior. Não sei como poderemos tornar esse curso de nível superior, sem exi-

> girmos muito mais dos alunos e de nós mesmos. Se pedirmos ao aluno nos exames, apenas aquilo que lhe foi dado durante o ano, o curso é secundário (...) Não é a matéria dada que tem características de secundária. A matéria é de nível superior mas ela teria que ser dada e recebida pelos alunos "à moda de curso superior". Neste sentido é que não temos ainda em nossa Escola um curso propriamente superior embora devemos reconhecer que haja outras faculdades com as mesmas deficiencias (o que, aliás, não justifica as nossas). Como exemplo, este ano dei no 1º ano do Curso de Formação da EAESP e na Faculdade de Filosofia da PUC o mesmo programa, dado da mesma maneira, com a mesma bibliografia, exigindo os mesmos trabalhos. Obtive, contudo, resultados inteiramente diferentes. Isto provaria que há algo de errado em nosso curso. Não se trata propriamente de despetar o interesse dos alunos, pois eles têm estado interessados, mas sim de despertar o hábito de estudar, que os nossos alunos não têm. Eles se portam como alunos de curso secundário, limmitando-se a ouvir o que o professor diz e a tomar notas, sem se dar ao trabalho de ir a bibliotecas, seguir a bibliografia indicada e procurar outras referencias bibliográficas."(2º SEMINARIO DE REAVALIAÇÃO - EAESP/FGV; 4/1/57; 1ª SESSÃO, p. 1 e 2; 2ª SESSÃO, p. 2 e 3).

A questão central na avaliação de um Programa de Capacitação Estratégico-Gerencial está na articulação entre um Quadro de Referencia Analítico e uma enfase na tomada de decisão:



No início do Projeto da EAESP a enfase pragmática do curso, em termos do uso do método do caso, levou a que os programas deixassem de discutir um amplo contexto teórico-conceitual, para que destacassem imediatamente a questão da aplicação prática.

No 2º semestre de 1955, o Prof. Ignácio da Silva Telles assumia a disciplina Instituições Políticas, imprimindo uma nova orientação ao curso, que pode ser considerada o início de uma reestruturação da filosofia educacional imprimida pela Missão Americana da Michigan State University, por enfatizar a questão dos Quadros de Referencia Conceitual, em detrimento do método do caso.

Dada a importancia histórica dessa posição do Prof. Silva Telles, reproduziremos os seguintes trechos mais significativos do Relatório Anual de Atividades da EAESP (1955):

"Em fins de 1954, os professores Antonio Angarita Silva e Roberto Herbster Gusmão, do Curso Intensivo e do Curso de Formação Universitário da EAESP, foram convidados para elaborar o programa de Instituições Políticas, disciplina do 1º Ano do Curso Universitário de Formação. Em seguida, afim de se atender a uma situação de emergencia na Escola, foram também convidados para ministrar esse curso nos primeiros meses do ano, cada um numa turma.

Na elaboração do programa, tiveram o cuidado de ouvir o Prof. Kark A. Boedecker, a fim de melhor ajustar essa área de estudo à natureza do Curso para Administradores de Empresas, do que resultou imprimir-lhe caráter acentuadamente prático.

O decurso do primeiro semestre suscitou-lhe, entre outras, as seguintes observações: a-) as aulas foram de natureza prática, evitando-se, na medida do possível, discussões doutrinárias mais profundas, e deu-se destacada importancia ao conhecimento do Texto Constitucional; b-) o "método casuístico" foi aplicado a título de experiencia, havendo-se conseguido alguns debates proveitosos sobre a interpretação do texto constitucional.

Em inícios do segundo semestre letivo, foi confiada ao Prof. Ignácio Penteado da Silva Telles a tarefa de ministrar a continuação desse Curso às duas turmas do 1º ano. Ora, devendo prosseguir, no estudo do programa, partindo do ponto onde seus colegas o interromperam, verificou êsse professor que teria que enfrentar certos temas do mais alto interesse, mas cujos lineamentos se achavam em discussão entre os mais renomados doutrinadores brasileiros de Teoria Geral do Estado, de Direito Constitucional e de Direito Administrativo. Em face dessa circunstancia, julgou o Prof. Silva Telles que de nada serviria aos alunos estudarem, sem maiores esclarecimentos, os textos legais vigentes relativos a esses assuntos, pois, com muita probabilidade, antes de alcançarem o fim do quarto ano do Curso de Formação, teriam assistido a profundas alterações nesses textos, ou até mesmo sua completa substituição por outros.

Depois de profundamente meditar sobre o que de fato mais conviria aos estudantes resolveu tentar explicar-lhes a natureza das tendencias que vêm inspirando a criação e as transformações das Instituições Políticas Brasileiras. Se lograsse seu intento, os administradores de empresas formados pela Escola estariam até certo pon-

to habilitados para compreender a qualquer momento as modificações que eventualmente se fariam nas leis brasileiras. Uma dúvida, todavia, pairava ainda no espírito do Prof. Silva Telles quando encetou o novo rumo do curso; ele se perguntava de que maneira receberiam os estudantes as indispensáveis explicações de natureza teórica a que o obrigava o critério adotado, eles que, por todos os motivos, deveriam estar ansiando por cursos acentuadamente práticos. Tranquilizou-se logo, entretanto, ao verificar sua plena compreensão dos motivos expostos e, em seguida, o alto interesse com que acompanhavam a exposição e participavam dos debates.

E eis que, à medida que ia avançando naquelas explicações, foi se convencendo da real utilidade que esses conhecimentos lhes poderiam trazer mais tarde. Os administradores de empresas não podem mais, nos dias agitados de hoje, ocupar-se exclusivamente dos assuntos diretamente ligados a suas empresas. A cada passo são chamados para opinar sobre questões de interesse geral, e, muitas vezes, guindados a postos de alta responsabilidade, representando a classe junto aos Poderes Públicos.

Ora, aos Orgãos de Classe, cujo objetivo é cuidar de interesses economicos, veem-se a cada momento na contingencia de perfilhar teorias de natureza eminentemente política. Essa inversão por parte desses orgãos em funções pertinentes a outros organismos, nasce de um imperativo da própria natureza das coisas, e, de maneira inevitável, tem-se verificado em todos os países democráticos. A Inglaterra foi dos primeiros, quando, ainda no século passado, as organizações sindicais, a despeito de seus objetivos exclusivamente economicos, puseram-se a introduzir em seus programas objetivos políticos.

Ao mesmo tempo, os partidos políticos, agindo em sentido inverso, puseram-se a incluir em seus programas objetivos economicos.

é que, em verdade, a fantástica multiplicação das ciencias e a especialização das atividades do século XIX haviam atirado o homem a uma visão analítica do mundo, e, daí, a consideração das coisas por um prisma intelectual, deformante e falso. Dessa tendencia à análise é que, na esfera da organização da sociedade, nasceu a ilusória concepção exclusivista, pela qual se acreditava, entre outros absurdos, em que os problemas políticos eram exclusivamente políticos e os economicos, exclusivamente economicos. Mas a vida das sociedades humanas no seu processo histórico rompeu os esquemas artificiais, e por essa razão é que se viram os partidos políticos estravazarem-se por domínios da economia, e, por outro lado, as organizações economicas invadirem os campos da política.

> Hoje, se bem que ainda continuemos a carregar uma organização inspirada pela visão analítica do século passado, já de longe data nos convencemos de que, no vasto oceano dos assuntos sociais, todos os aspectos se intercomunicam e mutuamente se influenciam, nessa enorme e complicadíssima rede de causas e efeitos.
>
> Nada mais justo, portanto, que os estudantes do Curso de Formação Universitária, futuros administradores de empresas, ao se enfrontarem nas flutuantes Instituições Políticas de nosso país, procurem, **além de as conhecer como se apresentam, compreender também a natureza das tendencias que as criaram e que a longo dos anos as vêm transformando.**" (Relatório de 1955 - p. 52 a 54)(grifos nossos).

A guinada dada pelo Prof. Ignácio da Silva Telles na Disciplina de Instituições Políticas do Curso de Formação da EAESP/FGV, no 2º semestre de 1955, enfatizando a necessidade da análise detalhada dos aspectos teóricos subjacentes às aplicações práticas, marca o início de uma tendencia que irá alterar profundamente a filosofia educacional dos programas da EAESP/FGV, nos anos futuros.

A grande crítica e limitação da Filosofia Educacional adotada no Currículo Inicial do Curso de Formação Superior da EAESP é a de que discutir o conteúdo programático das diversas disciplinas, tanto da Base de Educação Geral (Instituições Economicas; Instituições Políticas; Relações Humanas; Tecnologia; Métodos Quantitativos; Comunicações), como do Núcleo Profissional (Administração Financeira; Distribuição e Vendas; Produção; Administração Geral), enfatizando a descrição de suas características nas sociedades capitalistas avançadas em comparação com os países subdesenvolvidos, mas sem possibilitar a plena compreensão da natureza das tendencias que as criaram e que ao longo dos anos a vêm transformando.

Essa perspectiva teórica voltada para captar a dinamica interna do processo de transformação, paradoxalmente, sob a ótica dos executivos de cúpula vai se tornar mais estratégica e prática, do que a perspectiva "pragmática" de resolução de casos concretos. Na medida em que as situações novas apresentam características que as diferenciam das situações passadas, a perspectiva do executivo de cúpula exige grande capacitação em apreender os fatores presentes que engendram as transformações futuras.

2.2.2.NAIUREZA DAS MUDANCAS CURRICULARES

Toda a transformação curricular que o Curso de Graduação da EAEAP sofreu durante o período de 1955/1986 pode ser pensada como um posicionamento em relação a questão central, formulada pe-

lo Prof. Gustavo de Sá e Silva, primeiro assistente brasileiro da EAESP a obter o título de mestre em administração de empresas nos EUA, por ocasião do II Seminário de Reavaliação (1ª REUNIÃO - ABERTURA - 3/1/57 - p. 4), realizado em janeiro/57 e expressa da seguinte forma:

"Se entendi bem as perguntas do Prof. Bryan, creio que ele deseja saber é. se a Escola pretende formar administradores de cúpula, com visão geral de administração, passando a solução prática dos problemas a técnicos especializados, ou se pretende formar técnicos que pressintam os problemas e saibam eles mesmos resolvê-los".

A conclusão desse debate estabelecia na formulação do Prof. Juarez Brandão Lopes:

"O tipo de profissional que estamos querendo formar não pode ser confundido com um técnico. Se a Escola tivesse que formar técnicos, seria num curso correlato, enquanto outros não o fizerem."

Na reunião da Congregação de 10/11/61, discutia-se a inclusão da disciplina "A Empresa e a Sociedade Brasileira" no Curso de Pós-Graduação da EAESP, quer como eletiva ou como disciplina obrigatória.

As posições sustentadas neste debate antecipam as transformações na filosofia educacional que o Curso de Graduação sofreria nos anos 60:

"O Prof. Ignácio da Silva Telles disse que o CPG-Curso de Pós-Graduação era de uma responsabilidade enorme, devido conferir títulos de "master" em Administração; entretanto, não deveria esquecer de coisas de maior importancia. O CPG não deve visar à formação exclusivamente de pessoas capacitadas a administrar melhor as empresas, para que as mesmas ofereçam melhores resultados práticos. Se o CPG tiver simplesmente esse objetivo de tornar os chefes de empresas apenas mais eficientes para que tudo se torne mais lucrativo, esse curso será um fracasso completo se ficar apenas com essa perspectiva; se reduzindo a isso, seria melhor não existisse. As estruturas sociais do mundo ocidental, em todos os países, estão em revolução, e a Escola não poderá se preocupar unicamente em formar especialistas em dirigir empresas, visando apenas o aperfeiçoamento de empresários a que aufiram em suas organizações melhores resultados financeiros; pois, é necessário fazer ver a esses

empresários o papel enorme das empresas, e as suas funções, para com a Sociedade. Daí, a importancia de que a matéria "A Empresa e a Sociedade Brasileira" tivesse o caráter de curso obrigatório. Não se deve permitir que os estudantes da EAESP, por aqui passando, apenas recebam diploma da Escola e daqui saiam com uma mentalidade do começo do século, apenas pensando que devem ter lucros, e conseguindo aumentar os lucros realizar o que deveriam realizar. É preciso que esses estudantes também se compenetrem do papel das suas empresas na sociedade. Lembrou suas atividades de assessoria na Associação Comercial de São Paulo, quando pode comprovar que poucquíssimos são os dirigentes de empresas, em São Paulo, que têm consciencia de problemas sociológicos. Se se quizer evitar uma revolução catastrófica no País, terá a EAESP que pôr na cabeça de seus estudantes a importancia da empresa na Sociedade (...)

A matéria "A Empresa e a Sociedade Brasileira" era a filosofia do curso, a razão de ser do curso; e que não poderia, pois, matéria de tal importancia sociológica, ser considerada como eletiva apenas. O Mundo Ocidental está passando por más fases, pois frequentemente se tem notícias de revoluções em países latinos, e que não poderia a EAESP se preocupar apenas em formar, com seus cursos, administradores eficientes para melhores compensações financeiras, mas sim dar aos administradores uma formação mais completa e diversa."(p.16).

A Profª Yolanda Ferreira Balcão complementava essa afirmação do seguinte modo:

"Os alunos da Escola tomam como orientação quase que exclusivamente a obtenção de maiores lucros nas atividades empresariais; assim, reconheci uma falha no curriculo do Curso, falha essa que não dá aos alunos uma idéia mais geral dos problemas sociológicos em que se envolve a empresa.(p.16).

2.2.3.CURRICULO DEFINITIVO

O quadro abaixo da página seguinte e a relação de ementas das disciplinas subsequentes traduzem a Estrutura Curricular Definitiva do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP, implantado a partir de 1970 e, tendo sua versão definitiva estabelecida após a crise institucional de 1975, entre a EAESP e a FGV. (CATALOGO DO CURSO DE GRADUAÇÃO - EAESP/FGV - SP/ABRIL/1985, P.19/21).

2.2.3.1.CIENCIAS SOCIAIS

A enfase no aspecto de captar a especificidade da realidade brasileira e os meios de transformá-la levou a introdução das seguintes disciplinas:

a-) METODOLOGIA DE PESQUISA:
fundamentos lógicos do método científico, modalidades, limitações e técnicas de pesquisa científica e questões refentes à relação entre pesquisa, teoria, metodologia e ideologia

b-) SOCIOLOGIA I:
linhas gerais da perspectiva sociológica e conceitos da sociologia e algumas de suas implicações teórico e práticas

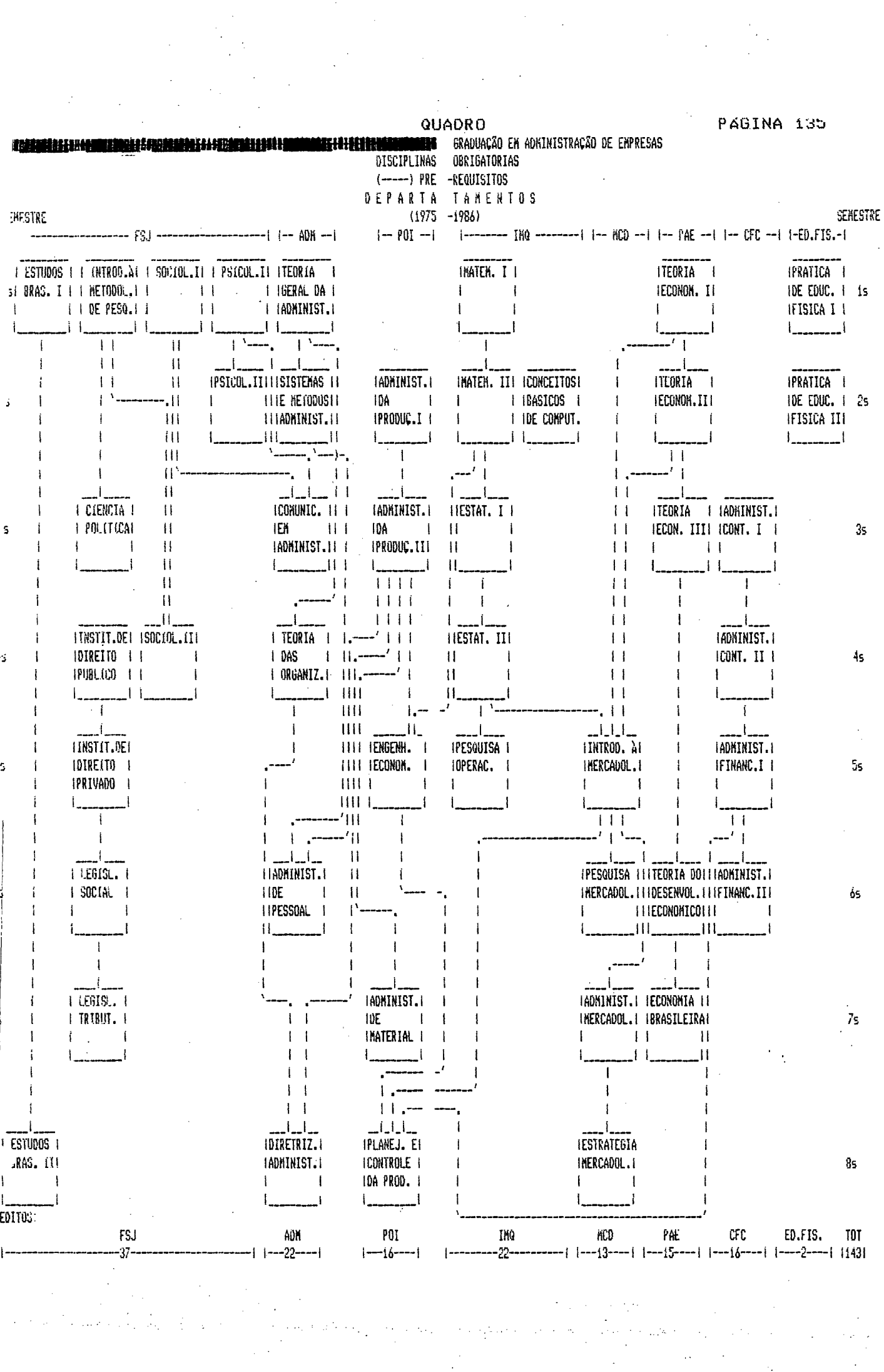
c-) SOCIOLOGIA II:
subsídios para a análise das relações de trabalho e das influencias que estas sofrem na sociedade em geral

d-) PSICOLOGIA I:
fundamentação científica, enfoques possíveis e principais modelos de aplicação da Psicologia Geral e da Psicologia Social

e-) PSICOLOGIA II:
temas da psicologia aplicada à Administração, contribuições dos avanços técnicos mais recentes nesse campo aos estudos organizacionais

f-) CIENCIA POLITICA I:
conceitos fundamentais de Ciencia Política, levando em conta a diversidade de abordagens presentes nas Ciencias Sociais

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DISCIPLINAS OBRIGATORIAS
(----) PRE -REQUISITOS
D E P A R T A M E N T O S
(1975 -1986)



EDITOS:

FSJ	ADM	POI	IMQ	MCD	PAE	CFC	ED.FIS.	TOT
37	22	16	22	13	15	16	2	143

g-) **INSTITUIÇOES DE DIREITO PUBLICO**:
introdução ao conceito de Direito e, em especial, de Direito Público, abordando noções sobre o Estado e seu relacionamento com o indivíduo, do ponto de vista da organização

h-) **INSTITUIÇOES DE DIREITO PRIVADO**:
conhecimentos adequados ao administrador sobre a matéria, a partir de Noções Gerais do Direito, do Direito Societário e do Direito Cambiário

i-) **LEGISLAÇAO SOCIAL**:
noções básicas relativas às características de normas trabalhistas e às condições legais aplicáveis ao trabalho

j-) **LEGISLAÇAO TRIBUTARIA**:
reflexão prática sobre os mecanismos tributários e sua aplicação à realidade da empresa

k-) **ESTUDOS BRASILEIROS I**:
panorama das idéias políticas que influenciaram a formação das principais instituições e regimes políticos no Brasil

l-) **ESTUDOS BRASILEIROS II**:
análise do desenvolvimento brasileiro recente do ponto de vista político e social

A área de Ciencias Sociais do Gurso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP passou a apresentar as seguintes características:

i-) Enfase na Pesquisa como meio de gerar novos conhecimentos, em termos de captar a dinamica de uma sociedade em contínua transformação

ii-) Enfase nas concepções teóricas básicas, em termos de um quadro de referencia conceitual, subjacente às aplicações práticas

iii-) Enfase nas características específicas da realidade brasileira, em termos de sua genese histórica e possibilidades de transformação

2.2.3.2.ECONOMIA

As disciplinas de economia adquiriram ao longo das mudanças curriculares do Projeto EAESP uma característica histórico-política, ao invés da tradicional abordagem quantitativa, como meio de apreender a especificidade da realidade brasileira:

a-) **TEORIA ECONOMICA I**:
introdução ao campo da economia política, principais autores relacionados ao pensamento economico neoclássico e sua influencia no tratamento atual das questões economicas

b-) **TEORIA ECONOMICA II**:
análise das situações reais de mercado, das premissas em que se baseia a teoria microeconomica e das relações entre a teoria economica e a realidade economica

c-) **TEORIA ECONOMICA III**:
introdução de questões típicas da moderna macroeconomia e, a partir de um modelo macroeconomico, exame das modalidades da política economica

d-) **TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ECONOMICO**:
debate dos problemas do desenvolvimento, dentro de um contexto histórico e à luz das várias teorias sobre a matéria

e-) **ECONOMIA BRASILEIRA**:
análise histórica do desenvolvimento brasileiro pós-1930. Evolução recente da economia brasileira através da análise de seus problemas e perspectivas

Em síntese, assistiu-se na área de economia as seguintes transformações:

i-) enfase na abordagem de economia política em detrimento das abordagens quantitativo-formais

ii-) enfase no processo de transformação economica, ao invés da descrição da realidade existente

iii-) ênfase na especificidade da realidade latino-americana e brasileira, em termos de suas possibilidades de transformação

2.2.3.3. MÉTODOS QUANTITATIVOS

A partir de 1966, com a criação do Departamento de Métodos Quantitativos, o Currículo da EAESP passou a ser composto das seguintes disciplinas:

a-) **MATEMÁTICA I**:
exposição de noções de cálculo diferencial e integral aplicáveis à Administração

b-) **MATEMÁTICA II**:
conhecimentos básicos na área de métodos quantitativos aplicáveis ao estudo de modelos quantitativos que venham a ser considerados nas demais disciplinas do currículo

c-) **ESTATÍSTICA I**:
elementos básicos do cálculo de probabilidades, através do instrumental necessário ao estudo da Estatística Inferencial e oferecendo exemplos de aplicação do cálculo de probabilidade às decisões administrativas

d-) **ESTATÍSTICA II**:
conceitos e técnicas da estatística descritiva e indutiva mais utilizados em problemas de decisão e previsão em administração

e-) **CONCEITOS BÁSICOS DE COMPUTAÇÃO**:
elementos básicos da área de processamento de dados, introduzindo os alunos nas técnicas de utilização e aplicação de computadores e de análise de sistemas

f-) **PESQUISA OPERACIONAL**:
conhecimentos básicos de pesquisa operacional, enfatizando a metodologia dessa ciencia, estudo das diferentes técnicas, voltadas para aplicações na empresa, mediante uso de computador

A ampliação da abordagem quantitativa se fez nas seguintes direções:

i-) Enfase em apresentar os métodos quantitativos como uma forma de linguagem, extremamente lógica e coerente, ao invés de fórmulas para resolver problemas

ii-) Enfase na integração entre os quadros de referencias teórico-analíticos e os modelos de tomada de decisão administrativa

iii-) Enfase na utilização da informática para apoiar o processo decisório

2.2.3.4. ADMINISIRACAO GERAL

Esta área passou a adotar uma perspectiva crescentente sociológica, ao invés da tradicional abordagem gerencialista, incluindo as seguintes disciplinas:

a-) **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇAO**:
conceitos básicos da teoria administrativa, examinando as diversas correntes de pensamento sobre as organizações

b-) **TEORIA DAS ORGANIZAÇOES**:
análise e aprofundamento do conhecimento sobre as organizações, mediante um enfoque crítico das propostas recentes de interpretação das organizações modernas

c-) **SISTEMAS E METODOS**:
exposição dos métodos de análise de sistemas e subsistemas da organização, através da análise crítica da realidade organizacional

d-) **COMUNICAÇOES EM ADMINISTRAÇAO**:
conhecimentos básicos das teorias sobre a comunicação humana e das análises sobre a cultura de massas na atualidade, levando à compreensão do processo de comunicação nas organizações.

e-) ADMINISTRAÇAO DE PESSOAL:
prática e conceitos básicos pertinentes à área de recursos humanos, desenvolvendo a capacidade de integrar os diversos fatores que concorrem para o funcionamento harmonico da organização

f-) DIRETRIZES ADMINISTRATIVAS:
exposição dos métodos de análise de sistemas e subsistemas da organização, através da análise crítica da realidade organizacional.

As principais mudanças nessa área foram:

i-) Enfase na utilização das ciencias sociais para compreender a dinamica organizacional, ao invés do uso de princípios baseados no senso comum

ii-) Enfase numa visão sistemica e integrada da administração, ao invés da perspectiva estanque e isolada das áreas funcionais

iii-) Enfase nos processos de intervenção e mudança organizacional, através das técnicas de organização e métodos, ao invés da excessiva concentração em técnicas de comunicação e relações humanas

2.2.3.5. FINANÇAS E CONTROLE

Esta área, adotando uma perspectiva integrada das disciplinas de administração financeira e contábilidade gerencial, passou a ter a seguinte constituição:

a-) ADMINISTRAÇAO CONTABIL I:
conhecimentos do mecanismo contábil, de suas práticas e de seus fundamentos teóricos, destacando a importancia da Contabilidade, como subsistema de informações na organização

b-) ADMINISTRAÇAO CONTABIL II:
introdução aos procedimentos básicos da Contabilidade da empresa industrial, abordando tópicos da contabilização do ativo circulante, do ativo permanente, do passivo e do patrimonio líquido, e discutindo aspectos da apuração do resultado do exercício e da padronização das demonstrações financeiras

c-) ADMINISTRAÇAO FINANCEIRA I:
fundamentos para o estudo da administração financeira da empresa, com enfase nas técnicas e análises necessárias para a tomada de decisões financeiras

d-) ADMINISTRAÇAO FINANCEIRA II:
principais conceitos da administração financeira moderna, pelo estudo de aspectos de maior relevância da teoria financeira atual e pelo desenvolvimento de tópicos de aplicação prática na função de administração financeira das empresas.

As principais mudanças nessa área foram:

i-) Enfase crescente numa perspectiva de administração contábil e de contabilidade gerencial, ao invés da abordagem tradicional de técnicas contábeis

ii-) Enfase numa perspectiva analítica do processo de tomada de decisão financeira, eliminando os cursos descritivos sobre o sistema financeiro

iii-) Enfase nas técnicas de racionalização da área financeira, em detrimento da compreensão das forças que permitem/impedem sua transformação futura

2.2.3.6. ÁREA MERCADOLOGICA

Essa área passou a ser integrada das seguintes disciplinas:

a-) INTRODUÇAO À MERCADOLOGIA:
desenvolvimento de conceitos da área de Mercadologia, visando ao aprendizado da linguagem e dos conceitos básicos de Marketing

b-) PESQUISA MERCADOLOGICA:
exame dos métodos e técnicas empregados em pesquisa mercadológica, dos sistemas adotados na organização dessa atividade e dos principais problemas encontrados na administração da pesquisa e na interpretação e utilização de resultados

c-) ADMINISTRAÇAO MERCADOLOGICA:
problemas mercadológicos sob diferentes enfoques e de maneira global, pela aplicação de casos práticos e pela formulação de estratégias e decisões ante situações empresariais

d-) ESTRATEGIA MERCADOLOGICA:
instrumentos de planejamento estratégico de Marketing, procurando desenvolver habilidades analíticas através de um jogo de simulação.

As principais alterações nessa área foram:

i-) Enfase numa visão de mercadologia como uma filosofia empresarial de orientação para o consumidor, ao invés da abordagem tradicional de distribuição e vendas

ii-) Enfase em modelos analíticos de tomada de decisão, através do uso de simulações (jogo de empresas), ao invés de cursos descritivo-factuais sobre o sistema de distribuição

iii-) Enfase nas técnicas de racionalização da área de marketing, em detrimento das forças que permitem/impedem sua transformação futura

2.2.3.7. AREA DE PRODUÇAO

Essa área passou a ser constituída das seguintes disciplinas:

a-) ADMINISTRAÇAO DA PRODUÇAO I:
análise das funções vitais no campo da organização industrial, enfatizando sua interligação com as demais áreas básicas da administração

b-) ADMINISTRAÇAO DA PRODUÇAO II:
demonstração de soluções de problemas de administração da produção como função integrante da administração global da empresa

c-) **ENGENHARIA ECONOMICA**:
domínio de técnicas adequadas à avaliação da viabilidade economica de investimentos, não só na área de Produção e Operações Industriais, mas também em outros campos, como Transportes e Processamento de Dados

d-) **ADMINISTRAÇAO DE MATERIAIS**:
análise dos problemas de administração de materiais como função integrada na administração global das empresas

e-) **PLANEJAMENTO E CONTROLDE DE PRODUÇAO**:
discussão dos aspectos envolvidos no planejamento e controle de producão, bem como das modernas técnicas desenvolvidas para o exercício dessa função.

As principais mudanças nessa área foram:

i-) Enfase numa perspectiva analítica do processo de tomada de decisão na área de produção, aos invés dos cursos descritivos de tecnologia

ii-) Enfase na gestão estratégica dos recursos tecnológicos e no seu impacto no processo administrativo global

iii-) Enfase nas técnicas de racionalização da área de produção, em detrimento da compreensão das fôrças que permitem/impedem sua transformação futura.

2.2.4. RESUMO DAS MUDANÇAS CURRICULARES:

O quadro da página seguinte apresenta a evolução curricular do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP, nos anos de 1958, 1964 e de 1975/1986, cujas principais mudanças foram:

i-) As disciplinas de Ciencias Sociais e Economia aumentaram sua participação em relação aos créditos obrigatórios de 29,0 % em 1958 para 36,9 % no Currículo Definitivo (1975/86), através da inclusão de disciplinas de Metodologia de Pesquisa e Estudos de Problemas Brasileiros.

QUADRO
EVOLUÇÃO CURRICULAR DO CURSO DE GRADUAÇAO EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
EAESP/FGV

	1958		1964		1975/1986	
	CRéDITOS	%	CRéDITOS	%	CRéDITOS	%
IENCIAS SOCIAIS	-		-	-	-	-+
Metodologia de Pesquisa	-	-	-	-	3	2,1
Política	6	4,8	6	4,5	6	4,3
Sociologia	5	4,0	8	6,1	6	4,3
Psicologia	5	4,0	4	3,0	7	5,0
Estudo de Problemas Brasileiros	-	-	-	-	4	2,8
Direito	8	6,5	13	9,8	11	7,8
Economia	12	9,7	12	9,1	15	10,6
OTAL	36	29,0	43	32,6	52	36,9
ETODOS QUANTITATIVOS E CONTROLE	-	-	-	-	-	-
Matemática/ Pesquisa Operacional	4	3,2	4	3,0	11	7,8
Estatística	4	3,2	4	3,0	8	5,7
Informática	-	-	-	-	3	2,1
TOTAL	8	6,4	8	6,0	22	15,6
ERENCIA GERAL E FUNCIONAL	-	-	-	-	-	-
Administ. Geral / Comunicações	23	18,6	22	16,6	22	15,6
Marketing	12	9,7	15	11,4	13	9,2
Finanças / Contabilidade	24	19,3	24	18,2	16	11,4
Produção / Tecnologia	21	17,0	20	15,2	16	11,3
TOTAL	80	64,6	81	61,4	67	47,5
TAL GERAL	124	100	132	100	141	100

ii-) A área de Métodos Quantitativos cresceu sua participação de 16,1 % em 1958 para 21,3 % no Currículo Definitivo (1975/86), através da inclusão das disciplinas de Pesquisa Operacional e Informática.

iii-) A área de Tecnologia, lecionada pelo Departamento de Produção, de caráter factual e descritivo (Recursos Produtivos; Instalações e Equipamentos Industriais; Processos Industriais), foi eliminada, dando origem a cursos analíticos (Engenharia Economica) e Sociológicos (Estudos Brasileiros) relacionados com esse tema.

iv-) A área de Comunicações diminuiu sua participação de 6,5 % (1958) do Currículo para 2,8% (1975/86), na medida que se percebia a necessidade de discutir liderança nas organizações numa perspectiva mais política e menos baseada em relações humanas.

v-) A área de Gerencia Geral e Funcional apresentou uma variação de 41,1 % (1958) para 39,0 % (1975/86) dos créditos obrigatórios, com enfase na queda da área de Finanças de 9,7 % (1958) para 5,7 % (1975/86) dos créditos obrigatórios, devido ao fato das disciplinas de especialização (Custos e Orçamentos) terem passado a ser eletivas.

O Currículo Definitivo do Curso de Graduaçao da EAESP transformou-se na direção de uma Base de Educação Geral (Ciencias Sociais e Métodos Quantitativos) extremamente teória e conceitual, articulado com um Núcleo Profissionalizante (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral) orientado para Modelos Analíticos de Tomada de Decisão, no lugar da enfase factual e descritiva dos programas iniciais, apresentando a seguinte composição:

BASE DE EDUCAÇÃO GERAL

* CIENCIAS SOCIAIS.....	36,9%
* MATEMÁTICA/ PESQUISA OPERACIONAL.....	7,8%
* ESTATíSTICA.....	5,7%
	50,4%

NÚCLEO PROFISSIONALIZANTE

* GERENCIA GERAL/FUNCIONAL.....	39,0%
* COMUNICAÇÕES.....	2,8%
* CONTABILIDADE.....	5,7%
* INFORMÁTICA.....	2,1%
	49,6%

O Currículo deu grande enfase em fornecer uma visão do processo de administração global da empresa, possibilitando uma pequena especialização, como um desdobramento/ aprofundamento, mas sem prejuízo daquela perspectiva generalista, como mostrado abaixo:

CREDITOS OBRIGATORIOS

* BASE DE EDUCAÇÃO GERAL.....	42,3%
* NUCLEO PROFISSIONALIZANTEI.....	41,7%
	84,0%

CREDITOS OPTATIVOS

* AREAS FUNCIONAIS.....	5,3%
* AREAS DE EDUCAÇÃO GERAL.....	1,8%
* INTERDEPARTAMENTAL.....	1,8%
* LIVRES.....	7,1%
	16,0%

3. RAIZES DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP

A análise anterior, mostrou que o Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP sofreu ao longo dos anos uma contínua transformação na sua filosofia educacional, em termos de capacitar o futuro administrador, não apenas a saber manejar técnicas administrativas, mas sobretudo a situar sua atuação no contexto do processo de desenvolvimento economico brasileiro.

Através do recrutamento de docentes, para suas diversas disciplinas, a EAESP incorporou continuamente novas óticas e paradigmas teóricos.

Nesse tópico analisaremos as raízes téoricas subjacentes ao processo de recrutamento e seleção de docentes nas diversas áreas de estudo pela EAESP e seu impacto na formação de um Pensamento Administrativo diferenciado.

3.1. CIENCIAS SOCIAIS

Os docentes da área de Ciencias Sociais da EAESP foram inicialmente recrutados na Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo, que adotava uma abordagem na linha da Escola de Sociologia de Chicago, onde se dava enfase às técnicas de pesquisa social, sem maiores discussões sobre a especificidade histórica da sociedade brasileira.

Posteriomente, os docentes da área de Ciencias Sociais da EAESP foram crescentemente recrutados e/ou sofreram forte influencia dos seguintes centros de pesquisa sociológica no Brasil: Escola Paulista de Sociologia (FFCH/USP); Grupo Paulista do Capital/Cebrap.

3.1.1.ESCOLA PAULISIA DE SOCIOLOGIA (EESP/USP)

Ficou conhecida por este nome, um grupo de pesquisadores em Ciencias Sociais, liderado pelo sociológo Florestan Fernandes, que em 1961 formou na FFLCH/USP o CESIT - Centro de Estudos de Sociologia Industrial e do Trabalho, e através de uma grande pesquisa sobre "Estado e Sociedade" inovou o pensamento sociológico brasileiro.(FERNANDES, 1978, p. 24 e 25)

As raízes desse grupo remontam a criação em 1934 da Faculdade de Filosofia, Ciencias e Letras da USP, através da vinda ao Brasil de uma missão de professores franceses na área de sociologia e antropologia.

Florestan Fernandes conclui esse curso em meados dos anos 40, e por ter se destacado como brilhante aluno, será convidado pelos professores franceses em seguida para lecionar e atuar como pesquisador na FFLCH/USP, defendendo tese sobre folclore e sociedade indigena.

Em seguida, Florestan irá fazer Pós-Graduação na Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo, onde absorverá a influencia da Escola de Sociologia de Chicago, que o levaria a publicar diversos trabalhos sobre Metodologia de Pesquisa em Ciencias Sociais.

No mesmo período, Florestan Fernandes participando do Movimento Anarquista de São Paulo, irá traduzir para o portugues o "Prefácio da Crítica da Economia Política", que é considerado a principal obra metodológica de Karl Marx.

Assim, já no final dos anos 40, Florestan Fernandes sofrerá tripla influencia: abordagem compreensiva da Sociologia Européia, a visão funcionalista da Escola de Chicago e o Materialismo Histórico-Dialético de Karl Marx.

Assumindo interinamente uma das Cátedras de Sociologia da FFLCH/USP, Florestan Fernandes durante toda a década de 50, irá montar uma inovadora equipe de assistentes (Fernando Henrique Cardoso; Octávio Ianni; Renato Jardim Moreira), que se envolverão em diversos projetos de pesquisa, de modo especial um trabalho para a UNESCO sobre a questão do Negro no Brasil.

No final dos anos 50, quando se discutia a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, Florestan Fernandes teve oportunidade de participar de um amplo debate nacional em defesa da Escola Pública, fazendo com que integrasse sua reflexão teórica na universidade, com os grandes problemas nacionais

O clima de radicalização política do início dos anos 60, provoca uma contínua transformação na abordagem de pesquisa adotada por este grupo, que ao invés de discutir as características manifestas e aparentes dos fenomenos (Preconceito de Cor), passa a enfatizar a análise de suas causas primeiras, em termos do estudo da genese do próprio processo de formação histórica brasileira.

Ou seja, a reflexão universitária em ciencias sociais politiza-se, no sentido de discutir propostas concretas de transformação da sociedade brasileira.

A pesquisa "Estado e Sociedade no Brasil" levará a amplas linhas de reflexão sobre "Estado Brasileiro" (Octávio Ianni); Empresário Industrial Brasileiro (Fernando Henrique Cardoso); Mudanças Sociais no Brasil/ Urbanização e Crescimento Economico (Florestan Fernandes e Paul Singer) e Força de Trabalho no Brasil (Maria Sylvia de Carvalho Franco e Marialice Mencarini).

A abordagem teórica do Grupo de Florestan Fernandes, considerado funcionalista nas análises sincronicas e materialista histórico-dialético nas análises diacronicas, terá um grande impacto sobre a reflexão sociológica no Brasil, por colocar em primeiro plano a Questão da Revolução Social Brasileira.

Utiliza-se crescentemente como paradigma de análise o Conceito de Modo de Produção, em termos de que a compreensão da dinamica de uma sociedade deve iniciar-se com o entendimento da forma de organização utilizada nessa sociedade para produzir e satisfazer suas necessidades básicas de subsistencia.

Nesse contexto, as variáveis políticas, jurídicas, ideológicas e religiosas só poderão ser interpretadas à luz da sua relação com a estrutura material (sócio-economica) dessa sociedade.

Assim, a discussão das características do Modo de Produção Capitalista em termos de sua dinamica interna precede a análise da sociedade brasileira, que só poderá ser interpretada plenamente através da compreensão da sua genese histórica: a correlação de forças economico-políticas que fez com que os países latino-americanos não conseguissem desenvolver-se autonomamente.

A partir da década de 60, o Departamento de Ciencias Sociais da EAESP, incorporou diversos docentes cuja formação universitária se dera no ambito do Grupo de Florestan Fernandes, que ficou conhecido com o nome de Escola Paulista de Sociologia.

3.1.2. GRUPO PAULISTA DO CAPITAL/ CEBRAP

No final dos anos 50, o filósofo José Arthur Gianotti, ex-aluno da Faculdade de Filosofia, Ciencias e Letras da USP, e recém-egresso de uma Pós-Graduação na França propos a criação de um grupo multidisciplinar de estudos para ler e discutir em conjunto o livro "O Capital" de Karl Marx.

Este grupo, cujos componentes inicialmente se reuniam em tardes alternadas de sábado, e diversos deles durante os 10 anos seguintes mantiveram reflexões/ debates sobre vários textos teóricos, era inicialmente composto por especialistas em diversas áreas de estudo: Filosofia (José Arthur Gianotti); Sociologia (Fernando Henrique Cardoso); Antropologia (Ruth Cardoso); Política (Octávio Ianni); Economia (Paul Singer); História (Fernando Novaes).

A importancia téorica desse grupo foi a de discutir profundamente a questão do Método do Materialismo Histórico Dialético, a partir de uma leitura detalhada da obra de Karl Marx, onde a contribuição da filosofia era fundamental para possibilitar plena compreensão da realidade através da sua dinamica intrínseca ("essencia"), subjacente aos aspectos manifestos e aparentes.

A abordagem marxista de estudo da sociedade capitalista, em termos das relações sociais básicas existentes entre as diversas classes sociais, a partir da concepção de Modo de Produção irá ter forte impacto nas reflexões dos cientistas sociais brasileiros nos anos seguintes.

Em linhas gerais, a importancia do chamado "Grupo Paulista do Capital" deveu-se a forte influencia na utilização do Método Histórico Dialético nas análises de ciencias sociais no Brasil.

A EAESP a partir dos anos 60, recebeu forte influencia do Materialismo Histórico Dialético, enquanto método de análise social, no seu Departamento de Ciencias Sociais.

No final dos anos 60, por ocasião do AI-5 - Ato Institucional Nº 5 da Ditadura Militar, muitos pesquisadores e docentes, tanto do Grupo Paulista do Capital, liderado por José Arthur Gianotti, como da Escola Paulista de Sociologia, formada em torno de Florestan Fernandes na FFLCH/USP foram cassados e aponsentados de suas atividades academico-científicas.

Esses pesquisadores, unidos pelo longo trabalho intelectual em conjunto, criaram nessa ocasião uma nova instituição denominada CEBRAP - Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, que

ao longo das décadas de 70/80, através da utilização de uma abordagem metodológica histórico-dialética, irá realizar pioneiros estudos sobre a sociedade brasileira, inovando a perspectiva téorica de disciplinas diversas: sociologia, filosofia, política, antropologia, história, psicologia social, economia.

A marcante influencia dessa linha de Pensamento na EAESP/FGV pode ser avaliada, entre outros, pelo fato do CEBRAP ter realizado suas primeiras reuniões e redigido seus estatutos com auxílio dos docentes da EAESP, numa ocasião em que poucos se dispunham a abrir espaços para os docentes afastados pelo AI-5.

3.2.ECONOMIA

A área de Economia da EAESP, inicialmente incluida no Departamento de Mercadologia (1961), posteriormente no Departamento de Ciencias Sociais (1963) e que depois se constituiu como Departamento de Economia (1971), ao longo dos anos, sofreu forte influencia de uma abordagem histórica de economia política, no lugar da tradicional enfase quantitativo-formal, característica dessa área de estudo nos EUA.

A formação do Pensamento Economico da EAESP foi influenciada pelas seguintes linhas de reflexão: CEPAL/UNICAMP; ISEB; IBRE-FGV / IPE-USP

3.2.1. CEPAL/UNICAMP

Após a 2ª Guerra Mundial, surge na ONU-Organização das Nações Unidas, a CEPAL- Comissão Economica para a América Latina , onde um grupo de economistas liderado pelo argentino Raul Prebisch, defende a necessidade de adotar novas perspectivas teóricas, em relação ao pensamento economico estabelecido nos países centrais (Europa e EUA), para compreender as causas do subdesenvolvimento latino-americano e permitir sua superação.

A economia quando surge como ciencia autonoma em relação à política, no final do século XVIII, com os trabalhos iniciais dos Fisiocratas e da clássica obra de Adam Smith ("Um Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações"), seguido por David Ricardo e Malthus, tem um caráter de Economia Política, por dar forte enfase ao entendimento da genese histórica do Modo de Produção Capitalista então nascente.

Nessa ocasião, a burguesia já era classe dominante no plano economico, mas não tinha ainda pleno domínio do aparelho de estado, servindo os trabalhos iniciais de economia política para defender e sustentar as medidas governamentais/ parlamentares que permitissem o pleno desenvolvimento da economia capitalista.

Ao final do século XIX, quando a burguesia já tinha pleno domínio do aparelho de estado dos países centrais, não mais havia interesse de apresentar o capitalismo como uma realidade histórica, e portanto passível de desaparecimento no futuro, e menos ainda de aprofundar o debate sobre as causas do processo de acumulação de capital, eufemisticamente chamado de Riqueza das Nações por Adam Smith, abordando questões relacionadas com o conflito/oposição entre capital/trabalho.

A obra de Karl Marx desenvolvida a partir do aprofundamento das reflexões inicais da Escola Clássica de Economia Política (Smith, Ricardo e Malthus), concluindo com a proposta de superação da economia capitalista, através da eliminação da proprieda-

de privada dos meios de produção, deixará claro a necessidade da Economia Burguesa adotar uma nova perspectiva teórica.

Surge, assim, com Walras, Jevron e Witchsell a chamada Escóla de Economia Neo-Clássica, onde as categorias de "capitalista" e "operário" são substituídas pelas de "produtor" e "consumidor", e a questão central deixa de ser a origem da riqueza (acumulação de capital), passando a ser enfatizada a questão da alocação de recursos excassos, visando a obtenção de um equilíbrio estável (pleno emprego). Daí, o surgimento das conhecidas Teorias da Firma, do Consumidor e da Concorrencia Perfeita.

Subjacente a essa teoria estava a defesa da posição de não intervenção estatal no domínio economico pelo liberalismo, já que se supunha que a livre concorrencia entre produtores e consumidores provocaria, por si só, o equilíbrio ótimo do sistema.

Nas décadas iniciais do século XX, a crescente oligopolização e monopolização da economia capitalista, provocando crises de proporções crescentes, concomitantes ao aumento da atuação político-revolucionária da classe trabalhadora, mostravam a irrealidade da Escola Neo-Clássica e seus modelos de concorrencia perfeita.

A partir da grande crise de 1929, e após as revisões iniciais sobre concorrencia imperfeita (Robinson) e concorrencia monopolista (Chamberlain), estimuladas pelas críticas pioneiras de Piero Sraffa à Escola Economica Neo-Clássica, a chamada Revolução Keynesiana vai sustentar teoricamente a intervenção do estado na economia, através de políticas fiscais (gasto público) e não apenas monetárias, como meio de estabilizar o sistema e obter o pleno emprego. Com o trabalho de Keynes, estava aberta uma porta para um renascimento da perspectiva teórica da Escola Clássica de Economia Política, e mesmo para uma maior aproximação com a metodologia analítica da Economia Marxista, já que se começava a reenfatizar o caráter histórico, e não apenas quantitativo-formal da Ciencia Economica.

É como decorrencia da Revolução Keynesiana, que os economistas latino-americanos passarão a defender a intervenção estatal, não para obter o equilíbrio de pleno emprego, mas para promover o desenvolvimento economico, através da industrialização dos países periféricos, já que os trabalhos da CEPAL rejeitavam a chamada lei das vantagens comparativas, mostrando o caráter "desigual" das trocas entre bens primários e bens industriais.

Ao organizar-se a equipe inicial de pesquisadores da CEPAL em 1949, sediada em Santiago do Chile, o economista brasileiro Celso Furtado, no início de sua carreira profissional, foi a ela incorporado e teve a oportunidade de realizar diversos trabalhos dentro da chamada perspectiva cepalina, sobre a especificidade da problemática latino-americana.

Em 1953, o BNDE-Banco Nacional de Desenvolvimento Economico, contando com a participação em sua diretoria de Roberto Cam-

pos, concorda com a proposta de criar uma filial da CEPAL no Brasil, através do Grupo Misto BNDE-CEPAL, sob a orientação de Celso Furtado, voltado para promover a modernização economica brasileira através da industrialização.

Esse escritório brasileiro da CEPAL, no período 1953 a 1965, terá forte influencia no Pensamento Economico Brasileiro, realizando diversas pesquisas e cursos de Planejamento Economico para funcionários públicos (ministérios; estados; municípios; agencias de financiamento e desenvolvimento), divulgando o Pensamento Cepalino no país.

A partir do Golpe Militar de 1964, quando os interesses dos conservadores - modernizantes (Roberto Campos) e dos reformadores sociais (Celso Furtado) sobre o processo de industrialização perdem a convergencia característica dos anos 50, o Governo Brasileiro propóe o fechamento do escritório conjunto BNDE-CEPAL, interessado em diminuir a influencia do pensamento cepalino.

O Prof. Zeferino Vaz, em meados da década de 60, voltado para a criação da UNICAMP-Universidade Estadual de Campinas, por intermédio do Prof. Fausto Castilho, propóe aos funcionários do escritório brasileiro da CEPAL, localizado no Rio de Janeiro, bem como a alguns ex-alunos do Curso da Cepal realizado em 1966 em São Paulo, na gestão do Prefeito Faria Lima, suas transferencias para Campinas para implantar o Departamento de Economia da UNICAMP.

Essa área de economia da UNICAMP, no período de 1969/70 realizou os Cursos Intensivos de Planejamento Economico, como representante da CEPAL no Brasil; em 1970, iniciou o Curso de Graduação em Economia; e em 1974, o Curso de Mestrado/Doutorado, ocasião em que atraiu para seu corpo docente diversos pesquisadores da CEPAL que foram obrigados a deixar Santiago do Chile com o golpe militar liderado pelo General Pinochet.

Do início de 1974 a 1986, o Departamento de Economia da UNICAMP vai realizar uma ampla exegese sobre os erros e limitações do Pensamento Economico da CEPAL, que ao defender a industrialização nos anos 50, como meio de promover o desenvolvimento integrado, não conseguira prever que o resultado final seria o Subdesenvolvimento Industrializado, o Dinamismo Excludente e a Nova Dependencia Tecnológica.

A principal inovação na perspectiva teórica do Grupo de Economista da UNICAMP foi a de que, antes de se discutir a dicotomia países desenvolvidos x países subdesenvolvidos, era necessário discutir de maneira detalhada a dinamica intrinseca do Modo de Produção Capitalista.

Daí, a enfase de pensar a economia brasileira no contexto dos Padrões de Desenvolvimento Capitalista, como um Capitalismo Tardio, onde a natureza da industrialização fora insuficientemente forte para promover a integração, mas suficiente para estabelecer um dinamismo excludente.

Em síntese, através de abordagens economicas denominadas Pós-Keynesianas, Neo-Ricardianas e Neo-Marxistas, o Pensamento Economico da Unicamp, evoluiria da sua origem cepalina, baseado na oposição de interesses entre nações, para uma concepção de Modo de Produção, utilizando categorias analíticas do materialismo histórico e dialético, onde a dinamica economica buscava seu elemento chave de explicação na oposição capital-trabalho.

Significativo no trabalho da UNICAMP foi a divulgação que realizou sobre a obra do economista polones Michal Kalecki, cuja formação inicial fora de origem marxista, mas que através de seus artigos sobre Dinamica Economica, conseguira antecipar diversas conclusões posteriormente apresentadas por Keynes, além de utilizar uma metodologia de análise com melhor capacidade explicativa para captar a questão do crescimento economico no Capitalismo.

Com o processo de abertura e redemocratização da Sociedade Brasileira, no período de 1974 a 1986, o Departamento de Economia da UNICAMP, juntamente com o CEBRAP, passou a atuar como um centro elaborador de Propostas de Política Governamental e Formação de Quadros para o Grupo Histórico do PMDB- Partido do Movimento Democrático Brasileiro, defendendo a realização de reformas de base que dessem maior organicidade e integração ao capitalismo brasileiro.

A área de economia da EAESP, especialmente a partir da criação do Departamento de Economia (1971), foi crescentemente influenciada pelo pensamento cepalino e seus desdobramentos - Pós-Keynesiano, Neo-Ricardiano, Neo-Marxista -, com especial enfase na obra de Michael Kalecki sobre Dinamica Economica e os trabalhos de Jean Robinson, e seus companheiros da Universidade de Cambridge na Inglaterra.

De modo especial, a publicação do trabalho de Piero Sraffa da Universidade de Cambridge, "PRODUÇÃO DE MERCADORIAS POR MEIO DE MERCADORIAS, em 1960, depois de quase 50 anos de pesquisa sobre a obra de David Ricardo, trazendo uma solução para a importante questão de estabelecer uma medida invariável de valor, questão essa que desde 1850 estava sem resposta, promoveu um interesse renovado pela Escola Classica de Economia Politica.

Nesse contexto, ao invés da enfase quantitativo-formal da Escola Neo-Clássica de Economia, a EAESP passou crescentemente a enfatizar a abordagem da Economia Política, reforçando uma perspectiva histórica da genese do Modo de Produção Capitalista nos países centrais, e seus desdobramentos nos países periféricos.(MANTEGA,1984,p.32/48; FURTADO, 1985; RODRIGUEZ, 1981)

3.2.2. ISEB

Concomitante a criação da ESG - Escola Superior de Guerra, por um grupo de militares que ficaria conhecido como "Sorbonne

do Exército Brasileiro", resultante da influencia da Política Externa Americana para a América Latina, surge um grupo de intelectuais brasileiros, liderados por Hélio Jaguaribe, inicialmente conhecidos por Grupo de Itatiaia, que irá constituir o ISEB- Instituto Superior de Estudos Brasileiros, em 1955, com objetivo de defender uma proposta nacionalista.

O ISEB, que editava a revista "Cadernos de Nosso Tempo", de forte influencia nos meios intelectuais brasileiros, organizou-se em departamentos dirigido por um grupo de pesquisadores inovadores: Filosofia (Alvaro Vieira Pinto); História (Candido Mendes); Sociologia (Guerreiro Ramos); Ciencia Política (Hélio Jaguaribe); Economia (Evaldo Correa Lima).

Na década de 40, assistiu-se no Brasil um grande debate, entre Roberto Simonsen, empresário, líder da Federação das Indústrias de São Paulo, defendendo o intervencionismo estatal para promover o desenvolvimento economico, e Eugenio Gudin, professor de economia, diretor de empresas estrangeiras de serviço, defendendo o liberalismo.

O ISEB, juntamente com a linha teórica do Partido Comunista Brasileiro, baseado nos trabalhos de Nelson Werneck Sodré, sustentou na década de 50, que a questão central brasileira, era a de promover uma revolução burguesa, de caráter nacionalista, através da união entre industriais, trabalhadores e lavradores, contra os interesses da oligarquia agrário-mercantil ligada ao capital financeiro internacional.

Imaginava-se que as empresas estrangeiras industriais, ao contrário das empresas de serviço ligadas ao processo de exportação de bens primários, teriam um papel convergente com os interesses do desenvolvimento economico.

Daí, a heterogeneidade de forças - industriais, operários, nacionalistas, comunistas - que sustentou o nacional desenvolvimentismo do Governo Kubistschek, onde o ISEB teve o importante papel de centro intelectual de formulação de Programas Governamentais.

Como se discutiu anteriormente, no início dos anos 60 ficava claro que o padrão de industrialização baseado em bens duráveis de consumo, não tinha condiçoes de promover um desenvolvimento organico e integrado, levando a uma ruptura entre as forças conservadoras-modernizantes e os grupos progressistas, defensores de reformas de base e de uma Revolução Burguesa de caráter nacionalista. Partia-se da premissa que havia divergencia concreta de interesses entre uma Burguesia Nacionalista e as empresas estrangeiras, fazendo com que aquela sustentasse a defesa de reformas de base para integrar o país e dar dinamismo ao capitalismo industrializado.

Esse confronto de posições levou a radicalização do ISEB na década de 60, onde a questão do desenvolvimento economico adquiria um contorno nitidamente crítico e político, acarretando seu fechamento após o Golpe Militar de 1964.

Em relação ao Projeto EAESP, o ISEB teve forte influencia em termos de reorientar seus cursos de economia, de uma abordagem inicial de caráter neo-clássico (quantitativo-formal), lecionados por professores dos departamentos de mercadologia e finanças (Gustavo Sá e Silva; Orlando Figueiredo; Ivan Pinto Dias; João Carlos Hopp), para questões relacionadas ao desenvolvimento economico com enfase nacionalista, onde o Prof. Luiz Carlos Bresser Pereira situava-se como principal adepto dessa perspectiva teórica.

No próprio currículo definitivo da EAESP, onde a inclusão de disciplinas obrigatórias sobre Desenvolvimento Economico, Economia Brasileira e Economia Política (Introdução à Economia), no lugar das tradicionais Economia Internacional e Análise Marginal, denota-se a forte influencia do Pensamento do ISEB.(MANTEGA, 1984, p.57 a 63).

3.2.3. IBRE-FGV / IPE-USP

Os primeiros cursos de Macro-Economia Keynesiana foram lecionados no Brasil, em meados da década de 40, pelo Prof. Alexandre Kafka, posteriormente representante do Brasil no FMI-Fundo Monetário Internacional, na Escola Livre de Sociologia e Política de São Paulo.

A Fundação Getúlio Vargas ao ser criada em 1944, organiza sob a orientação de Eugenio Gudin um Núcleo de Economia, que mais tarde geraria o IBRE - Instituto Brasileiro de Economia, centro pioneiro na formação de pesquisadores/ docentes de economia, voltados para organizar um sistema de contabilidade nacional para o país, para onde será atraído o Prof. Alexandre Kafka, pioneiro em economia keynesiana no Brasil.

A importancia do trabalho realizado pelo IBRE-FGV, situa-se menos em inovações na sua linha teórica, baseada na Escola Neo-Clássica de Economia, mas sobretudo na perspectiva de adotar Políticas Governamentais, de controle da oferta monetária na economia brasileira.(FGV-30 ANOS A SERVIÇO DO BRASIL - 1974 - SISTEMATIZAÇÃO DE ESTUDOS ECONOMICOS NO BRASIL: O IBRE, p. 45 a 64)

Paralelamente ao desenvolvimento do IBRE/FGV, a Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA/USP), organizada em 1944, tornar-se-á num importante centro de pesquisas economicas através da criação do IPE- Instituto de Pesquisas Economicas em meados da década de 50, tendo no Prof. Antonio Delfim Netto, destacado líder.(CANABRAVA, 1984, HISTORIA DA FEA/USP, 1946/1981, p.37, 125 e 227)

Após haver concluido o secundário como Técnico de Contabilidade, Delfim Netto forma-se no final dos anos 40 na 2ª turma do Curso de Graduação em Economia da USP, passando a ser dos primeiros ex-alunos a tornarem-se professores desta faculdade.

Adotando uma postura de economista profissional, Delfim Netto, ao contrário da abordagem tradicional dos docentes universitários, vai identificar como objeto de suas reflexões científicas questões práticas exteriores à universidade, relacionadas às Associações Comerciais, Bolsas de Mercadorias e especialmente o mercado do café.

Através de um dinamico trabalho de assessoria economica, palestras, elaboração de papers e artigos, formação de assistentes, Delfim Netto promoverá uma forte integração da universidade com as questões práticas e concretas da sociedade brasileira, levando a ser convidado para participar do grupo de trabalho responsável pela elaboração do Plano de Governo Carvalho Pinto, no final dos anos 60.

A partir daí, Delfim Netto tem a antevisão do papel que a universidade poderia ter, não apenas como formuladora de papers teóricos, mas sobretudo como formadora de quadros e formuladora de alternativas de Política Economica.

Na primeira metade dos anos 60, Delfim Netto como catedrático interino da área de Estatística Economica da FEA/USP, desenvolverá um frenético trabalho de formação de assistentes através de cursos, palestras e debates, criando o que ficou conhecido como "Grupo do Delfim", cujos horários de reunião transcendiam plenamente o expediente universitário.

Ao ser indicado para Secretário da Fazenda do Governo Estadual de Laudo Natel, na segunda metade dos anos 60, e posteriormente Ministro da Fazenda dos Governos Costa e Silva e Médici, e mais tarde Ministro da Agricultura e do Planejamento do Governo Figueiredo, Delfim Netto conseguiu ao longo de 20 anos, levar um grande contingente de quadros universitários para o aparelho de estado.

Através da criação do Instituto de Pesquisas Economicas da Faculdade de Economia da USP em meados dos anos 60, voltado para trabalhos de pesquisas, publicações, cursos e assistencia técnica, remunerados a preços competitivos de mercado pelo Governo Federal, foi possível atrair talentos em tempo integral para a universidade, e se desenvolver o mais ambicioso projeto de integração universidade-estado já realizado no Brasil.

A longa sobrevivencia política de Antonio Delfim Netto no Aparelho de Estado Brasileiro só foi possível por ter contado com um amplo "viveiro" de quadros, com uma formação teórica sólida e homogenea, proporcionada pela integração com a universidade.

A área de economia da EAESP, apesar de adotar uma perspectiva teórica que superava a ótica Néo-Clássica/keynesiana do Grupo de Delfim Netto, mostrou-se permanentemente influenciada pela integração universidade-aparelho de estado por ele realizada, em termos de centro formador de recursos humanos e formulador de estratégias de política economica.

A tentativa de organizar um Mestrado/Doutorado em Economia na EAESP, sempre bloqueado pela FGV/RJ, e sua grande ligação com as propostas reformistas do Grupo Histórico do PMDB, indicam o grau de identificação com o trabalho de articulação universidade-estado realizado por Delfim Netto.

3.2.4.CENTRO DE ECONOMIA POLITICA

No inicio dos anos 80, o Prof. Luiz Carlos Bresser Pereira cria o Centro de Economia Politica, localizado inicialmente em sua própria residencia, tendo como patronos Caio Prado Jr., Celso Furtado e Ignacio Rangel, com o objetivo de editar a Revista de Economia Politica, cujo Conselho Editorial vai incluir diversos docentes do Departamento de Economia da EAESP, abrindo espaço à nível nacional para um amplo debate sobre o tema, já que a Revista Brasileira de Economia do IBRE/FGV/RJ e Estudos Economicos da FEA/USP davam enfase à Economia Neo-Classica .

O fato de uma iniciativa desse porte, na área de economia, ter surgido no ambito da EAESP, uma simples escola de administração de empresas, que não conseguiu por diversas vezes autorizaçao da Direção da FGV/RJ para criar uma Pos-Graduação em Economia, mostra como a perspectiva da Economia Politica cresceu no período de 1954/86 nesta escola, incorporando influencias do ISEB e da CEPAL.

3.3. PSICOLOGIA E DIREITO

Ao contrário das áreas de Ciencias Sociais e Economia, onde o conteúdo dos programas da EAESP sofreu forte transformação ao longo dos anos, destacando-se o amplo uso da abordagem do materialismo histórico-dialético e do conceito de Modo de Produção como metodologia básica de análise da realidade, as áreas de Psicologia e Direito mantiveram-se dentro de abordagens mais convencionais.

Os Cursos de Psicologia, inicialmente integrados aos Cursos de Sociologia e Psicologia Industrial, passaram posteriormente a dividir-se num curso básico de fundamentação teórica e noutro curso de aplicação aos problemas organizacionais.

O Curso Básico de Fundamentação Teórica em Psicologia e Psicologia Social, apesar de perderem seu caráter imediatista de aplicação prática inicial, enfatizando a necessidade de fornecer um Quadro de Referencia Conceitual para o futuro administrador, tendiam a discutir a questão do psiquismo humano com pouca integração em relação ao contexto histórico-político da sociedade, cuja influencia no comportamento humano pode chegar a superar as características hereditárias.

A área de Psicologia Social discutia a questão do comportamento interpessoal e coletivo, sem explicitar sua relação com os interesses existentes numa sociedade de classes; na área de Psicologia Organizacional a influencia da abordagem sócio-técnica do Instituto de Tavistock de Relações Humanas de Londres levava a discussão da interrelação dos fatores tecnológicos e sociais, sem considerar o papel desempenhado pelos mesmos na estrutura do Modo de Produção Capitalista.(CHIAVENATO, 1983, p.533 a 536)

Os Cursos de Direito (Privado; Comercial; Trabalhista) nunca perderam o caráter de interpretação e aplicação da legislação existente aos problemas práticos da administração de empresas.

Nesse contexto, não se discutia o impacto da correlação de forças economico-políticas na transformação da legislação brasileira, e no próprio processo de interpretação do judiciário, supondo-se que a interpretação jurídica é exclusivamente técnico-doutrinária, sem sofrer influencia da estrutura de poder do país.

Ao contrário, a Disciplina Instituições de Direito Público do Curso de Graduação da EAESP tinha o conteúdo de Ciencia Política II, voltado para discutir a integração entre o Aparelho de Estado (Aspectos Políticos, Jurídicos e Ideológicos) e a base sócio-economica da sociedade.

Faltava, no entanto, uma compreensão da dinamica do processo decisório numa sociedade democrática, em termos da interrelação dos poderes executivo, legistativo e judiciário, traduzido numa interpretação dinamica da legislação existente.

Pode-se, dizer que enquanto as Areas de Ciencias Sociais e Economia da EAESP estavam voltadas para captar o processo de transformação social (DEVIR), as áreas de Psicologia e Direito adotavam abordagens mais sincronicas do que diacronicas, em termos de compreender o funcionamento da realidade num determiniado momento histórico.

3.4. METODOS QUANTITATIVOS

Inicialmente, os Cursos de Métodos Quantitativos da EAESP estavam integrados nos departamentos de Finanças (Matemática e Estatística) e de Produção (Pesquisa Operacional).

Essa característica traduzia uma perspectiva muito limitada e imediatista dos métodos quantitativos, na medida em que se dava mais enfase na aplicação desse instrumental analítico para a resolução de casos práticos, do que na formação de um sólido Quadro Conceitual Analítico.

A partir de 1966, com a criação do Departamento de Métodos Quantitativos a EAESP incorporou diversos docentes com formação em Matemática (USP) e em Engenharia (Poli/USP; ITA; Mackienze), voltados para o ensino dessas disciplinas.

No entanto, enquanto nos cursos de matemática os métodos quantitativos são um fim sem si mesmo, cuja enfase está na demonstração das diversas conclusões, nos cursos de negócio os métodos quantitativos devem ser encarados como meio, não em termos de destacar a aplicação desse instrumental a casos concretos particulares, mas sim o potencial de aplicação em situações novas.

Nesse sentido, os docentes da área de Métodos Quantitativos não adotaram uma perspectiva histórica voltada para discutir a genese do processo de criação desse instrumental analítico e as tendencias relacionadas à sua aplicação aos problemas administrativos.

Somente através de um detalhado conhecimento do papel potencial passível de ser desempenhado por esse instrumental, na perspectiva da alta gerencia, em termos estratégico-competitivos, seria possível induzir-se às empresas ampliar o uso desses instrumentos.

Na prática, os especialistas em métodos quantitativos, de maneira especial na área de informática, conhecem bem o instrumental e suas aplicações tradicionais, mas não tem capacitação para antecipar-se à solução dos problemas estratégicos empresariais através do uso desses instrumentos.

Os executivos de cúpula, que conhecem bem os problemas estratégico-administrativos, muitas vezes tem dificuldade de perceber o potencial de uso lucrativo de soluções inovadoras baseadas nesses instrumentos.

No caso da EAESP, os docentes do Departamento de Métodos Quantitativos e Informática, còm formação em matemática e engenharia, geralmente tem pós-graduaçao em negócios, mas possuem com pouca capacitação em antecipar-se aos problemas estratégico-competitivos sob a perspectiva da alta gerencia.

3.5. GERENCIA GERAL E FUNCIONAL

Uma característica marcante do Projeto EAESP foi o amplo programa de formação de docentes das áreas profissionais (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral), que após um período de assessoramento à Missão de Professores Americanos no Brasil, eram enviados para um Programa de Mestrado em Business Administration na Michigam State University, e em seguida para o International Teaching Program da Harvard Business School, onde se especializavam no uso do método do caso.

Essa uniformização do Programa de Formação de Docentes, criou uma forte homogeneização na sua perspectiva teórica, que pode ser traduzida nos seguintes aspectos:

a-) enfase na perspectiva gerencialista, voltada para a tomada de decisão, dos cursos de administração, quando comparado com a visão analítica dos cursos de economia e ciencias sociais.

b-) utilização crescente de modelos analíticos de tomada de decisão, validados através de pesquisas empíricas junto ao universo empresarial, no lugar da descrição factual da realidade existente.

c-) desconsideração da influencia do contexto histórico (economico/ político/ social) no desenvolvimento das técnicas administrativas, que passam a ser consideradas como uma conquista universal, decorrente unicamente da aplicação do pensamento racional aos problemas administrativos empresariais.

A área de marketing, nesse contexto, entendida como uma filosofia empresarial de orientação para as necessidades do consumidor, como meio de maximizar o lucro a longo prazo, discutiu através de jogos de empresa (simulação), o impacto das decisões de produto, preço, promoção e distribuição nos resultados das empresas, onde a pesquisa de mercado tem o papel de detectar as demandas ambientais.

A área de contabilidade, entendida como o sistema de informação empresarial por excelencia, forneceu um referencial analítico para a tomada de decisão relativo às diversas formas de alocação de recursos (composição do ativo), as formas de financiamento (composição do passivo) e à política de dividendos, voltada para maximizar o valor da empresa à longo prazo. As técnicas de análise de curto prazo (custo, volume e lucro) e de escolha de alternativas de projetos futuros de investimento, voltadas para obter ganhos através da alavancagem financeira e operacional, bem

como à avaliação de ativos através de sofisticados métodos de considerar seu risco intrínseco em comparação ao mercado como um todo, traduzem essa enfase generalista dos cursos de administração de empresas da EAESP.

A área de produção, entendida numa perspectiva ampla como o subsistema criador de utilidade de forma, tempo e lugar, discutiu o processo decisório, em termos de alternativas de localização industrial, de logística e distribuição, dos lotes economicos de compra, e de planejamento e controle de produção. Sob a perspectiva da Engenharia Economica avalia às alternativas de inovação tecnológica, onde o uso dos métodos quantitativos e da informática, passaram a substituir as abordagens descritivo-factuais dos cursos tradicionais de tecnologia.

A área de recursos humanos, superando a abordagem tradicional do departamento pessoal, enfatizou a análise dos processos de recrutamento e seleção, definição de cargos e salários, treinamento/desenvolvimento profissional e benefícios sociais, com amplo destaque na gerencia das relações industriais em empresas e sindicatos (capital/ trabalho).

A área de Administração Geral, utilizando as abordagens tradicionais das chamadas escolas administrativas - Administração Científica (Taylor/Fayol); Relações Humanas (Elton Mayo); Burocrata (Max Weber); Behaviorista (Herbert Simon); Neo-Clássica (Peter Drucker); Estruturalista (Sociólogos Organizacionais); Sistemica (Bertalanffy; Cibernética; Teoria da Decisão e dos Jogos; Abordagem Sócio-Técnica); Desenvolvimento Organizacional (enfase na intervenção e mudança); Contingencial (Chandler; Lawrence & Lorsch) -, discutiu tanto a questão da racionalização administrativa, através das técnicas de O&M, como do processo estratégico de decisão empresarial (Ansoff; Andrews; Modelos das Consultorias B.C.G./A.D.L.; Administração Estratégica).

As áreas de marketing, finanças e produção da EAESP limitaram-se a discutir técnicas de racionalização administrativas, através dos modelos analíticos de tomada de decisão, sem considerar o impacto que a genese histórica do capitalismo brasileiro, em termos de correlação de forças economico-políticas, comparadas aos países centrais, exerce na natureza e dinamica do mercado financeiro e processo de financiamento das empresas, do padrão competitivo e das estruturas de mercado, e da gestão estratégica da tecnologia.

Na área de marketing, por exemplo, mesmo no estudo do comportamento do consumidor e nos cursos sobre estratégia competitiva, baseado em análises de organização industrial, conforme metodologia desenvolvida por Michael Porter da Harvard Business School, desconsiderou-se completamente as contribuições da economia política e da sociologia crítica, que permitam situa-las no contexto da especificidade histórica do processo de desenvolvimento economico brasileiro.

Essa característica faz com que os cursos de marketing, finanças, produção, recursos humanos, organizações e métodos, e planejamento estratégico enfatizassem mais os modelos normativos ideais de racionalização administrativa das empresas, do que fossem capazes de captar a correlação de forças economico-políticas subjacentes ao processo de emergencia de novos desafios gerenciais, inerentes às transformações ambientais, que consiste no problema central da alta gerencia: captar a dinamica emergente da transformação empresarial.

De modo especial, os cursos de Planejamento Estratégico Empresarial que falam muito de mudança ambiental tem grande dificuldade de captar a dinamica desse processo por falta de embasamento em economia política e sociologia crítica, capazes de interpretar dinamicamente o processo de desenvolvimento economico brasileiro.

No entanto, no Departamento de Administração Geral da EAESP, a área de Teoria das Organizações sofreu forte influencia das abordagens metodológicas de economia política e sociologia crítica, no lugar das visões gerencialistas e formais das Teorias Administrativas tradicionais.

A partir de um célebre artigo publicado por Maurício Tragtenberg no início da década de 70 na Revista de Administração de Empresas da EAESP, intitulado "A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia?", que posteriormente seria desdobrado na conhecida tese "Burocracia e Ideologia", os Cursos de Teoria das Organizações passaram a ser crescentemente relacionados com a dinamica histórica do Modo de Produção Capitalista.(RAE/FGV: 11(4): 7-21; OUT/DEZ,1971)

Nesse contexto, adota-se uma abordagem do materialismo histórico-dialético para discutir a evolução do modo de produção capitalista e faz-se a interpretação das diversas teorias organizacionais (Taylor; Fayol; Mayo; Sistemas; Contingencial) como soluções historicamente situadas e engendradas por problemas específicos do padrão de desenvolvimento economico. Assim, ao invés de se discutir técnicas administrativas como um fim em si mesmo, dá-se enfase à compreensão do contexto histórico que possibilitou seu surgimento. que é a base para garantir a viabilidade economica de seu transplante para outras realidades históricas.

A área de recursos humanos da EAESP, numa profundidade menor, também tendeu a analisar a dinamica histórica do movimento trabalhista/ sindical brasileiro e seu impacto na Gerencia de Recursos Humanos

A área de comunicações administrativas, adotando uma perspectiva ampla, em termos de analisar os fundamentos linguísticos e semiológicos do processo de comunicação e suas diferentes manifestações (Jornal; TV; Rádio; Cinema; Quadrinhos; Disco; etc),

passou a possibilitar um entendimento mais global do processo de comunicação empresarial.

De modo geral, os cursos de marketing, finanças, produção, recursos humanos, organização e métodos, e planejamento estratégico da EAESP mantiveram o paradigma utilizado pelas Business School Americanas, limitando-se a fazer algumas pesquisas de adaptação dessas concepções à realidade brasileira.

Somente os cursos de teoria das organizações chegaram a adotar uma perspectiva teórica distinta, através do uso do instrumental analítico do materialismo histórico e dialético para estudar as questões das organizações empresariais capitalistas.

5. CONCLUSAO PRELIMINAR

Esse capítulo adotando a abordagem metodológica da Epistemologia Genética procurou analisar a evolução histórica do Curriculo e Programas de Curso da EAESP no período de 1956/1986, com enfase nos paradigmas filosóficos analíticos subjacentes a eles e nas influencias socio-psicológicas sofridas no processo de recrutamento do Corpo Docente.

Inicialmente, constatou-se que o Curriculum Inicial do Curso Intensivo de Administração (1954), incluindo as Áreas de Atividades Administrativas, Administração Financeira e Contábil, Distribuição e Vendas, Produção e Legislação Aplicada a Negócios, dirigido a profissionais com 3 anos de experiencia em cargos de chefia, não tinha um caráter verdadeiramente universitário, por se limitar a descrever técnicas e treinar sua aplicação através do método do caso, sem estabelecer um Quadro de Referencia Teórico para sustentar o processo decisório.

O Currículo Inicial do Curso de Formação Superior (4 anos) posteriormente denominado Curso de Graduação em Administração de Empresas, apesar de dedicar cerca de 50 % do seu conteúdo para disciplinas de Educação Geral (Instituições Economicas; Sociologia e Psicologia Industriais; Instituições Políticas e Jurídicas; Tecnologia e Organização do Comércio e Indústria; Comunicações (Escritas e Verbais); Conceitos e Operações Quantitativas), integrado a um Núcleo Profissionalizante (Administração Financeira; Distribuição e Vendas; Produção; Administração e Traçado de Diretrizes) mantinha um caráter mais instrumental (How to Do) do que universitário, no sentido de fornecer um Quadro Referencial Teórico, estimulando os alunos a desenvolverem pesquisas bibliográficas autonomas para formar sua própria visão conceitual e não se limitar apenas a aplicar técnicas na resolução de casos.

No segundo semestre de 1955, o Prof. Ignácio da Silva Telles ao assumir a cadeira de Instituições Políticas empreendeu uma reformulação do curso, substituindo o uso do método do caso para treinar aplicações práticas relacionadas à interpretação do Texto Constitucional, por uma abordagem teórico-conceitual voltada para captar as forças economico-políticas responsáveis pelo emergente processo de transformação social (tendencias futuras).

Essa tendencia passou a ser enfatizada crescentemente, em termos de substituir uma perspectiva imediatista de aplicação de técnicas administrativas por outra que enfatizava como filosofia educacional básica compreender o papel das "Empresas na Sociedade Brasileira". A área de Ciencias Sociais enriqueceu-se com a introdução de diversas novas disciplinas - Metodologia de Pesquisa, Estudos Brasileiros, Desenvolvimento Economico, Economia Política -, cuja enfase estava em capacitar o aluno a captar o processo de transformação (lógica dialética de pensamento) e situar sua atuação gerencial no contexto da especificidade histórica do processo de desenvolvimento economico brasileiro, comparado aos países centrais.

Em relação às disciplinas técnicas de administração - marketing, finanças, produção e administração geral -, assistiu-se uma eliminação dos conteúdos descritivos factuais da realidade imediata e crescente enfase em modelos analíticos de tomada de decisão, validados empiricamente através de pesquisas sobre os padrões gerenciais do universo empresarial, de caráter sincrônico e desconsiderando o impacto diacronico das transformações da realidade histórica.

O Currículo Definitivo do Curso (1975/86) apresentava um potencial de articulação dialética entre um Quadro de Referencia Teórico (Ciencias Sociais; Economia; Métodos Quantitativos) e o Núcleo Profissionalizante (Administração Geral; Finanças e Controle; Mercadologia e Produção), sendo bastante elucidativo saber-se ter sido estruturado a partir de uma pesquisa realizada pelo Centro Academico em 1969, junto a ex-alunos sobre os pontos fortes e fracos do Currículo Anterior, mostrando que só eles, e não os professores, tinham uma perspectiva global de integração curricular. Analisando a questão sob a ótica da atuação gerencial prática, esses ex-alunos paradoxalmente defenderam maior "teorização/ conceituação" do Currículo, através da eliminação dos conteúdos factuais (descrição de práticas correntes), pois os cursos universitários devem capacitá-los a atuar em situações emergentes e novas, e não reproduzir os padrões de atuação vigentes.

A pesquisa sobre as raízes teóricas/ enquadramento analítico do Corpo Docente da EAESP/FGV mostrou a forte influencia sofrida pela sua Area de Ciencias Sociais da abordagem materialista histórica e dialética, desenvolvida pelo Grupo de Florestan Fernandes na FFCL/USP (Escola Paulista de Sociologia) e pelo grupo multidisciplinar formado pelo filósofo José Arthur Gianotti, no

final da década de 50, para ler conjuntamente o livro "O Capital" de Karl Marx, e que, após 10 anos de estudos em conjunto, organizaria o CEBRAP - Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, integrando os pesquisadores cassados e afastados pelo AI-5, cujas reuniões iniciais e formulação estatutária contou com forte apoio dos docentes da própria EAESP, numa postura de claro desafio ao Regime Militar.

Na área de Economia, a abordagem marginalista neo-clássica foi crescentemente substituída pela visão da escola clássica de economia política, enfatizando o caráter histórico dessa ciencia (NAPOLEONI, 1978), através de influencias dos trabalhos teóricos da CEPAL- Comissão Economica para América Latina e do nacional desenvolvimentismo do ISEB- Instituto Superior de Estudos Brasileiros. As perspectivas Neo-Ricardianas, Post-Keynesianas e Neo-Marxista, através dos trabalhos de pesquisadores da Universidade de Cambridge na Inglaterra (Kalecki; Robinson; Sraffa) tendiam a enfatizar, direta ou indiretamente, a utilização do instrumental analítico do materialismo histórico e dialético, baseado no conceito de Modo de Produção Capitalista. Sofreu, ainda a área de economia da EAESP, forte influencia do Grupo formado no início da década de 60 pelo Prof. Antonio Delfim Netto na USP, que levaria à criação do Instituto de Pesquisas Economicas, que iria realizar durante 20 anos a mais radical experiencia de integração universidade-estado já realizada no Brasil, onde a universidade adquiriu o caráter de viveiros de quadros e formulador de alternativas de política economica para os Ministérios da Fazenda, Agricultura e Planejamento, ao longo dos Governos Costa e Silva, Médici e Figueiredo.

Apesar de seu caráter Neo-Clássico/Keynesiano, o Grupo de Delfim representava a possibilidade concreta de integração universidade-aparelho de estado, influenciando indiretamente as diversas tentativas da EAESP criar um Mestrado/ Doutorado em Economia, seguidamente bloqueado pela FGV/RJ, com o objetivo de sustentar teoricamente a praxis política do Grupo Progressista-Reformista (Histórico) do PMDB.

A área de Psicologia, Direito e Métodos Quantitativos não trouxe significativas inovações em relação ao padrão das Business Schools Americanas.

A área de Gerencia Geral/ Funcional (Marketing; Finanças; Produção; Recursos Huamanos) apresentou grande uniformidade na formação de seu Corpo Docente, na medida em que realizaram o Programa de Mestrado em Business Administration da Michigan State University e o International Teaching Program da Harvard University, voltado fortemente para o uso do Método do Caso.

A característica sui generis da EAESP foi a de desenvolver um Curso Generalista de Business Administration, único no plano mundial, onde a Base de Educação Geral enfatizava a adoção do

instrumental teórico do materialismo histórico e dialético para analisar a realidade social.

Os docentes das áreas técnicas de administração tem sido recrutados segundo critérios que priorizam a capacidade didática de exposição do corpo teórico das Business School Americanas, integrada à realização de algumas pesquisas, utilizando o mesmo referencial teorico, voltadas para adaptar esses conhecimentos à realidade brasileira, gerando uma forte homogeneidade e endogenia, na medida que se desconsiderava os angulos distintos e contraditórios, para destacar uma visão uniforme e coerente da realidade.

No caso dos docentes da área de Ciencias Sociais e Economia Política a enfase era oposta, já que partindo da premissa sobre o carater intrinsecamente contraditório da realidade, concluia-se pela necessidade de capacitar os alunos, através de seminários e pesquisas bibliográficas, a conhecer e compatibilizar pontos de vistas divergentes, cada um deles efetivo apenas para apreender aspectos particulares dessa realidade. Assim, ao invés de capacidade didática de exposição, enfatizava-se a lógica dialética da investigação, no sentido de criar problemáticas novas e fecundas, mesmo que inicialmente confusas e contraditórias, sobre a inserção das técnicas administrativas no processo histórico de desenvolvimento social brasileiro.

Paradoxalmente, essa abordagem materialista histórico dialética das Ciencias Sociais, aparentemente oposta aos objetivos de um Curso de Administração de Empresas, mostrou-se extremamente efetiva na capacitação da alta administração das empresas brasileiras através da experiencia da EAESP, por destacar a capacitação em apreender a dinamica emergente da transformação social (lógica dialética) e o papel das técnicas administrativas no processo histórico de desenvolvimento economico brasileiro, do qual as empresas são causa e consequencia.

No ambito da EAESP, os Corpos Docentes das Areas Técnicas de Administração (10º e 11º andares) e das Areas de Ciencias Sociais e Economia Política (9º andar), no período de 1954/1986, não realizaram qualquer tipo de tentativa de integração de suas perspectivas teóricas, os primeiros enfatizando a abordagem técnico funcionalista e os últimos o materialismo histórico e dialético, já que se consideravam como duas "escolas" distintas, estanques e isoladas.

Coube aos alunos do Curso de Graduação de Administração de Empresas, na medida em que eram obrigados a cursar partes relativamente iguais do Currículo em cada uma dessas "escolas" da EAESP, integrar compulsória e implicitamente as técnicas do Business Administration, com o método histórico dialético de interpretação da realidade social, traduzindo a constantemente referida heterodoxia do Pensamento Administrativo da EAESP.

O grande sucesso profissional alcançado pelos ex-alunos do CGAE no período de 1955 a 1986, junto a empresas do setor dinamico da economia (especialmente multinacionais), em cargos de gerencia executiva (não apenas de assessoramento), em funções generalistas (alta administração), como comprovam as diversas pesquisas realizadas sobre o tema, mostram o grande potencial de integração sinergética dessas duas áreas do curso.

Mostrada como se deu a genese/evolução histórica do Pensamento Estratégico Administrativo da EAESP, realizaremos no próximo capítulo uma explicitação detalhada do conteúdo desse sui generis Modelo de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, utilizando como referencial teórico comparativo o Modelo Gordon de Cursos Gerencialistas de Administração de Empresas discutido no Capítulo II.

CAPÍTULO VI:

MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

1. RESPOSTAS AS QUESTOES CHAVES DA PESQUISA

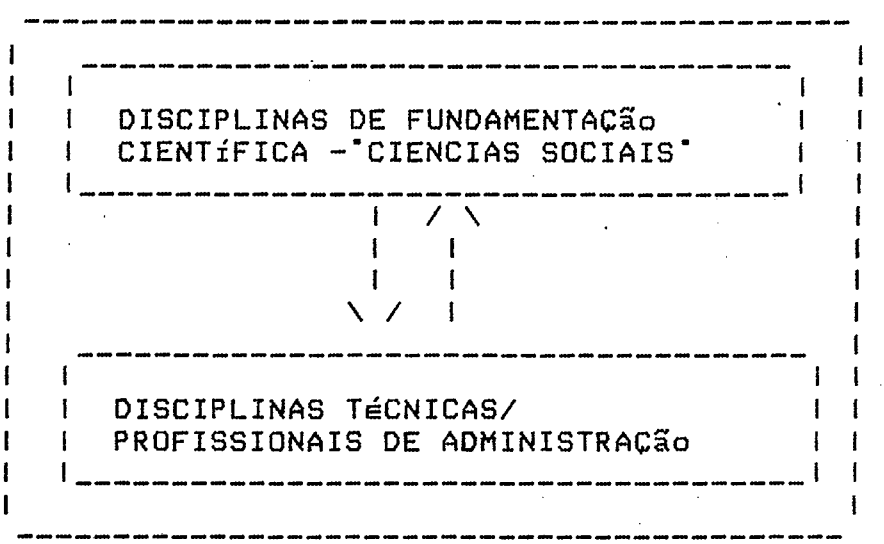
O objetivo desta pesquisa foi o de responder as seguintes questões, referentes a implantação no Brasil, através da EAESP, a partir de 1954, dos Cursos Universitários de Administração de Empresas, de caráter generalista (visão da empresa como um todo), conforme discutido por Robert Aaron Gordon, no seu livro Higher Education for Business:

> "Em que condições é possível transplantar para a realidade brasileira um Modelo de Cursos de Administração de Empresas, surgido no contexto histórico da economia americana?"

> "Ou, ao ser transplantado para a realidade brasileira, que características sui generis é possivel prever-se, antecipadamente, deveria assumir a Proposta do Relatório Gordon, para se adaptar e tornar efetiva num contexto histórico distinto?"

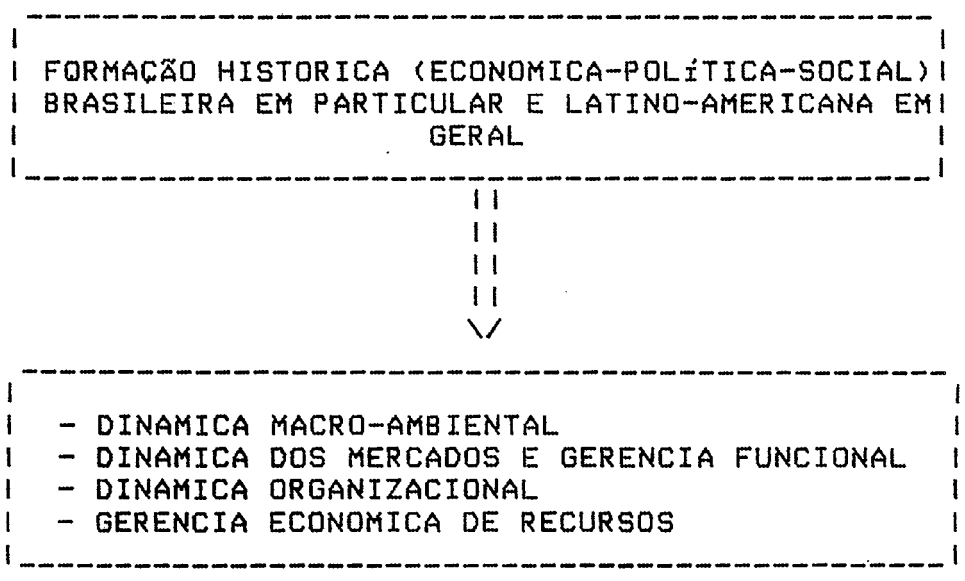
> "De que maneira a especificidade da formação histórica (latino-americana) brasileira se reflete nos Currículos/ Programas/ Corpo Docente de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios?"

A característica básica dos Cursos Generalistas de Administração de Empresas está na sua estrutura curricular, que apresenta uma articulação, em partes aproximadamente iguais, entre:



Através dos capítulos anteriores, sobre os Antecedentes Históricos, Dinamica de Crescimento e Genese do Pensamento Administrativo, mostramos que a especificidade histórica da sociedade brasileira e do seu padrão de subdesenvolvimento industrializado, através da correlação de forças economico-políticas, levou a uma orientação sui generis do Curso de Administração de Empresas, em termos do perfil do Corpo Docente, Estrutura Curricular e Conteúdo Programático.

Em síntese, a filosofia educacional do Curso da EAESP/FGV passou a entender como "Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios", o papel desempenhado pela atuação gerencial no contexto do processo de desenvolvimento economico brasileiro, do qual as empresas são simultaneamente causa e consequencia, traduzindo-se na seguinte articulação curricular:

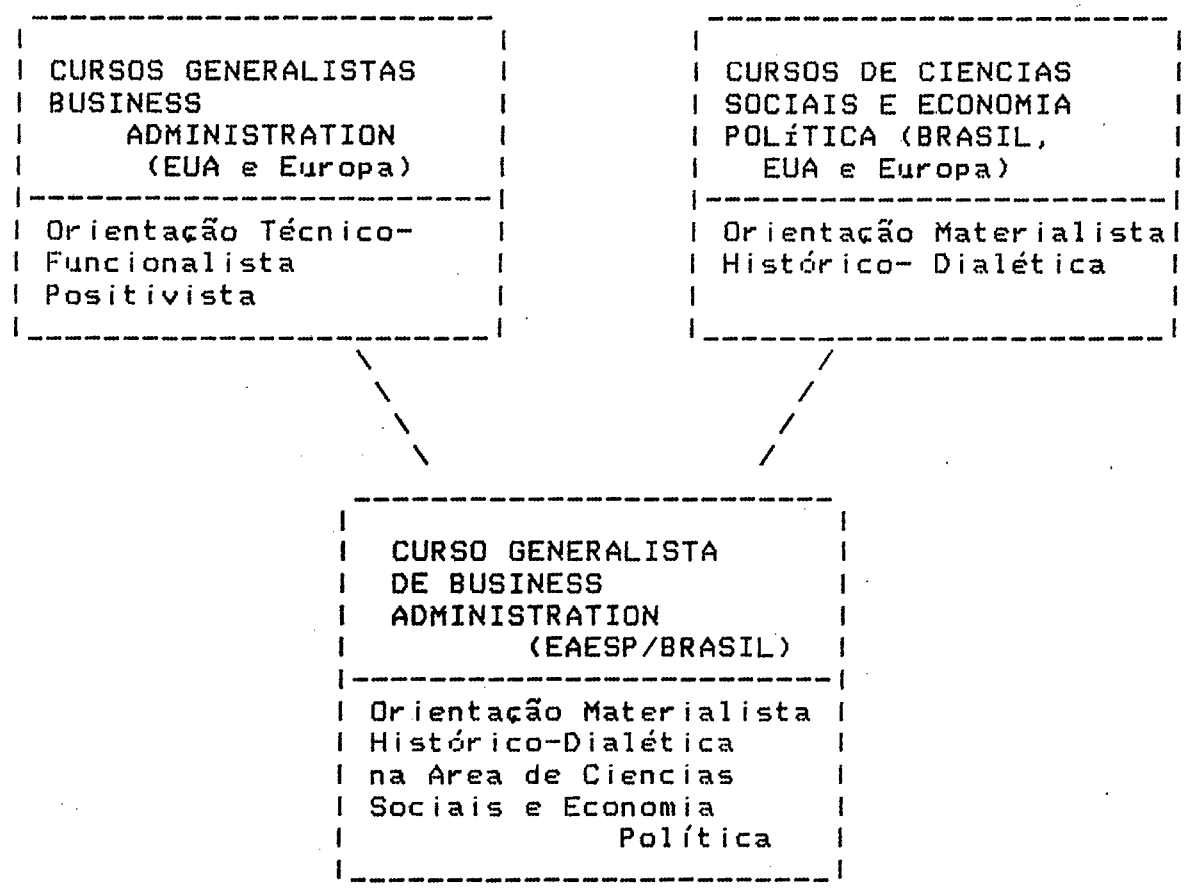


De modo especial, mostramos anteriormente como a perspectiva metodológica do materialismo histórico e dialético, através de influencias diversas, penetrou nas áreas de Ciencias Sociais e Economia Política da EAESP, provocando uma heterodoxia no seu Pensamento Administrativo, traduzido pelo Perfil do Corpo Docente, Estrutura Curricular e Conteúdo Programático.

Nesse sentido, a EAESP passou a ter uma característica única a nível mundial de ser um Curso Generalista de Business Administration, cuja base de educação geral (disciplinas de fundamentação científica) tem uma orientação histórico-dialética, no lugar da tradicional abordagem funcionalista-positivista, predominante nas Ciencias Sociais Americanas.

Ou seja, existem diversos Cursos de Ciencias Sociais e Economia Política, tanto no Brasil como nos EUA e Europa, que utilizam o materialismo histórico dialético como approach metodológico. Do mesmo modo, existem diversos Cursos de Business Administration nos EUA, com uma grande carga curricular (50%) de disciplinas de educação geral, especialmente Ciencias Sociais, mas utilizando um approach do funcionalismo positivista nesta área.

A característica diferencial do Curso Generalista de Administração de Empresas da EAESP foi o de pensar o Business Administration a partir de uma perspectiva histórico dialética, que como vimos não foi uma opção consciente e explícita de sua direção, mas consequencia da correlação de forças economico-políticas brasileiras que influenciaram seu currículo/ programas/ corpo docente ao longo do tempo:



O aspecto central do currículo do Curso de Administração de Empresas da EAESP é que as disciplinas de Ciencias Sociais e Economia Política, baseada no instrumental analítico do materialismo histórico e dialético perderam o caráter de disciplinas auxiliares, voltadas para fornecer aos alunos um complemento de Cultura Geral, para se transformarem na Filosofia Básica e Central do Curso, influenciando e integrando todas as disciplinas curriculares sob uma ótica/ ponto de vista comum:

> "Integrar a atuação gerencial e das diversas técnicas administrativas no processo de transformação/ mudança da economia brasileira"

Na medida em que, essas transformações na filosofia educacional do curso não foram definidas e planejadas a priori pela Missão Americana da Michigan State University que implantou a EAESP, mas resultaram da atuação de forças economico-políticas locais, gerou-se um implícito e relativamente "inconsciente" Modelo de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, cujas características internas será objetivo deste capítulo explícitar.

Nos capítulos anteriores utilizamos a perspectiva da Epistemologia Genética para destacar os fatores sociais, culturais, ideológicos e políticos que influenciarm de maneira relativamente inconscientes a prática efetiva do Corpo Docente da EAESP no período de 1954 a 1986, gerando um tipo de conhecimento, cuja organização, formação, desenvolvimento, funcionamento e produto intelectual constitui o que estamos chamando de "Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios."

Ao longo deste capítulo, mostraremos como o instrumental analítico do materialismo histórico dialético alterou de forma sui generis o Modelo Gordon de Cursos Generalistas de Business Administration analisado detalhadamente no Capítulo II, em direção a um Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios mais adaptado aos principais desafios colocados ao processo gerencial pela especificidade brasileira/ latino-americana, possibilitanto assim avaliarmos as hipóteses da pesquisa e explicitar suas implicações futuras (Contribuições Originais da EAESP ao Pensamento Estratégico Administrativo).

Conforme discutimos anteriormente, a EAESP é constituída de 2 "escolas", cujo Corpo Docente, no período de 1954/86, em termos de interação teórico-conceitual, manteve-se estanque e isolado: Areas Profissionalizantes (10º e 11º andares), adotando uma perspectiva técnico-funcionalista; Areas de Ciencias Sociais (9º andar), adotando predominantemente uma perspectiva histórico dialética.

Assim, coube aos alunos do Curso de Graduação em Administração de Empresas, obrigados a cursar partes praticamente iguais do Currículo com ambas as "escolas" fazer a síntese implícita entre elas, que se traduz no seguinte aspecto:

> "utilização da abordagem materialista histórico dialética como um Quadro de Referencia Analítica que permite integrar de maneira mais efetiva às técnicas do Business Administration a especificade do Modo de Produção Capitalista Latino Americano/ Brasileiro."

O que se pretende fazer nesse capítulo é tornar explícito como o paradigma histórico dialético permite visualizar a questão da gerencia de negócios sob outros angulos, sem objetivo de

negar a eficácia das técnicas gerenciais estabelecidas, ou propor-se a desenvolver de maneira rigorosa e acabada outro ferramental específico, mas sim:

> "com o intento de exploração, tentando descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fecundas, preparando assim o caminho para pesquisas ulteriores."

O grande sucesso alcançado pelos ex-alunos do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP no mercado de trabalho, como diversas pesquisas tem demonstrado, especialmente em cargos executivos (não apenas de assessoria), de alta administração (visão generalista) das grandes empresas do setor moderno e dinamico da economia (destacadamente multinacionais) é uma forte evidencia da importancia dessa integração: esses alunos ao aprender as técnicas gerenciais (3º e 4º anos do Curso da EAESP), já haviam recebido uma sólida formação materialista histórico-dialética (1º e 2º anos do Curso da EAESP) como instrumental de análise da realidade social brasileira e latino-americana.

2. PAPEL DO MATERIALISMO HISTORICO DIALETICO NOS CURSOS DE BUSINESS DA EAESP

Um aspecto extremamente curioso e significativo do Curso de Graduação da EAESP é a ampla utilização da literatura marxista, especialmente do Livro "O Capital"(Crítica da Economia Política)", que passou a ser utilizado crescentemente, no período de 1954 a 1986, em diversos cursos: Metodologia de Pesquisa; Sociologia; Ciencia Política; Psicologia Social; Instituição de Direito Público; Estudos Brasileiros; Economia; Teoria Geral da Administração; Teoria das Organizações; Seminários Diversos (Tecnologia; Recursos Humanos; etc).

É comum, durante a parte profissional do currículo (3º e 4º anos) do Curso de Graduação da EAESP haver constantes reclamações dos professores das áreas técnicas (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral) de que a enfase humanística dos anos iniciais do curso exerceu tal influencia nos alunos, tornando-os de tal forma politizados que passou a ser desfuncional para seu sucesso futuro no mercado de trabalho. Esses professores tendem a comparar o perfil dos alunos do Curso de Graduação da EAESP, com

seus colegas da Pós-Graduação (Especialização para Graduados), composta predominantemente de engenheiros, que tendem a receber as disciplinas técnicas de maneira menos contestadora e crítica, e onde não se houve seguidas questões do tipo, consideradas provocativas e fora de contexto:

> "Mestre: como se situam essas técnicas administrativas (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral) no contexto das relações capitalistas de produção?"

Essa questão chegou a tal nível, que muitas pessoas passaram a sugerir que a EAESP estaria formando no seu Curso de Graduação um paradoxal Administrador de Empresas Capitalistas de "esquerda", tal era a influencia da abordagem histórico-dialética, cujo corpo docente era denominado ironicamente pelos seus colegas das áreas técnicas de "TURMA DO BLA", enquanto esses respondiam que "para ser administrador não era necessário usar antolhos."

Nesse sentido, o Prof. Claudio Moura e Castro, ex-presidente do CAPES-Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior do MEC-Ministério de Educação e Cultura passou a realizar uma campanha, através de palestras e artigos, defendendo a tese de que os "Cursos de Administração", expressão usada como um eufemismo para não se referir diretamente à EAESP, estavam perdendo sua verdadeira finalidade e tornando-se em repetitivos cursos de ciencias sociais.

Para demonstrar isso, o CAPES chegou a encomendar uma pesquisa sobre o Currículo de Cursos de Graduação em Administração de Empresas, coordenada pelo Prof. Paulo Fernando Fleury do COPPEAD/UFRJ, voltada para analisar o perfil do Corpo Docente e entrevistar, através de questionários, alunos desses cursos.

Mais significativo ainda, foi a tese de mestrado, comentada no Capítulo I desse trabalho, apresentada pela Profª Maria de Lourdes Covre, sob a orientação do Prof. Heinrich Rattner, à Faculdade de Filosofia e Ciencias Humanas da USP, e posteriormente publicada em livro com o título "A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresas", onde através de um extenso estudo de caso sobre os Cursos da EAESP, a autora chega a paradoxal conclusão:

> "(O Livro) compõe-se de seis capítulos e abrange aspectos distintos de uma mesma proposição central, isto é, de que os administradores servem à acumulação" do capital. (COVRE, 1982, p.11, grifos nossos)

Pergunta-se:como seria possível ao Curso da EAESP estar deixando de atender a esse objetivo básico -contribuir para a acumulação de capital-, já que sua implantação foi financiada por ca-

pital americano (USAID), sendo dirigido por um Conselho de Administração cujos membros são representantes do empresariado, e onde todas as evidencias mostram o grande sucesso alcançado pelos seus ex-alunos no mercado de trabalho, a ponto da Revista Senhor publicar matéria de capa sobre o tema - "EAESP/FGV: a Escola do Poder" -, e a avaliação dos cursos universitários feita pela Revista Playboy a colocar permanentemente em 1º lugar (GUIA DO ESTUDANTE - CURSOS E PROFISSOES - 1987 - EDITORA ABRIL - 1987 - p.28),

A resposta a esse paradoxo encontra-se no fato de que a expressão "escola de esquerda" precisa ser qualificada e entendida em sua especificidade, e que os próprios docentes e alunos, ao serem entrevistados sobre o tema, tem uma visão estanque e parcial, que não os permite ter consciencia desse processo como um todo, em termos de sua funcionalidade para uma sui generis abordagem de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios.

De modo especial, essa abordagem dos cursos da EAESP tem se mostrado extremamente adequada para formar a Alta Gerencia (executivos de cúpula, não apenas assessores), das grandes empresas do setor moderno e dinamico da economia, como se infere da forte penetração de seus alunos em cargos de cúpula das multinacionais, e não apenas para formação de técnicos de administração para pequenas empresas (familiares) do setor tradicional.

é comum, os próprios professores das áreas técnicas (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral) da EAESP, que criticam a disfuncionalidade da enfase humanística na formação do administrador, reconhecerem que seus ex-alunos do curso de graduação acabam penetrando em altos cargos de grandes empresas multinacionais, inacessíveis a eles próprios, cujo trabalho de consultoria se concentra mais nas áreas especializadas (técnicas), não de cúpula, de médias empresas nacionais e no aparelho de estado.

Daí, a necessidade de investigarmos o papel da abordagem materialista e histórica nos Cursos de Business da EAESP, como meio de entender esse misterioso paradoxo.

2.1. A QUESTAO DA HEGEMONIA BURGUESA

Infere-se do próprio posicionamento adotado pelo Curso da EAESP, ao longo de sua evolução histórica, sua concepção de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, conforme discutimos nos capítulos anteriores.

Nas palavras do Prof. Bresser Pereira:

> "A Escola foi fundada com a finalidade específica de contribuir diretamente para o desenvolvimento economico do país (...) fazendo-os compreender melhor os problemas de um país em desenvolvimento, fazendo-os re-

lacionar melhor seus problemas administrativos com os problemas do estágio em que se encontra o desenvolvimento economico do país, como também, permitir-lhe-ás uma ação mais positiva quando, saindo do ambito de suas empresas, exercerem qualquer influencias sobre os destinos do País."(SEMINARIO ANUAL DE REAVALIAÇAO - EAESP/FGV - 1964 - AGUAS DE SÃO PEDRO - RELATORIOS).

"A EAESP (...) é hoje a principal instituição de ensino, respondendo pela formação das elites dirigentes de São Paulo. Este papel que coube tradicionalmente à Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, que nos últimos cinquenta anos coube também à Escola Politécnica, hoje tende a concentrar-se principalmente na GV de São Paulo".(REVISTA SENHOR, MARÇO/ 1980, p.44).

Do mesmo modo, nas palavras do Prof. Ignácio da Silva Telles:

"As estruturas sociais do mundo ocidental, em todos os países, estão em revolução, e a Escola não poderá se preocupar unicamente em formar especialistas em dirigir empresas, visando apenas o aperfeiçoamento de empresários a que aufiram em suas organizações melhores resultados financeiros pois, é necessário fazer ver a esses empresários o papel enorme das empresas, e as suas funções, para com a sociedade" (...) Se se quizer evitar uma revolução catastrófica no País, terá a EAESP de por na cabeça de seus estudantes a importancia da Empresa na Sociedade".

"A matéria "A Empresa e a Sociedade Brasileira" era a filosofia do curso, a razão de ser do curso; e que não poderia, pois, matéria de tal importancia sociológica, ser considerada como eletiva apenas."

"O Mundo Ocidental está passando por más fases, pois frequentemente se tem notícias de revoluções em países latinos, e que não poderia a EAESP se preocupar apenas em formar, com seus cursos, administradores eficientes para melhores compesações financeiras, mas sim dar aos administradores uma formação mais completa e diversa".

"Se compreendermos a linha geral das transformações sociais estaremos em condições de compreender não apenas aqueles temas citados mas sim todos os problemas. '(REUNIÃO DA CONGREGAÇÃO - 10/11/61 - p. 15 e 16)

Na perspectiva da grande empresa capitalista, atuando nos setores modernos e dinamicos da economia, o objetivo não é o de obter um lucro esporádico e máximo a curto prazo, mas sim o de lucrar sempre, que se denomina em linguagem técnica de administração de empresas maximizar o valor presente de um fluxo de recebimentos futuro, através do crescimento permanente da empresa (acumulação de capital).

Ora, isso significa que existe uma contradição básica entre a maximização de lucros a longo prazo e o perigo de uma revolução socialista, provocada pela incapacidade da economia integrar a maior parte do país, gerando miséria e pobreza crescente.

Nesse sentido, o que se chama de "esquerda" na abordagem da EAESP, como se infere das afirmações do Prof. Bresser Pereira e do Prof. Silva Telles, é a posição de defesa de um modelo de desenvolvimento capitalista, não socialista ou comunista, integrado e organico para o Brasil, permitindo superar seu estágio "pré-capitalista" atual, onde o setor moderno, apesar de seu dinamismo, não conseguiu ainda absorver o grande setor tradicional (2/3 do país).

De acordo com essa visão, a condição fundamental para garantir a lucratividade das empresas à longo prazo é a possibilidade do desenvolvimento de uma democracia burguesa, ao invés das tradicionais ditaduras e populismos, pois só assim se consegue uma estabilidade do sistema de poder, que passa a dispor de mecanismos para amortizar e atenuar os conflitos sociais, através de um processo de negociação e consenso.

No entanto, a industrialização brasileira provocou, ao invés de uma sociedade capitalista organica e integrada, um processo denominado de subdesenvolvimento industrializado, dinamismo excludente ou nova dependencia, onde a baixa produtividade economica, acarreta uma exacerbação dos conflitos e onde o processo de dominação democrática torna-se instável, oscilando entre ditaduras militares e as ameaças de revoluções socialistas.

Neste contexto, a concepção de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios passou enfatizar a necessidade de que a Alta Gerencia, especialmente das empresas do setor moderno, fosse habilitada a compreeender a especificidade do processo de desenvolvimento capitalista latino-americano, percebendo que suas contradições intrínsecas, ao mesmo tempo que representam ameaças por um lado, também podem representar oportunidades quando analisadas de outros angulos.

De modo especial, esse administrador deveria perceber como o processo de hegemonia burguesa (democracia) dos países centrais favorece o desenvolvimento capitalista, permitindo adotar um dinamico padrão de atuação gerencial, superando as tradicionais posturas passivas ou idealistas (voluntaristas), voltado para an-

tecipar-se às oportunidades criadas pelas emergentes transformações da sociedade brasileira.

Este posicionamento de um administrador de cúpula, sensível à necessidade de inserir sua atuação no contexto das transformações sociais, percebendo que as reformas de base traduzem condições necessárias e fundamentais para integrar organicamente a economia do país e obter uma hegemonia burguesa a longo prazo, tem sido interpretado polemicamente sob opostas perspectivas: para a esquerda, trata-se de um "déspota esclarecido pronto a ceder os anéis para não perder os dedos", em termos de estar a serviço dos interesses capitalistas para reproduzir e manter o sistema; para a direita, trata-se de um "socialista-comunista transvestido de capitalista e pronto para subverter o sistema."

Pragmaticamente, o que interessa destacar é o fato do sistema capitalista ser uma realidade emergente, e portanto em transformação contínua, havendo necessidade da Alta Administração, especialmente das grandes empresas, perceberem a necessidade da mudança e adaptação, como condição básica de sobrevivencia.

No caso da EAESP, ao invés dos modelos formais de Planejamento Empresarial, utilizou-se amplamente a obra de Karl Marx para Capacitar o Gerente Estratégico de Negócios a compreender a especificidade das transformações sociais brasileiras e latino-americanas.

2.2. FORMA DE UTILIZAÇAO DA OBRA DE KARL MARX

Para muitos parece extremamente paradoxal e cáustico que a obra de Karl Marx, considerado o maior inimigo do capitalismo, passasse a ser utilizado como bibliografia básica dos Cursos de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP, a ponto de se ouvir repetidamente essa ironica afirmação, entre seus alunos:

> "A grande descoberta da EAESP foi perceber que DAS KAPITAL de Karl Marx é um livro texto básico, verdadeiro Manual, absolutamente imprescíndivel à formação de competentes administradores de empresas, com visão estratégica de negócios."

Esse posicionamento chegou a tal nível, que passaram a surgir na EAESP, grupos de estudos, e mesmo cursos regulares, de grande popularidade, integrados por professores e alunos, interessados em ler detalhadamente a obra DAS KAPITAL de Karl Marx, capítulo por capítulo ("rente ao texto", como se dizia), fazendo uma verdadeira exegese, através de fecundas reuniões de debates, ao longo de diversos meses.

Na verdade, esse aparente paradoxo deve-se ao conhecimento estereotipado produzido pelo senso comum sobre a obra de Marx, pois apesar das propostas políticas anti-capitalista desse autor, DAS KAPITAL é um texto que trata única e exclusivamente da dinamica de funcionamento da economia capitalista, e como tal não poderia ter mais afinidade com o conteúdo teórico de um curso cujo objetivo é explicitamente o de formar competentes"administradores de empresas capitalistas".

Karl Marx, ao elaborar sua Crítica da Economia Política, foi profundamente influenciado pela abordagem utilizada por Isaac Newton na Física, ao mostrar que havia uma lei de movimento/ razão interna (Lei de Atração Gravitacional), além do acaso e da vontade de Deus, para explicar o movimento dos planetas em suas respectivas órbitas.

Assim, a física com Newton adquiria o status de uma verdadeira ciencia estruturada, exercendo forte influencia nas demais, por ter tido condições de substituir explicações subjetivas por outras de caráter objetivo, que permitia, além de descrever, explicar, prever e controlar os fenomenos.

No prefácio da 1ª edição de DAS KAPITAL, Marx afirmava:

> "O objetivo final desta obra é descobrir (desnudar) a lei economica do movimento da sociedade moderna."("O CAPITAL"- VOL I- 3ª EDIÇAO BRASILEIRA, 1975, p.6)

Ou seja, num primeiro momento, Marx estava interessado em estudar, não uma sociedade socialista ou comunista, mas sobretudo a sociedade capitalista, que emergira no final do feudalismo, em termos de estabelecer quais os determinantes do comportamento dos indivíduos neste tipo de sociedade, que independessem de suas vontades particulares, por serem condicionados estruturalmente.

Para isso, sua obra essa assim estruturada:

O CAPITAL: CRITICA DA ECONOMIA POLITICA

LIVRO 1: O PROCESSO DE PRODUÇAO DO CAPITAL

LIVRO 2: O PROCESSO DE CIRCULAÇAO DO CAPITAL

LIVRO 3: O PROCESSO GLOBAL DE PRODUÇAO CAPITALISTA

Daí, a obra de Marx enfatizar a necessidade de transcender a manifestação empírica imediata da realidade, produto do comportamento voluntarista dos homens, para captar suas grandes tendencias subjacentes:

> "Para Marx só uma coisa importa: descobrir a lei dos fenomenos que ele pesquisa. Importa-lhes não apenas a lei que os rege, enquanto têm forma definida e os liga numa relação observável em dado período histórico. O mais importante, de tudo, para êle, é a lei de sua transformação, de seu desenvolvimento, isto é, transição de uma forma para outra, de uma ordem de relações para outra". ("O CAPITAL" - VOL I - 3ª EDICAO BRASILEIRA - 1975 - p.14 e 15).

A partir dessa perspectiva metodológica, Marx passa a estabelecer a análise da essencia básica da sociedade capitalista, cuja compreensão é fundamental ao entendimento de sua dinamica de funcionamento:

> "A história de toda a sociedade que até hoje existiu é a história da luta de classes (...) capital é o poder que tudo domina na sociedade burguesa. Deve constituir o ponto de partida bem como a finalidade (...) a anatomia da sociedade burguesa deve ser procurada na Economia Política".(SWEEZY, 1976, p. 42 a 44).

O conceito de capital para Marx não significa máquinas ou uma quantia monetária, como o senso comum sugere, mas sim a relação social que liga entre si, os proprietários de meios de produção e de força de trabalho, caracterizando em última instancia a essencia do Modo de Produção Capitalista, ao traduzir a forma como este tipo de sociedade organiza-se para produzir a satisfação de suas necessidades básicas de subsistencia:

> "a relação entre o trabalho assalariado e o capital determina o caráter total do modo de produção (. ..) A sociedade como um todo divide-se cada vez mais em dois grandes campos hostis, em duas grandes classes que se enfrentam - a burguesia e o proletariado (...) representam as contradições internas fundamentais do sistema e são forças que levam a transformação radical deste. A base do antagonismo, da contradição está (...) na posição diferencial das classes com respeito aos meios de produção (...) os agentes principais deste sistema de produção, o capitalista e o trabalhador assalariado, não são, como tais, mais que encarnações, personificações do

> capital e do trabalho assalariado, aspectos sociais determinados que o processo social de produção imprime aos indivíduos, produtos dessas determinadas relações sociais de produção (...) as pessoas só interessam na medida em que representam categorias economicas, em que simbolizam relações de classe e interesses de classe (...) a concepção do desenvolvimento da formação economico-social como um processo histórico-natural exclui, mais do que qualquer outra, a responsabilidade do indivíduo por relações, das quais ele continua sendo, socialmente, criatura, por mais que subjetivamente, se julgue acima delas".(SWEEZY,1976, p. 44/45; IANNI,1980,p.77; "O CAPITAL"-VOL I- 3ª EDIÇAO BRASILEIRA - p. 6)

O conceito de Modo de Produção na perspectiva marxista se constitui num poderoso instrumental analítico para analisar-se a dinamica das sociedades humanas ao longo da história das civilizações, estruturadas através de específicos Modos de Produção - Primitivo; Asiático; Escravista Grego-Romano; Feudal; Capitalista - em função das formas de organização social utilizadas:

PRODUÇAO = MEIOS DE PRODUÇAO + TRABALHO

Na visão de Balibar, o conceito de Modo de Produção é entendido como o conjunto de elementos - tais como trabalho e meios de produção - ligados entre si por relações sociais que determinam a forma como os meios de produção são possuidos (relações de propriedade) e a forma de apropriação da natureza e do trabalho humano pelo homem (relações de apropriação). Qualquer que seja a forma social de produção, trabalhadores e meios de produção sempre permanecem fatores da mesma. Esses são elementos essenciais ao processo produtivo e, portanto, constantes dos diferentes modos de produção. "Mas ... para a produção ocorrer eles precisam se unir. A forma específica em que essa união é feita distingue as diferentes épocas da estrutura economica da sociedade ..." Em síntese, o que nos permite distinguir os diferentes modos de produção são as conexões que se estabelecem entre os vários elementos do processo produtivo.

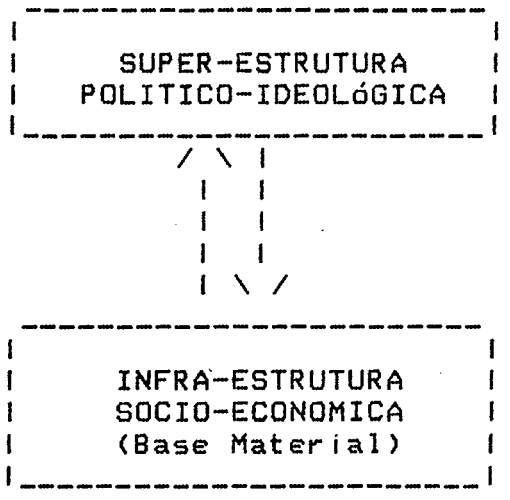
A importancia do conceito de Modo de Produção Capitalista é que ele permite um paradigma analítico que possibilita uma análise integrada da sociedade como um todo (aspectos economicos, sociais, culturais, demográficos, políticos, tecnológicos, legais e culturais) (IANNI, 1980, p.83 e 51):

"O modo de produção da vida material condiciona o processo de vida social, política e intelectual. Não é a consciencia dos homens que determina a realidade; ao contrário, é a realidade social que determina a sua consciencia."

"Ao contrário da filosofia alemá que desce do céu sobre a terra, é da terra ao céu que subimos aqui. Em outras palavras, aqui não partimos daquilo que os homens dizem, imaginam, crêem, nem muito menos do que são nas palavras, pensamento, imaginação e representação de outrem, para atingir finalmente os homens de carne e osso. Não, aqui partimos dos homens tomados em sua atividade real, segundo o seu processo real de vida, representando também o desenvolvimento dos reflexos e dos ecos ideológicos desse processo vital."

"Em Hegel, a dialética está de cabeça para baixo. é necessário po-la de cabeça para cima, a fim de descobrir a substancia racional dentro do invólucro místico."

Nessa perspectiva, o entendimento da dinamica de uma sociedade realiza-se através da análise de sua base material, denominada de infra estrutura sócio-economica e de sua articulação com os aspectos políticos, jurídicos, ideológicos, religiosos, culturais, denominada de super-estrutura político-ideológica:



Nesse contexto, a base material condiciona, sem ser uma determinação mecanicista, as alternativas de variação da super-estrutura, que poderá ter tanto um caráter passivo, como pró-ativo, em termos do nível de influencia exercido sobre aquela base material.

Essa perspectiva ampla do materialismo histórico e dialético, compreendido como uma Teoria Sociológica Global, foi assim definido por Octávio Ianni:

> "A análise do regime capitalista de produção não se restringe às relações economicas, se bem que pareça iniciar-se nesse ponto. Ao analisar o capitalismo, Marx apanha os fenomenos como fenomenos sociais totais, nos quais sobressaem o economico e o político, como duas manifestações combinadas e mais importantes das relações entre pessoas, grupos e classes sociais. Por isso é que a sua análise apanha sempre as estruturas de apropriação economica e dominação política, em que tendem a cristalizar-se aquelas relações e os antagonismos que com elas se engendram.(IANNI, 1980, p. 7).

De modo especial, o materialismo histórico e dialético fornece um sólido instrumental analítico para analisar a questão do Aparelho de Estado e das Estruturas de Poder:

> "o Estado é a estrutura da sociedade (...) o Estado se funda na contradição entre o público e a vida privada, entre o interesse geral e o particular"(...) o governo moderno não é senão um comitê administrativo dos negócios da classe burguesa (...) o poder político, na verdade, é o poder organizado de uma classe para a opressão de outras."(IANNI, 1980, p.31/33)

Para Marx, o Estado nem paira sobre a "sociedade civil" nem exprime a "vontade geral". Entende o Estado inserido no jogo das relações entre as pessoas, os grupos e as classes sociais. Ao aprofundar a análise do regime capitalista, mostra como o Estado é, em última instancia, um orgão da classe dominante. O monopólio do aparelho estatal, diretamente ou por meio de grupos interpostos, é a condição básica do exercício da dominação.

2.3. ADMINISTRADOR DE EMPRESAS COM VISAO POLITICA

Essa perspectiva analítica do marxismo, baseada no conceito de Modo de Produção Capitalista, e na articulação organica entre uma base material (infra-estrutura sócio-economica) e a super-estrutura político-ideológica foi amplamente difundida nos anos iniciais (1º e 2º) do Curso de Graduação de Empresas da EAESP, gerando um referencial analítico onde seriam interpretadas as técnicas administrativas.

O seguinte posicionamento adotado por José Carlos Garcia Durand, professor de sociologia da EAESP, em seus cursos, deixa claro essa questão:

> "O erro da Sociologia da Administração tradicional é a de tomar como elemento de explicação aquilo que deveria ser explicado: o discurso dos administradores. A Sociologia Crítica entende o discurso administrativo como ideológico e enfatiza a compreensão das causas (interesses materiais) que o produziram."

Através do instrumental analítico do materialismo histórico e dialético a EAESP desenvolverá uma concepção sui generis de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, a partir da questão formulada por Peter Drucker:

> "Por tres quartos de século a administração tem significado basicamente dirigir um negócio estabelecido em pleno funcionamento.
>
> De agora em diante, a administração de empresas terá de preocupar-se mais e mais em criar o que é novo além de otimizar o que já existe.
>
> Administrar uma empresa deve ser uma tarefa criativa e não adaptativa. Quanto mais uma administração criar condições economicas, ou as transformar, em lugar de passivamente se adaptar a elas, mais estará administrando a empresa."(DRUCKER, 1975, p.33, 47 e 50).

Através do Materialismo Histórico, o aluno da EAESP é capacitado a entender a dinamica do Modo de Produção Capitalista, entendido como uma realidade histórica, e portanto em contínua transformação, passando por diferentes períodos: acumulação primitiva (sec. XIV a Sec. XVIII); capitalismo competitivo (sec. XIX); capitalismo monopolista (sec. XX); capitalismo monopolista de estado (após 2ª Guerra Mundial).

De modo especial, passa a entender a dinamica interna das economias capitalistas desenvolvidas, onde o grande aumento do nível de produtividade permitia a melhoria das condições de vida (salário) das classes trabalhadoras, sem prejuízo dos lucros, pela contínua introdução de inovações tecnológicas por parte das empre-

sas, num mecanismo denominado "mais valia relativa". Discute-se, então, que somente neste contexto de alta produtividade capitalista foi possível emergir os regimes democráticos estáveis, onde os capitalistas mantiam sua denominação sobre a sociedade, não através da coerção física direta, mas sim dos aparelhos ideológicos do estado (escola; meios de comunicação; igreja; família), visando obter hegemonia e consenso, como meio de superar os conflitos.

A partir dessa perspectiva histórica, o Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica da EAESP passa analisar a realidade brasileira/ latino-americana, não apenas através do critério cepalino de periodização histórica (economia colonial/ ecnomia nacional; crescimento para fora/ industrialização por substituição de importações; industrialização extensiva/ industrialização intensiva), mas como uma forma específica de Capitalismo Tardio: Economia Colonial (até 1)8); Economia Mercantil-Escravista Nacional (1808/1888); Economia Exportadora Capitalista Retardatária (desde 1808), incluindo: Nascimento e Consolidação da Grande Indústria (1888 a 1933); Industrialização Restringida (1933 a 1956); Industrialização Pesada (desde 1956).(CARDOSO DE MELLO,J.M.- 1982)

Nesse contexto, a questão central da visão estratégica de negócios consiste em ter um quadro conceitual de análise que o permita interpretar corretamente os dados empíricos da realidade imediata, possibilitando transformá-la através da ação gerencial, ao invés de passivamente se adaptar a ela, como propóe Drucker.

Daí, determinadas ações consideradas de "esquerda", como tivemos oportunidade de comentar no início deste capítulo, podem estar traduzindo, sem que grande parte dos administradores de empresa percebam, não propostas socialistas-comunistas, mas propostas essencialmente burguesas-capitalistas, no sentido de tornar o padrão de desenvolvimento economico brasileiro mais integrado e organico, e por isso menos explosivo.

Por exemplo, o grupo histórico do PMDB, considerado socialista e de esquerda, através de suas propostas de reforma de base - Reforma Agrária; Intervenção Estatal; Apoio à Igreja Progressista; Autonomia Sindical - chega a ser identificado nos cursos da EAESP como mais burgues e capitalista do que a direita conservadora do PDS, considerada feudal e pré-capitalista.

Em síntese, o Quadro de Referencia Teórico-Conceitual utilizado nos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP faz com que futuros executivos de cúpula de grandes empresas, realizem paradoxais análises como essas, discutidas constantemente na escola:

> "O Fernando Henrique Cardoso é mais burgues e capitalista do que o Paulo Salim Maluf, pois a sua proposta socialista consiste em realizar reformas de base que dariam maior integração e organicidade ao capitalismo brasileiro, ao invés do pré-capitalismo atual, permi-

tindo o desenvolvimento de um estável sistema de dominação democrática, ao invés da tradicional dicotomia ditadura/ populismo, que traduz uma condição fundamental ao crescimento, contínuo e permanente dos negócios, nos países centrais."

Evidentemente, que um administrador de cúpula com essa capacidade de análise, estará percebendo oportunidades onde os administradores tradicionais estarão percebendo apenas problemas e restrições.

De maneira especial, a abordagem materialista histórica utilizada nos Cursos da EAESP permite mostrar que Marx revela-se em muitas partes de sua obra um verdadeiro admirador da alta capacidade produtiva da sociedade capitalista, comparado ao baixo dinamismo típico do período feudal, destacando, no entanto, a contradição entre o seu alto grau de racionalização no plano produtivo (incorporação contínua de desenvolvimentos científicos) e irracionalidade no plano do mercado (ajustamento realizado através das crises periódicas, falencias e fusões).

Nesse sentido, o que será chamado de "capitalismo selvagem" nos países centrais é a dinamica de acumulação típica do capitalismo competitivo (sec. XIX), onde a altíssima produtividade do sistema, gera paradoxais crises de excesso (superprodução), e não de excassez como ocorrera em toda a história humana até então, cuja atenuação passou a ser objeto das Políticas Keynesianas de Intervenção Estatal, voltadas para tentar equilibrar/ regular o mercado (Demanda Efetiva).

A situação brasileira, às vezes denominada incorretamente de "capitalismo selvagem", é outra completamente distinta, por apresentar uma problemática típica de períodos pré-capitalistas, traduzida pela baixa (e não alta) produtividade economica, cuja superação estaria relacionada a efetivação de reformas de base para integrar e dar organicidade ao sistema produtivo, especialmente em termos de viabilizar uma agricultura de alimentos desenvolvida e a ampliação do mercado interno (incorporação de 2/3 da população que se acha fora da economia de mercado brasileira).

São inerentes às economias baseadas na propriedade privada dos meios de produção, questões e problemáticas de natureza essencialmente políticas, pois a satisfação das necessidades básicas da sociedade como um todo irá depender da livre iniciativa de investimento, baseada no estímulo do lucro, que pode gerar, dependendo do período histórico, tanto situações de alta prosperidade e estabilidade, como outras de extrema miséria e agitação.

Daí, a importancia que os futuros administradores de cúpula das grandes empresas sejam capacitados a entender, como ocorre nos programas da EAESP, que a procura do lucro empresarial em si, ao deixar-se as decisões economicas entregues unicamente as "livres forças de mercado", apesar de haver provocado um padrão de desenvolvimento integrado e organico nos países centrais, no pe-

ríodo histórico do chamado capitalismo competitivo, tem acarretado no caso brasileiro consequencias bastante distintas: Subdesenvolvimento Industrializado, Dinamismo Excludente ou Nova Dependencia, com todos os riscos políticos daí inerentes, como destacado pelo Prof. Silva Telles.

Nesse contexto, parece estar o papel central desempenhado pelo materialismo histórico nos Cursos da EAESP em comparação a perspectiva funcionalista-positivista adotada nos Cursos de Business Administration Americanos: ao analisar o macro-ambiente empresarial nos países centrais, devido a organicidade, integração e estabidade do sistema economico, a perspectiva sincronica (a-histórica) é suficiente para captar a dinamica social; na sociedade brasileira, dado o caráter do desenvolvimento desigual e o potencial risco político, é necessário captar a dinamica diacronica (histórica) da sua transformação futura.

Assim, o executivo de cúpula precisa ter capacidade de perceber que os fatos empíricos, por si mesmo, nada significam, como quer o positivismo, mas podem apresentar diversas interpretações e implicações contraditórias. Por exemplo, o apoio ao Partido dos Trabalhadores pode estar significando o fortalecimento, e não o enfraquecimento do capitalismo brasileiro, pelo fato de provocar exigencias que forçarão a modernização empresarial, a ponto de muitos analistas identificarem aquele partido como neo-capitalista e não socialista. De outro lado, a social democracia européia pode significar tanto uma proposta socialista em si mesmo, no sentido de fornecer melhores condições de vida às classes populares, como inversamente, representar uma proposta essencialmente capitalista, voltada para administrar os riscos políticos provocados pela miséria/ pobreza, permitindo maior estabilidade futura ao sistema.

De modo especial, o instrumental teórico do materialismo histórico e dialético utilizado nos Cursos da EAESP tem destacado a análise das causas que impedem/ possibilitam a realização de pactos políticos estáveis, em termos de prever situações onde os grupos conservadores (direita) e as classes populares (esquerda) sentissem necessidade de fazer concessões de curto prazo para garantir objetivos de longo prazo, em função de um acirramento significativamente maior da crise atual, que viabilizasse as tentativas, tradicionalmente frustradas, de mediação de grupos reformistas.

Por ocasião da apresentação do Projeto da EAESP aos empresários, através do Painel de Debates realizados em 1952, Luiz Simões Lopes já destacava a importancia dessa visão política para os executivos de cúpula:

> "é urgente, portanto, a revitalização e a ampliação dos quadros dirigentes das empresas (...) Outras grandes forças ameaçam, sem descanso, a empresa mediocremente dirigida.

> Temos, de um lado, a política economica dos governos modernos, vigilantes e disciplinadores, consciente de que a solução dirigida dos grandes problemas economicos é indispensável à obtenção da prosperidade comum, num regime de iniciativa privada. Somente pelo robustecimento da capacidade de planejamento e direção pode a empresa atenuar os efeitos da interferencia do Estado, e manter liberdade de iniciativa e ação, que é o seu mais alto privilégio.
>
> Por sua vez, surgem as organizações operárias como outro desafio à autonomia da direção das empresas. Para confrontá-las com exito e respeito mútuos, como o prova a experiencia de outros países, é mister excelente organização e administração hábil."(RELATORIO EAESP, 1955, p.3).

Para atingir esse objetivo, o Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP enfatizou a formação de um administrador com uma visão crescentemente mais POLÍTICA do que TECNOCRATICA, indo buscar um posicionamento diferenciado através da conhecida frase de MARX:

> "A história é feita pelos homens em condições historicamente dadas"

PRAXIS ESTRATÉGICA	=	QUADRO DE REFERENCIA ANALITICO-CONCEITUAL	+	AÇÃO TRANSFORMADORA

Assim, o administrador estratégico de empresas formado pela EAESP não seria um reprodutor passivo da realidade existente, nem um voluntarista normativo-idealizador de uma realidade inviável, mas sim alguém capaz de, incialmente compreender a dinamica da correlação de forças economico-políticas que gerou a realidade atual, como meio de detectar o espaço de possibilidades para transformá-la, através de uma ação efetiva que supere suas contradições internas.

Nesse contexto, a integração da ação gerencial às propostas de reforma de base necessarias para dinamizar o capitalismo brasileiro, viabilizando a emergencia de um processo de hegemonia burguesa, baseado num sistema democrático estável como ocorre nos países centrais, não era considerado em termos idealistas, mas sim em função das possibilidades estabelecidas pelos condicionantes históricos: contradição de interesses entre os diversos tipos de empresas e os vários grupos sociais.

A questão fundamental ao se analisar uma sociedade consiste em analisar que aspectos do comportamento dos indivíduos dependem apenas de sua vontade (determinismo), e que aspectos são socialmente determinados pela própria estrutura dessa sociedade.

A grande crítica às explicações de caráter psicológico e voluntarista para o comportamento social é que se tornam de tal forma casuísticas, que impedem qualquer possibilidade de previsão e antecipação científica.

De outro lado, apesar dos indivíduos isolados adotarem padrões de comportamento voluntaristas e relativamente imprevisíveis, quando se considera a sociedade como um todo, a interação desses comportamentos individuais, sem que os próprios indivíduos tenham consciencia clara disso, apresenta resultantes que traduzem determinadas tendencias, passíveis de serem analisadas cientificamente, como meio de prever e antecipar seus desdobramentos futuros.

As Ciencias Sociais "ortodoxas", em função de adotarem uma perspectiva metodológica de caráter atomístico e a-histórico, tem dificuldade de apreender essa dinamica estrutural do comportamento social. De modo especial, a chamada "Escola Economica Neo-Clássica" está totalmente assentada em suposições subjetivas sobre o comportamento de produtores e consumidores, impedindo sua utilização numa perspectiva preditiva.

Robert Aaron Gordon, autor de Higher Education for Business, já havia enfatizado que "refugiar-se em interpretações subjetivas das funções de custo e da receita não é, sem dúvida, uma solução". Teorias apoiadas sobre tais interpretações não dizem nada, além do seguinte:

> "Os empresários fazem o que fazem porque fazem."(LABINI, 1980, p.75)

O circulo vicioso dessas explicações é também criticado diretamente por Sylos Labini:

> "corremos o risco de permanecer no mundo fantástico das "curvas de reação" e das "variações conjecturais" - um mundo onde tudo é possível e nada é necessário"(LABINI, 1980, p.75)

Karl Marx, numa magistral afirmação, dissera:

> "Toda a ciencia seria supérflua, se a aparencia exterior e a essencia das coisas coincidissem diretamente"(IANNI, 1980, p.11)

Esse tipo de pensamento estratégico, voltado para integrar análises conceituais detalhadas e práticas revolucionárias, que se tornou bastante comum na ação dos partidos políticos de esquerda desde Karl Marx, passou a ser utilizado pela EAESP na formação de executivos de cúpula:

> "A coincidencia da modificação das circunstancias e da atividade humana só pode ser concebida e entendida racionalmente como prática revolucionária (...) o que primeiro se deve fazer é compreender esse fundamento em sua contradição, e logo revolucioná-lo, na prática, eliminando-se esta última (...) Os filósofos nada mais fizeram que interpretar de diverso modo o mundo; mas trata-se, antes, de transformá-lo." (KARL MARX, IN IANNI, 1980, p. 179 e 180).)

> "Só uma teoria revolucionária cria uma ação revolucionária" (LENIN, IN PEREIRA, OCTAVIANO, 1982, p.82))

Em síntese, a influencia do instrumental teórico do materialismo histórico atuando como um Quadro de Referencia Analítico, levou o Gerente Estratégico de Negócios formado pela EAESP a ter uma percepção crescentemente política de sua atuação: as técnicas administrativas (marketing; finanças; produção; administração geral), longe de representarem conquistas racionais do desenvolvimento humano, representam respostas a problemas específicos inseridos no contexto dos interesses economico-políticos dos grupos sociais; a possibilidade de seu eficaz transplante para uma outra realidade histórica (brasileira/ latino-americana) dependerá sobretudo da capacidade política de identificar/ compatibilizar os conflitos de interesse envolvidos.

Independente de ter ou não um interesse humanístico e social, o Gerente Estratégico de Negócios formado pela EAESP é alguém que percebe a importancia e a possibilidade concreta de adotar um padrão de ação gerencial que faça alavancagem com o processo de transformação brasileira, como meio de garantir melhores resultados à sua empresa, no contexto de um padrão de desenvolvimento capitalista mais organico e estável, portanto menos arriscado. Se ele é um déspota esclarecido ou um reformador social é algo que dependerá da interpretação subjetiva do observador. Visão estratégica, nesse caso, significa que condições políticas adversas podem transformar os lucros de hoje nos grandes prejuízos de amanhã.

2.4. LOGICA DIALETICA DE PENSAMENTO

Uma outra contribuição notável do instrumental materialista histórico na EAESP foi a crescente utilização da Lógica Dialética de Pensamento na formação de Gerentes Estratégicos de Negócios, a partir da proposta de Bresser Pereira em 1964:

> "O administrador de empresas é antes de mais nada um homem que toma decisões com autoridade em um ambiente de incerteza. é um homem que tem poder para fazer opções sobre o destino a ser dado aos recursos humanos, materiais e financeiros que dirige, mas que não dispõe de regras simples, seguras, precisas para fazer essas opções. Apesar de todo seu desenvolvimento, a Teoria da Administração de Empresas está longe de ter codificado e sistematizado todo o conhecimento necessário a um administrador."

Daí, recomendou:

> "ofereça (...) um curso de que estude o processo de pensamento, um curso que auxilie os administradores a pensar, que permita a ordenação, a racionalização do processo de pensamento de administradores (...) um curso de Filosofia do Conhecimento, que custasse de assuntos como a lógica, a dialética, o método científico, a lógica matemática (...) Embora se trate de um curso de Filosofia, deverá ser um curso prático, que aplique os conceitos de filosofia do conhecimento de forma simples aos problemas da vida contemporanea."(SEMINARIO ANUAL DE REAVALIAÇÃO - EAESP/FGV - 1964 - AGUAS DE SÃO PEDRO - RELATORIOS - PROPOSTA PROF. L.C.BRESSER PEREIRA)

O conceito de lógica foi inicialmente desenvolvido por Aristóteles, na Grécia Antiga, como as regras básicas que deveriam orientar um pensamento coerente, concatenado e claro, e por isso convincente, já que naquela sociedade a capacidade de oratória era fundamental ao jogo político.

Apesar de referir-se ao pensamento, Aristóteles foi buscar na linguagem, especialmente através da gramática, essas regras do pensamento coerente e claro, ao qual foi dado o nome de lógica formal para destacar tratarem-se de formas de articulação do discurso, que independiam do seu conteúdo particular.

Essa lógica aristotélica teve uma grande difusão e aceitação, tanto através de sua aplicação direta, como subjacente à

articulação da linguagem matemática, da chamada metodologia científica e da própria gramática.

De modo especial, durante toda a Idade Média, a Igreja incorporou as conclusões da Lógica Formal na sua filosofia denominada Escolástica, especialmente através de Santo Tomás de Aquino, provocando uma forte ortodoxia em termos de rejeitar qualquer forma de pensamento que fugisse ou contrariasse aquelas regras lógicas.

Com o passar dos anos, especialmente com o período do Renascimento e primórdios do capitalismo comercial, torna-se crescentemente claro que a Lógica Formal-Aristotélica transformara-se numa verdadeira "camisa de forças" que impedia o pensamento especulativo relativo às mudanças, transformações e inovação.

Nesse contexto, tornava-se claro que a lógica da investigação e da descoberta tinham características necessariamente distintas da lógica da exposição e demonstração, como seria enfatizado por Marx:

> "E mister, sem dúvida, distinguir, formalmente, o método de exposição do método de pesquisa. A investigação tem de apoderar-se da matéria, em seus pormenores, de analisar suas diferentes formas de desenvolvimento, e de perquerir a conexão íntima que há entre elas. Só depois de concluido esse trabalho, é que se pode descrever, adequadamente, o movimento real. Se isto se consegue, ficará espelhada, no plano ideal, a vida da realidade pesquisada, o que pode dar a impressão de uma construção a priori."("O CAPITAL"-VOL I- 3ª EDIÇAO BRASILEIRA -1975 - p. 16).

Ou seja, ao invés de uma lógica da linguagem como ocorria com a lógica formal aristotélica, fazia-se necessário uma verdadeira lógica do pensamento, especialmente no processo da descoberta do novo, onde a dinamica do pensamento torna-se inicialmente contraditória, caótica e incoerente, para somente numa etapa posterior poder ser formalizada, em termos precisos e rigorosos.

Coube ao filósofo Hegel, no final do século XVIII, desenvolver uma nova lógica, que passou a ser conhecida como Lógica Concreta ou Lógica Dialética, que pretendia dar conta da dinamica de movimento do pensamento ao apreender a transformação da realidade.

A questão fundamental do processo de apreensão da dinamica da realidade é o de discutir a relação entre o sujeito, que é o homem pensamente, e o objeto, entendido como uma realidade exterior ao pensamento. Uma primeira posição filosófica é a do chamado materialismo vulgar que estabelece ser a realidade (objeto) exterior e totalmente independente do pensamento, cabendo a este apenas o papel de reproduzi-la. Uma segunda posição filosófica é a do

idealismo que, no extremo oposto, ve a realidade como sendo produto/criação do pensamento, na medida em que a única prova de existencia de uma realidade objetiva é o próprio pensamento. Em síntese, o materialismo vulgar assimila a realidade ao objeto, enquanto o idealismo faz essa associação com o sujeito. Uma terceira posição filosófica é a defendida pela dialética que entende ser a realidade criação conjunta de um objeto exterior ao pensamento, mas que é transformada/ recriada pelo sujeito pensante. Ou seja, todo sujeito só é sujeito para algum objeto; e todo objeto, só é objeto em função de determinado sujeito.

A posição de Hegel, apesar de propugnar essa dialética entre sujeito e objeto, apresentava uma visão idealista, por conceber a dinamica da realidade como uma criação do pensamento, sem perceber que essa dinamica implicitamente já se situava no objeto.

Coube a Karl Marx, inverter a Dialética Idealista de Hegel, em termos de uma Dialética Materialista, que partindo da realidade empírica imeadiata chega a uma realidade concreta refletida através da atividade de análise e síntese do pensamento.

Nas palavras de Marx:

> "Meu método dialético, por seu fundamento, difere do método hegeliano, sendo a ele inteiramente oposto. Para Hegel, o processo do pensamento - que ele transforma em sujeito autonomo sob o nome de idéia, - é o criador do real, e o real é apenas sua manifestação externa. Para mim, ao contrário, o ideal não é mais do que o material transposto para a cabeça do ser humano e por ela interpretado."("O CAPITAL"- VOL I- 3ª EDIÇAO BRASILEIRA - 1975 - p. 17)

De maneira especial, é importante destacar a relação entre pensamento e ação/ prática, pois no mundo isolado e pouco mutável da Idade Média e Período Feudal a lógica formal/aristotélica tinha o papel de reproduzir o status quo. No momento das grandes transformações inerentes à evolução do capitalismo e posteriormente com a emergencia dos movimentos trabalhistas revolucionários tornou-se necessário uma lógica que captasse a dinamica de movimento do pensamento, como meio de orientar eficazmente a prática humana para a transformação social. Não que a transformação da realidade passasse a ser uma criação do pensamento, mas em termos de que uma interpretação dinamica do "status quo" era condição para uma prática humana de caráter transformador.

Assim, a Ciencia não se destina a ser um registro passivo do Universo, um espelho em que este se viesse refletir, e sim um instrumento de progresso com que o ser pensante que é o homem, penetra a realidade objetiva a fim de nela e sobre ela agir. Não se trata portanto para a ciencia de simplesmente "retratar" o Universo, mas sim de armar o pensamento dos homens e abrir novas perspectivas para a ação deles.

A Dialética vê o mundo como um todo único e organico, onde o pensamento estabelece relações entre as partes como meio de chegar aos conceitos. Ou seja, os conceitos não são seres independentes e autonomos, subjacentes à realidade física concreta, e portanto "metafísicos", como a linguagem vulgar parece querer deixar transparecer. Ao contrário, atrás da sua denominação (forma) existe um complexo sistema de relações (conteúdo). Dai, a lógica formal tratar da articulação entre as formas (linguagem) e a lógica dialética tratar da articulação entre os conteúdos (sistema de relações).

A dialética foi efetivamente elaborada para realizar o encadeamento dos fatos num sentido preciso e pré-determinado: a transformação. Mas não elaborada fora dos fatos, por cima da história e a ela aplicada por um ato de Razão ou do puro entendimento humano; mas sim no interior deles, fazendo com que o pensamento se movesse nesse interior e na dinamica natural e espontanea dos fatos observados, considerados e também vivenciados. A expressão dessa mobilidade do pensamento e do processo de seu desenvolvimento, logo que tal processo se torna consciente, é o método dialético.

Daí se dizer que a dialética é uma abordagem imanente a um conteúdo, que busca as causas internas de seu desenvolvimento, suas contradições; essas causas internas são a razão das mudanças, enquanto as causas externas constituem apenas condições acidentais de mudança.

A importancia da lógica dialética de pensamento num Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, como é o caso da EAESP, infere-se diretamente da necessidade da Alta Cúpula das empresas do setor dinamico e moderno da economia, conseguir antecipar-se ao emergente processo de transformação social brasileiro, como meio de detectar oportunidades de negócio e garantir um crescimento futuro mais estável.

Por isso, muitas empresas, com sofisticados programas de RH, como é o caso da filial brasileira da Gessy Lever, enfatizarem a necessidade de desenvolver entre seus executivos, a integração entre um pensamento divergente (enfase nos meios, para ter uma visão de contexto e detectar novas problemáticas/ oportunidadess) e o tradicional pensamento convergente (enfase nos fins, visando objetivar/ maximizar o aproveitamento de oportunidades existentes).

Essa questão de capacitação em "pensamento divergente" é uma crítica fundamental a enfase pragmática e imediatista, bastante comum nos cursos de administração, sobre a objetividade no processo de decisão. Segundo essa posição, uma função fundamental da alta gerencia deve ser a capacidade estratégica de explorar os diversos angulos de um problema, estabelecendo relacionamentos conceituais entre variáveis diversas, aparentemente estanques e isoladas, ao invés de enfatizar imediatamente a solução de um determinado problema.

Ou seja, trata-se da chamada lógica da investigação e da descoberta, em oposição da lógica da exposição e demonstração, inserida na nossa análise sobre Lógica Dialética do Pensamento.

De modo especial, essa Lógica Dialética de Pensamento permitiria aos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP enfatizar a percepção das oportunidades criadas pela dinamica emergente de transformação da realidade brasileira/ latino-americana, ao invés de simplesmente reproduzir a situação existente.

A importancia da lógica dialética é que ela representa uma crítica fundamental às metodologias de pesquisa tradicionalmente utilizadas nos meios universitários, onde o caráter formalístico da demonstração é valorizado em detrimento da fecundidade das descobertas, como se depreende da seguinte afirmação de Albert Einstein:

> "Formular um problema é frequentemente mais essencial que lhe dar solução, que pode ser questão de habilidade matemática ou experimental. Provocar o aparecimento de novas questões e possibilidades, considerar velhos problemas de um angulo novo, isso exige uma imaginação criadora e marca um real progresso da ciencia."(CAIO PRADO JR, 1980, p. 27)

O Gerente Estratégico de Negócios capacitado pela EAESP é alguém que foi levado a perceber, com Hegel, que a verdade é o todo e o devenir ...

2.5. CONCLUSAO PRELIMINAR

Se a realidade fosse imutável, um Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios poderia ter o objetivo de programar/ instrumentalizar os alunos para repetir no futuro, determinadas respostas padronizadas, diante de problemas com características previamente conhecidas.

Numa realidade em contínua transformação, o grande desafio é exatamente o oposto, no sentido de desenvolver a capacidade de reflexão, análise e senso crítico para apreender a dinamica da mudança social.

Ou seja, é necessário fornecer aos alunos um Quadro de Referencia Conceitual que sirva como um paradigma de análise subjacente e implícito às várias situações que terá de enfrentar na vida prática.

Daí, empresas que possuem um programa de trainee sofisticado, como é o caso da já citada filial brasileira da Gessy Lever, que desde 1963 recruta cerca de 15 recém formados por ano,

fazendo-os, durante 18 meses, passar por todas as áreas da companhia, posicionar a sua problemática de recursos humanos da seguinte maneira:

> "queremos que a Escola prepare o aluno para uma carreira de 30 anos, e não para o primeiro emprego, ensinando aquilo que não muda ao longo desse período, que são as capacidades de análise, reflexão e crítica, deixando os detalhes para serem aprendidos na própria empresa, através do trabalho."

Nesse sentido, um Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios deve ter um caráter abstrato e genérico, pois é mais importante desenvolver a capacidade de saber pensar/ analisar/ apreender o comum subjacente a situações particulares e específicas, do que ter respostas e soluções prontas para problemas concretos.

Esse paradigma de análise e enquadramento conceitual de problemas, desenvolvido no período da formação universitária (idade média de 18 a 22 anos), é um instrumental analítico, de caráter implícito e muitas vezes inconsciente, que irá acompanhar toda sua carreira profissional, influenciando de maneira significativaa seu padrão de resposta a situações práticas e concretas.

Normalmente, depois de incorporado um determinado padrão de Quadro Conceitual de Referencia, típico da formação universitária em Business, o profissional tende a absorver novas informações e conhecimentos através de cursos de atualização, reciclagem e educação continuada, mas dificilmente altera seu modo de pensar, crítica e reflexivamente.

Daí, a necessidade das grandes corporações multinacionais terem fortes programas de trainee integrados a planos de carreira de recursos humanos, absorvendo anualmente grande quantidade de recém-formados, mesmo em períodos de grave crise economica como a atual: os problemas novos e emergentes da realidade social demandam novos padrões de resposta, enquanto que muitos profissionais antigos, tendem a repetir padrões de resposta ultrapassados, por dificuldade de alterar a forma de pensar crítica, reflexiva e analíticamente.

Paradoxalmente, neste contexto, são as disciplinas do currículo de caráter aparentemente mais abstratas, conceituais e teóricas, que acabam se tornando mais "práticas" na vida profissional, pois o resultado desse tipo de capacitação, apesar de sua natureza implícita, diferencia e marca profundamente toda a prática gerencial futura.

Aqui surge uma grande diferença entre as grandes empresas do setor moderno da economia e as empresas menores do setor tradicional: aquelas recrutam recursos humanos, no início de car-

reira, enfatizando suas potencialidades e capacidade de adaptação às transformações com objetivo de formar suas lideranças futuras ajustadas às suas necessidades; estas recrutam profissionais a base de experiencia passada. Um conteúdo curricular que enfatize a capacidade de pensar o futuro, que tem um caráter "teórico" para empresas tradicionais (enfase na manutenção do status quo), aparece como o "prático e estratégico" para a empresa moderna (enfase na transformação).

Igualmente, o "teórico" para um executivo de médio escalão, voltado para reproduzir situações atuais, normalmente pode ser o "prático e concreto" no dia a dia da alta cúpula de uma empresa, voltada para apreender o impacto das transformações futuras.

Quando se avalia um conteúdo curricular é muito comum ver os especialistas em recursos humanos de grandes empresas modernas defenderem maior enfase nas disciplinas de caráter conceitual e abstrato (filosofia; lógica do pensamento; metodologia científica), enquanto executivos de empresas tradicionais, de escalões médios ou o senso comum dos alunos defender posição oposta: "o curso está muito teórico, precisamos torná-lo mais prático, através da inclusão de maior conhecimento da realidade empírica das empresas"

Na verdade, a universidade não é considerada teórica por excesso de teoria, mas sim por falta de verdadeiras teorias, pois o que normalmente é chamado de teoria são modelos descritivos-normativos-ideais e não quadros conceituais de análise que aplicados à realidade empírica presente possibilita detectar a dinamica de sua transformação futura.

Em síntese, se a enfase do currículo for reproduzir as práticas empíricas atuais das empresas, ele acabará tendo um caráter extremamente "teórico e pouco prático", apesar da aparencia em contrário, pois só terá utilidade para repetir situações conhecidas, nunca para enfrentar situações novas.

Da mesma forma, se a enfase do currículo for o de apresentar modelos descritivos-normativos-ideais, normalmente chamados de teóricos, ele estará apresentando uma visão idealizada da realidade com pouca possibilidade de aplicação prática.

Portanto, um Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios voltado para formar quadros para a Alta Cúpula das grandes empresas do setor moderno da economia, cuja questão fundamental é captar o processo de transformação futura, deve adotar uma perspectiva metodológica que supere a dicotomia entre os modelos ideais-normativos e a reprodução da realidade empírica atual.

Deve-se, para isso, adotar uma lógica de pensamento que permita captar as contradições internas da dinamica intrínseca da realidade atual, como meio de apreender/ captar as possibilidades

de adotar padrões de atuação gerencial que transformem o presente emergente em futuro.

Um executivo de alta capacidade estratégica deve possuir condições para, independentemente do discurso dos proprietários e dirigentes empresariais, captar a dinamica das transformações futuras, através de uma análise crítica das contradições da realidade atual, e por meio de uma ação gerencial consciente, antecipar-se a essa realidade emergente.

Um Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios não pode se basear apenas no método do caso, já que é necessário penetrar a aparencia exterior da realidade empírica, através de um Quadro de Referencia Teórico-Analítico que possibilite captar sua dinamica intrínseca (essencia), como meio de viabilizar uma ação gerencial de carater transformador.

Nesse sentido, o gerente estratégico, quer atue em funções executivas (linha) ou staff (assessoria), não deve ser confundido com um analista conceitual da realidade, mas como alguém capaz de traduzir essa compreensão antecipada do processo de transformação, em ações práticas efetivas, através de uma capacidade de liderança e comunicação persuasiva, que possibilite obter adesão e apoio político para suas propostas.

Ou seja, deve ser capacitado a utilizar uma lógica da investigação voltada para detectar antecipadamente as possibilidades de transformação, e uma lógica de exposição capaz de liderar e mobilizar pessoas através de sua capacidade de argumentação.

As obras de Aristóteles, Marx e Lenin, profundamente abstratas, filosóficas e lógicas em termos de apreender a dinamica da realidade, e, ao mesmo tempo, fortemente voltadas para a ação prática, liderança e capacidade de argumentação (oratória), mostram como essa integração teoria-prática tem sido realizada nas atividades politicas: a teoria é entendida como uma reflexão da prática atual, que possibilita sua revolução/ transformação futura.

Normalmente, a dificuldade de se adotar uma prática inovadora e efetiva traduz uma deficiencia analítica de compreender a dinamica da realidade: percebe-se como sendo, fixo e imutável, algo que transitóriamente está assim, e por se adotar um padrão de comportamento baseado naquela premissa, a realidade contina imutável (ciclo vicioso). Ou seja, a realidade torna-se fixa e imutável, não por ser em si assim, mas por uma visão incorreta e deformada, que induz uma ação reprodutora do status quo.

Quando se está analisando a emergencia de processos novos, pelo próprio caráter do inusitado (novo), só se poderá ter prova empírica a posteriori, exigindo-se de um gerente estratégico a capacidade de apreender/ captar o novo nas contradições do presente e desenvolver uma convincente capacidade de argumentação ba-

seada em evidencias analíticas (a priori), que permita mobilizar adesões políticas dos quadros executivos, necessárias à implementação das ações concretizadoras das transformações almejadas.

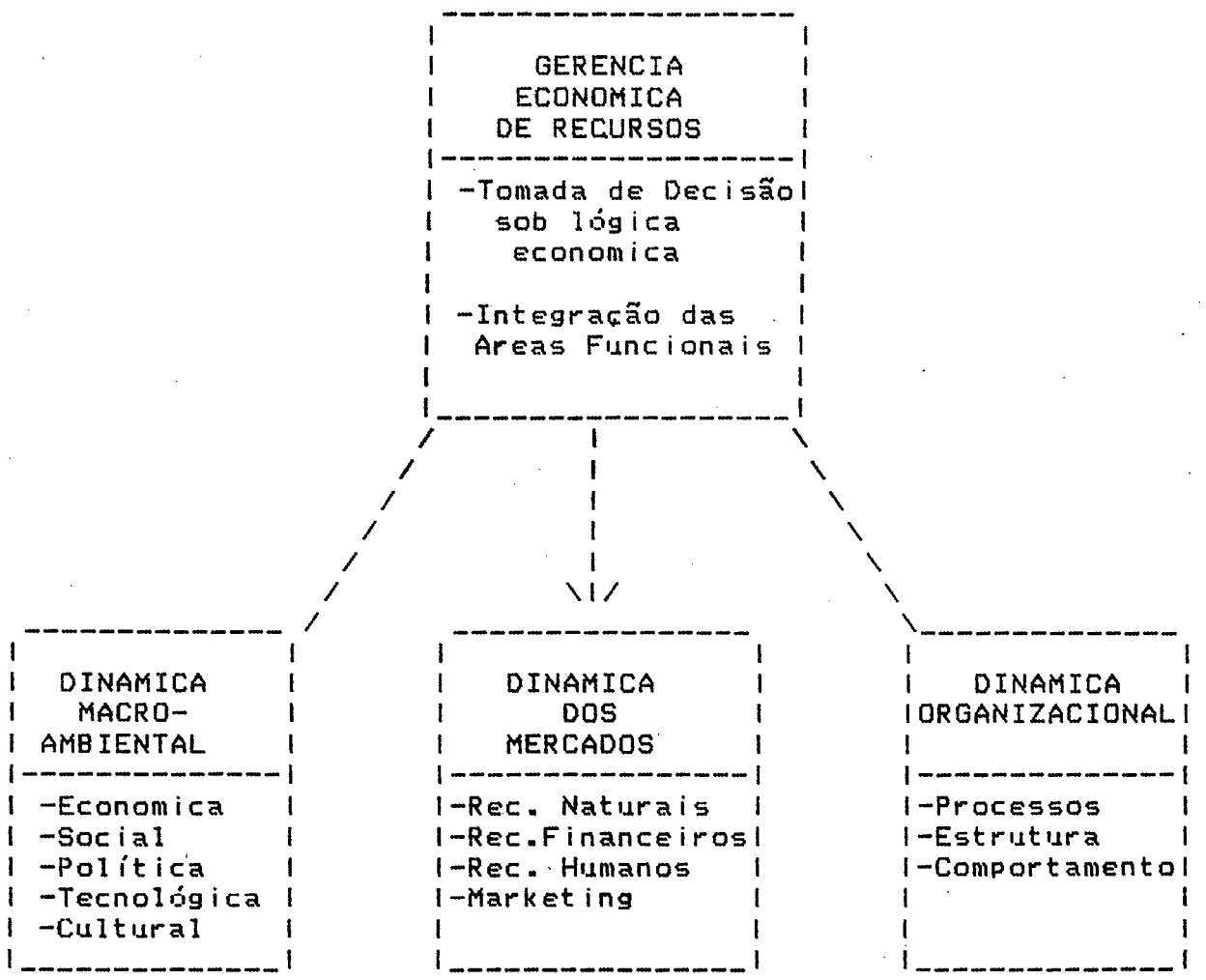
Em síntese, um Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, especialmente no ambiente mutável e em contínua transformação da América Latina/Brasil, deve fornecer aos alunos um Quadro Conceitual de Referencia baseado num instrumental analítico capaz de investigar/ antecipar-se às situações novas e de obter adesão/ apoio político das equipes executivas, através de um processo de argumentação/ exposição convincente.

Esse foi o papel desempenhado pelo instrumental analítico do materialismo histórico e dialético no Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP, denominado de "Estruturalismo Genético" por Lucien Goldman, expressão que deixa claro suas características e potencialidades metodológicas: ao invés de simplesmente descrever/ explicar sincronicamente (estruturalmente) a realidade atual, busca-se apreender sua genese histórica (diacronica), como meio de captar sua dinamica futura de transformação.

3. CARACTERISTICAS DO MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇAO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

3.1. COMPETENCIAS NECESSARIAS

Neste tópico pretendemos explicitar como o Quadro de Referencia Conceitual Materialista Histórico Dialético, utilizado como paradigma básico de análise pelas áreas de Ciencias Sociais e Economia Política da EAESP viria alterar o Modelo Gordon de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, discutido detalhadamente no Capítulo II deste trabalho (GORDON, p.61 a 69):



Essa alteração se deu em termos de situar o processo de tomada de decisão gerencial, nas áreas de marketing, finanças, produção e recursos humanos, no contexto de um Quadro de Referencia Teórico, que explicava a dinamica de funcionamento das empre-

sas capitalistas, com enfase na sua inserção no diferenciado processo de desenvolvimento capitalista brasileiro, formulado a partir das seguintes concepções do instrumental analítico do materialismo histórico e dialético:

a-) GERENCIA ECONOMICA DE RECURSOS

a.1-) CONCEPÇAO DO MODO DE PRODUÇAO CAPITALISTA

a.2-) CONCEPÇAO MARXISTA DE EMPRESA CAPTIALISTA

a.3-) CONCEPÇAO DE LOGICA DIALETICA DE PENSAMENTO

b-) DINAMICA MACRO-AMBIENTAL

b.1-) CONCEITO DE BLOCO HISTORICO CAPITALISTA

b.2-) MODELOS DE INTERPRETAÇAO DO CAPITALISMO BRASILEIRO

c-) DINAMICA DOS MERCADOS

c.1-) MODELO KALECKIANO DE DINAMICA CICLICA CAPITALISTA

c.2-) TEORIA DOS OLIGOPOLIOS CAPITALISTAS

d-) DINAMICA ORGANIZACIONAL

d.1-) GENESE ESTRATÉGICO-ESTRUTURAL DAS EMPRESAS CAPITALISTAS

d.2-) GENESE HISTORICA DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

A seguir, explicaremos detalhadamente como esses conceitos foram utilizados no Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP.

3.1.1. GERENCIA ECONOMICA DE RECURSOS

Uma importante crítica que se ouve constantemente por parte de dirigentes de cúpula de grandes empresas do setor moderno da economia, especialmente aquelas que possuem programas estruturados de trainee, é de que falta aos alunos de muitas escolas de administração uma "visão de business" (negócios) ao invés da tradicional enfase técnica/ racional sobre o funcionamento das empresas.

Ou seja, a tradicional enfase dos currículos dos cursos de administração de empresas sobre técnicas gerenciais - marketing; finanças; produção; recursos humanos -, apresentadas como conquistas racionais do ser humano, sem destacar as particulares condições históricas em que emergiram, tende a provocar a seguinte visão distorcida nos alunos:

> "acreditar que seu transplante para outra realidade obedeça a critérios técnico-racionais e não economico-políticos"

Raramente fica claro para esses alunos que, em muitas ocasiões, a introdução de modernas técnicas gerenciais, sob a ótica global da lucratividade, pode ser extremamente disfuncional para os objetivos empresariais.

Daí, Capacitar Gerentes Estratégicos de Negócio, sob a perspectiva da Alta Administração Empresarial, não deve significar o conhecimento das técnicas de racionalização administrativas em si, mas sobretudo compreender as condições históricas (economico-políticas) das empresas, que permitem/viabilizam sua eficaz implantação/ transplante.

Uma das principais contribuições da abordagem materialista histórico dialética, utilizada nos Cursos de Ciencias Sociais e Economia Política da EAESP, especialmente em diversas disciplinas dos anos iniciais (1º e 2º) do Curso de Graduação, foi paradoxalmente a de explicitar a dinamica de funcionamento das empresas capitalistas.

De modo especial, durante esse período é realizada uma acirrada crítica da concepção que a chamada Escola Neo-Clássica de Economia estabelece para empresa - "uma unidade técnica de produção"-, enfatizando-se uma concepção marxista de empresa capitalista - "locus de acumulação de capital" -, como tem sido destacado por diversos autores que nos EUA são denominados "Economistas Radicais, Pós-Keynesianos ou Neo-Marxistas", e tem publicado em mi-

dias alternativas -"Review of Radical Political Economics" ou "Journal of Post Keynesian Economics"-, trabalhos tais como:

-"THE NEOCLASSICAL THEORY OF THE FIRM" (Nina Shapiro)

-"CAPITAL AND THE FIRM IN NEOCLASSICAL THEORY" (E.J. Nell)

-"ON THE CAPITALIST ENTERPRISE" (Kenneth Barr)

Quando a ciencia economica surgiu, no final do século VIII, com o nome de Economia Política, a principal preocupação teórica fora a de compreender a dinamica do processo de acumulação de capital que emergira no final do período feudal, como se depreende do eufemístico titulo usado por Adam Smith em sua principal obra: "Um Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações (Acumulação de Capital)".

No final do século XIX, as doutrinas clássicas, mesmo sob a mais liberal de suas formas, por enfatizarem o papel economico das classes sociais e os conflitos de interesse existentes entre elas já não eram mais desejáveis. O emergente antagonismo entre trabalhadores e capitalistas, a obra de Marx e o impacto da Comuna de Paris de 1871 sobre toda a Europa passaram a demandar teorias que desviassem a atenção do antagonismo entre as classes sociais, obtendo pronto acolhimento por isso, afirma Jean Robinson:

> "Surge assim, no final do século XIX, o que veio a ser conhecido como Escola Economica Neo-Clássica que substitui a preocupação central da Economia Política Clássica, que fora a acumulação de capital, por uma análise do equilíbrio de oferta e procura num estado estacionário."(ROBINSON,1979,p.43)

Nas palavras de Bresser Pereira:

> "surge a escola neo-clássica (...) em todo seu trabalho, visam a desenvolver uma ciencia "pura", objetiva, "positiva", desvinculada de valores - isenta de influencias ideológicas. Para isto, procuram organizar uma ciencia a mais abstrata e universal possível (...) Como resultado, a ciencia economica muda de nome. Deixa de ser Economia Política para transformar-se em Economia (...) Em ingles, "Economics" palavra distinta, portando, de "Economy", que significa a economia enquanto fenomeno social real"("ECONOMIA FORMAL E ECONOMIA POLITICA IN ECON-L-19, EAESP/FGV, s.d., p.2).

Daí, enquanto na economia marxista o capitalismo é visto como uma realidade emergente, destacando-se o seu caráter historicamente transitório, a economia neo-clássica e as abordagens tradicionais de administração de empresas enfatizarão suas características, gerais e permanentes, entendidas como sendo voltadas para a satisfação de necessidades sociais e não de acumulação de capital, como se depreende das afirmações:

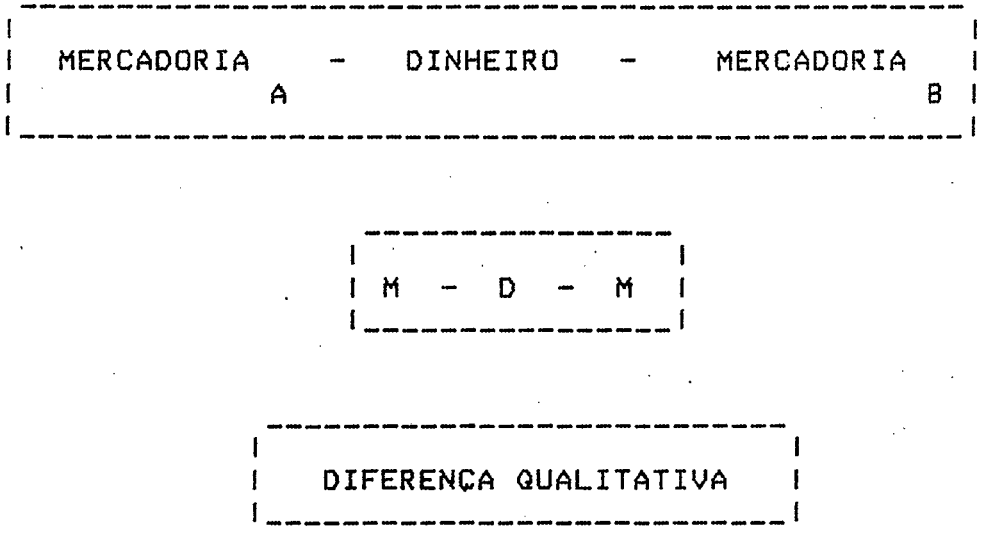
> "Economia é a ciencia que estuda o comportamento humano como uma relação entre fins e meios insuficientes que têm uso alternativos"(LIONEL ROBBINS, IN SWEEZY, 1976, p. 32).

> "Para sabermos o que é uma empresa precisamos partir da sua finalidade, a qual não deve ser parte da própria empresa. Deve estar na sociedade, uma vez que as empresas são orgãos da sociedade, só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: criar um consumidor."(DRUCKER, 1975, p.66).

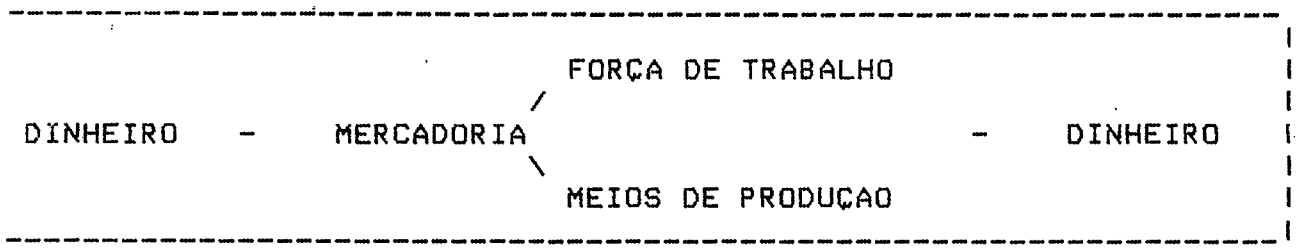
A característica principal do Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP/FGV foi exatamente oposta:

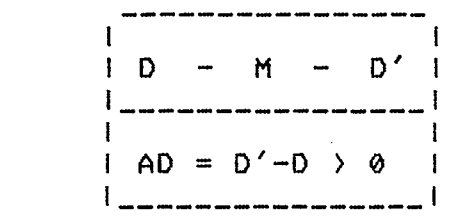
> "utilizando da abordagem marxista para destacar o caráter diferenciado e específico do Modo de Produção Capitalista quando comparado aos períodos históricos anteriores, especialmente em termos de suas relações sociais básicas: oposição/ antagonismo entre capital/ trabalho, devido à propriedade privada dos meios de produção."

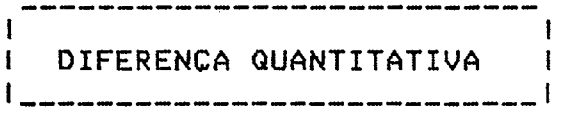
Para isso, diversas disciplinas do currículo básico da EAESP enfatizarão exaustivamente que a lógica de funcionamento da economia capitalista não pode ser confundida, como tradicionalmente ocorre nos cursos de administração de empresas, com a lógica da chamada economia mercantil simples, que surge após o período feudal. Nessa sociedade, já existe uma divisão do trabalho e a produção é comercializada através de um sistema de trocas, baseada em moedas. No entanto, o trabalhor direto (produtor) é ainda o próprio proprietário dos meios de produção, cabendo às trocas o papel de alterar o valor qualitativo (valor de uso) das mercadorias. Marx destaca que a lei de movimento da economia mercantil simples, onde a produção objetiva satisfazer necessidades sociais, seria (CATANI, 1984, p.19):



Ao contrário, a economia capitalista propriamente dita tem outras características que a diferenciam radicalmente das economias mercantis simples: a especialização da produção, através das relações jurídicas de propriedade, estabelece uma separação entre os proprietários dos meios de produção e os trabalhadores diretos. Esse fato acarreta que a força de trabalho também adquira o caráter de uma mercadoria, que passa a ser comprada/ vendida num mercado de trabalho. Assim, Marx destaca que a "lei de movimento" da sociedade capitalista, inicia-se com capital na forma de dinheiro, que é utilizado pelo capitalista para comprar meios de produção e força de trabalho com objetivo de produzir determinada mercadoria que será comercializada (trocada por dinheiro) para permitir o reinício do processo. Nesse caso, não existe uma diferença qualitativa entre o dinheiro / capital inicial e final, fazendo com que o processo só se justifique se houver um aumento quantitativo:

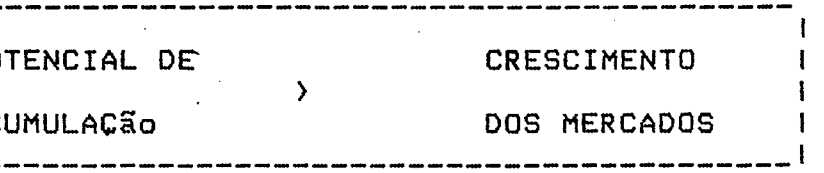






Essa particular lei de funcionamento da economia capitalista, de caráter aparentemente trivial, é plena de implicações: sendo a taxa de lucro a variável estratégica chave, e não a satisfação de necessidades sociais (valores de uso), toda vez que houver expectativa de que seu valor seja negativo, o sistema entrará em crise, pois o capitalista deixará de reinvestir seus lucros.

Tal dinamica de funcionamento faz com que a economia capitalista tenha uma característica sui generis em termos da história da humanidade, qual seja o surgimento de crises de excesso de produção, e não de excassez como ocorria tradicionalmente:



Nas palavras de Jorge Miglioli:

"As economias capitalistas avançadas não enfrentam - a não ser em situações excepcionais - o problema de excassez de força de trabalho ou de capital. Se

essas economias não crescem mais rapidamente ou se entram em períodos de recessão e crise, não é porque lhes faltem esses recursos (...) o capital instalado não é plenamente utilizado e a força de trabalho não é inteiramente empregada; ou seja, não se trata de uma insuficiencia de capacidade produtiva, de uma excassez de recursos (Por isto mesmo, quando aplicada às economias capitalistas avançadas, a definição de Economia como "a ciencia que estuda a alocação de recursos excassos é, no mínimo, cínica) (...) não existe mercado (demanda efetiva) suficiente para absorver toda a produção que poderia ser criada se os recursos disponíveis fossem plenamente utilizados"(MIGLIOLI, 1982, p. 212 e 213).

Essa perspectiva da acumulação de capital como uma necessidade objetiva, que transcende a vontade individual dos capitalistas, foi assim expressa por Marx:

"A expansão do valor, que é o objetivo básico ou a mola de circulação D-M-D', torna-se sua finalidade subjetiva, e é apenas, na medida em que a posse de uma riqueza cada vez maior no abstrato se torna o motivo único de suas operações, que ele funciona como capitalista, ou seja, como capital personificado e dotado de consciencia e vontade. Os valores de uso não devem nunca ser considerados como o objetivo real do capitalista, nem o lucro de qualquer transação simples. O incessante e interminável processo de lucro apenas é o seu objetivo."(SWEEZY, 1976, p.87)

Ou ainda,

"o desenvolvimento da produção capitalista torna-se constantemente necessário manter um capital cada vez maior empregado em determinada indústria, e a concorrencia faz com que as leis imanentes da produção capitalistas sejam sentidas por todo capitalista na forma de leis externas coercitivas. Ela o obriga a expandir constantemente seu capital, a fim de preservá-lo, mas expandi-lo não pode exceto por meio da acumulação progressiva".(SWEEZY, 1976, p. 109).

Ao definir-se a empresa capitalista como um "locus de acumulação de capital" e não uma "unidade técnica de produção" o que se está dizendo é que o principal problema estratégico da grande empresa capitalista, atuando em estrutura oligopólica, é o excesso de lucros, como se infere da análise de Eduardo Guimarães:

"A possibilidade da empresa realizar seu potencial de crescimento depende da existencia de oportunidades de investir. A firma tem que lutar continuamente

> por escoadouros para sua acumulação interna e pela realização de seu potencial de crescimento, pois, no ambito da economia como um todo, a longo prazo, não existem alternativas à empresa senão investir produtivamente seus recursos."(GUIMARÃES, 1982, p.16 e 30).

Diversas são as implicações deste enfoque: essa empresa, ao contrário da firma neo-clássica, não se ajusta a condições dadas de demanda e produção, mas tenta transcender as condições que defronta no curso da sua expansão; o processo de troca reflete mais as necessidades da acumulação, do que um processo de alocação de recursos excassos entre necessidades individuais competindo entre si: o conceito de competição é definido em função da mobibilidade de capital - concorrencia entre capitais - e não a nível da estrutura de mercado; a determinação dos preços estabelece-se a partir das necessidades de reprodução ampliada do capital, e não do custo marginal no contexto da oferta e procura dos neo-clássicos; as grandes corporações multi-produtos adotando estruturas divisionalizadas, atuando como mini mercado de capitais, permitem aumentar a mobilidade interna de recursos, canalizados dos setores menos para os mais rentáveis, significando que o capitalismo tornou-se mais, e não menos competitivo, como sugere a economia ortodoxa; em síntese, a demanda que é relevante para as atividades da empresa é mais uma consequencia da própria expansão do capital, do que das preferencias dos consumidores.

Nesse contexto, o Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP passou a enfatizar crescentemente que o processo de Gerencia Economica de Recursos - Financeiros; Produtivos; Humanos; Mercadológicos -, traduzido numa tomada de decisões sob lógica economica, não se realizava sob critério de uma concepção de racionalidade geral e absoluta, já que refletia a contradição de interesses sociais subjacente à evolução histórica do Modo de Produção Capitalista.

Assim, destacava-se a necessidade do Gerente Estratégico de Negócios ter grande habilidade para interpretar os dados fornecidos pelo sistema de informação das empresas - contabilidade, estatística, informática -, especialmente em relação aos modelos analíticos de tomada de decisão - finanças; recursos humanos; marketing; produção -, tradicionalmente discutidos nos cursos de administração de empresas, não como algo absoluto e definitivo, mas sim sob uma perspectiva histórica.

Essas técnicas administrativas surgiram em situações históricas específicas, já que a dinamica de crescimento, a estrutura de mercado e os padrões de competição refletem distintas problemáticas enfrentadas pelas empresas ao longo das diversas etapas do capitalismo - acumulação primitiva; capitalismo competitivo; capitalismo monopolista; capitalismo monopolista de estado; capitalismo tardio; subdesenvolvimento industrializado.

Daí, a necessidade do Gerente Estratégico de Negócios investigar permanentemente se a correlação de forças economico-

políticas subjacente ao processo de transformação histórica das empresas viabiliza a implantação com sucesso de determinada ação gerencial ou técnica administrativa.

Somente através do desenvolvimento de sua capacidade de juízo crítico, baseado num Quadro de Referencia Conceitual que explique a dinamica de funcionamento das empresas capitalistas nos diversos momentos históricos. poder-se-á tomar decisões estratégicas efetivas, como se depreende da afirmação de Gordon:

> "necessidade de habilidade geral na resolução de problemas e uso de ferramental analítico (...) dentro de uma perspectiva que considere a interação das várias áreas funcionais entre si e com o ambiente externo, num processo de decisão baseado em informações incompletas, situado num contexto dinamico: reação a mudanças passadas e correntes, e antecipação das futuras".(GORDON, p. 61 a 69)

Conforme discutimos no item sobre Lógica Dialética de Pensamento, o Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP respondeu a essa necessidade através da proposta Bresser Pereira:

> "(...) a Teoria da Administração de Empresas está longe de ter codificado e sistematizado todo o conhecimento necessário a um administrador (...) (recomendamos que ofereça) um curso que auxilie os administradores a pensar (...) um Curso de Filosofia do Conhecimento, que custasse de assuntos como a lógica, a dialética, o método científico, a lógica matemática".(SEMINARIO ANUAL DE REAVALIAÇAO - EAESP/FGV - 1964 - RELATORIOS - AGUAS DE SÃO PEDRO - PROPOSTA PROF. L.C.BRESSER PEREIRA)

Em síntese, a característica diferencial do Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP consiste em possibilitar aos seus alunos integrar 2 perspectivas, aparentemente opostas e dicotomicas, mas na verdade extremamente complementares e sinergéticas:

a-) Capacitação nas técnicas administrativas e modelos de tomada de decisão nas áreas de marketing, finanças, produção, administração geral fornecidas por um Corpo Docente com sólida formação, especialmente Pós-Graduação, em Cursos Americanos de Business Administration.

b-) Obtenção de um Quadro de Referencia Analítico sobre o impacto da correlação de forças economico-políticas na dinamica de funcionamento das empresas nos diversos momentos históricos do Modo de Produção Capitalista, baseado no instrumental teórico do mate-

rialismo dialético (negação da concepção marginalista de empresas).

Assim, a integração dialética dessas 2 perspectivas possibilita ao Gerente Estratégico de Negócios formado pela EAESP desenvolver uma aguda capacidade critica de julgamento, onde as diversas ações gerenciais são consideradas não em termos de uma racionalidade absoluta e geral, mas sim do seu impacto nos diversos interesses economico-políticos inerentes a todas empresas capitalistas.

Dai, o Gerente Estratégico de Negócios formado pela EAESP ser menos um especialista em técnicas de racionalização administrativa e tomada de decisão, do que um generalista que extrai a possibilidade de uma ação gerencial efetiva da própria análise das contradições de interesses inerentes à empresa capitalista e, através de uma lógica de argumentação convincente, obtém apoio político para implementar suas propostas de transformação do presente emergente em futuro.

Nesse contexto, é preciso grande capacidade de compreender em que aspectos convergem e divergem os diversos interesses em jogo: da empresa em si, enquanto entidade que para sobreviver não pode contrariar sistematicamente as leis da economia capitalista; dos acionista; da alta gerencia; das áreas funcionais (Marketing; Finanças; Produção; Recursos Humanos); dos funcionários (colarinhos brancos e azuis); dos consumidores; dos fornecedores; do governo; dos sindicatos; etc.

Essa visão do Gerente Estratégico de Negócios, como um líder político, que vai caracterizar o conteudo curricular do Curso de Graduação da EAESP, apresenta sintonia com as conhecidas afirmações:

"Quem sabe faz a hora,não espera acontecer"(Geraldo Vandré)

"Só não há poder sobre os mortos" (Walter Benjamin)

Isso significa que, Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios deve possibilitar aos executivos, independente do cargo que estejam ocupando, uma visão geral das empresas de tal ordem, que lhes permita identificar e implementar ações gerenciais de maneira pró-ativa, através de um processo de argumentação convincente, ao invés de aguardar passivamente instruções dos escalações superiores.

De modo especial, essa enfase que a abordagem materialista histórica dialética dá à concepção de empresa capitalista, entendida como um "locus de acumulação de capital" e não uma "unidade técnica de produção", ao longo de diversas disciplinas do

Currículo da EAESP, faz com que muitos executivos de cúpula de grandes empresas do setor moderno da economia, assim se expressem:

> "O que diferencia os formados no Curso de Graduação de Empresas da EAESP é o fato de terem uma clara 'visão de business' (acumulação de capital), percebendo que as técnicas de marketing, finanças, produção, recursos humanos são sempre meios, e não fins em si mesmos."

Enfim, pensar o processo de decisão empresarial no contexto do paradigma do Modo de Produção Capitalista permite ao Gerente Estratégico de Negócios enriquecer profundamente esse processo, através da promoção de ampla reflexão e debates com a sua equipe gerencial, como é típico da administração de empresas japonesas, permitindo atingir os objetivos sugeridos por Einstein, e que discutimos anteriormente:

> "Formular um problema é frequentemente mais essecial que lhe dar solução (...) Provocar o aparecimento de novas questões e possibilidades, considerar velhos problemas de um angulo novo, isso exige uma imaginação criadora."(CAIO PRADO JR, 1980, p.27)

3.1.2. DINAMICA MACRO-AMBIENIAL

As análises ambientais tradicionalmente utilizadas em planejamento estratégico empresarial adotam uma perspectiva positivista no sentido de considerar apenas os aspectos diretamente aparentes e manifestos da realidade empírica, sem se preocupar em estabelecer um quadro de referencia teórico-conceitual para apreender a essencia dessa realidade, em termos de captar como as contradições internas afetarão suas tendencias futuras.

Apesar de se falar muito sobre a necessidade de capacitar o gerente estratégico de negócios em compreender a dinamica de transformação do ambiente externo e sua influencia no processo decisório da empresa, esse objetivo raramente tem sido alcançado como destaca Raimar Richers:

> "Quando se fala do ambiente na literatura especializada, há quase sempre uma pressuposição classificatória e descritiva em torno deste conceito. Por exemplo, fala-se em fatores macro-ambientais (como variações na conjuntura economica, nas estruturas sociais, nas ações de governo, na legislação em vigor ou na ecologia) e de fatores micro-ambientais (ou seja, os mercados dos fornecedores, do trabalho, dos recursos financeiros e sobretudo dos produtos finais) - cada um com as suas características próprias e como se fossem forças estanques entre si (...) Esta maneira de interpretação é inegavelmente útil para o planejamento, mas dificilmente penetra no amago das questões ambientais e de seu poder de influencia sobre os destinos das empresas. é que este poder resulta sempre de um conjunto de forças que se somam e se acumulam mutuamente num processo contínuo de transições" (RICHERS, 1981, p.25, grifos nossos)

No contexto brasileiro nota-se uma grande deficiencia das lideranças empresariais em termos de estarem capacitadas para apreender a dinamica macro-ambiental, traduzida na seguinte crítica básica:

> "Como é possível planejar, se constantemente as autoridades governamentais, políticos, líderes classistas e dirigentes empresariais afirmam uma coisa e na prática fazem outra? Nós não somos advinhos!"

Depreende-se dessa conhecida afirmação que falta às lideranças empresariais brasileiras qualquer tipo de quadro de referencia analítico, dentro do qual seja possível interpretar o discurso político e os dados empíricos imediatos.

As análises ambientais tradicionalmente utilizadas em estratégia empresarial limitam-se a ser uma descrição de dados factuais e reprodução de discurso político, considerados em termos estanques e isolados.

Paulo de Vasconcellos Filho, especialista em estratégia empresarial, apresenta uma sofisticada metodologia de como analisar o ambiente de uma organização, através de uma Matriz Tridimensional, que mapeia cerca de 41 variáveis (economicas; sociais; culturais; demográficas; políticas; tecnológicas; legais; ecológicas), destacando seu impacto na empresa (ameaça; restrição; problema; sintoma negativo; neutralidade; sintoma positivo; incentivo; oportunidade), tanto em função do seu nível temporal (passado; curto prazo; médio prazo; longo prazo), como do seu nível situacional (interno e externo), totalizando 64 alternativas. Em seguida, analisa estas variáveis através de modelos qualitativos (Método de Delfos; Painel de Especialistas; Previsão Visionária; Analogia Histórica; Pesquisa de Mercado; Geração de Cenários; Arvóres de Relevância; Análise Morfológica); Métodos Causais (Modelo de Regressão; Modelo Econométrico; Pesquisa de Intenções; Modelo Input-Output; Indices de Difusão; Principal Indicativo); Projeção/Análise de Séries Temporais (Média Móvel; Amortecimento Exponencial; Sistema Box-Jenkins; Sistema X-11; Projeção de Tendencias).(1983, p. 93/118).

De maneira geral, a literatura de estratégia empresarial passou a ser inundada com diversos modelos de análise ambiental e técnicas de formulação de cenários políticos, representando pequenas diferenciações de conteúdo em relação à metodologia proposta por Vasconcellos Filho, à despeito de utilizarem uma nomenclatura que procura apresentá-los como "originais" e completamente distintos. Ou seja, tratam-se de modelos formais, cuja utlidade depende menos do conhecimento do modelo em si, do que de uma forte capacitação em ciencias sociais, economia política e métodos quantitativos para compreender as limitações do conteúdo e os paradigmas teóricos subjacentes aos mesmos.

Daí, o Problema do Planejamento no Brasil não é como afirma Marcos Cobra, em artigo publicado na Revista Exame:

> "as informações que moldam os cenários ambientais nem sempre estão à mão dos planejadores e quando existem estão dispersas; muito menos que as "empresas precisam saber intuir mudanças" (... pois) "o pais carece de um modelo ideológico para se posicionar como Nação desenvolvida. Ideologia essa capaz de definir rumos ao país."

O que falta essecialmente nos estudos de cenários é um quadro de referencia dinamico onde as informações disponíveis possam ser interpretadas sob uma perspectiva futura. Acúmulo de dados

estanques sobre passado e presente, na forma das mais distintas séries temporais, será sempre insuficiente para apreensão do futuro, pelo seu caráter inerentemente estático, qualquer que seja o pomposo rótulo utilizado (Policy Delphi; Dialectical Policy Analysis; Brainstorming; Game Theory; etc).

Nesse sentido, o Modelo de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios desenvolvido ao longo da evolução histórica da EAESP enfatizou uma forte e sólida formação em Ciencias Sociais e Economia Política como meio de estabelecer um Quadro de Referencia Teórico que possibilitasse interpretar os dados empíricos e o discurso político relativos à Dinamica Macro-Ambiental, ao invés de limitar-se a discutir as características formais dos modelos de Análise Macro-Ambiental, como ocorre tradicionalmente.

O paradigma teórico do Modelo de Análise da Dinamica Macro-Ambiental utilizado pela EAESP baseia-se na conhecida expressão de Marx, discutida anteriormente:

> "A história é feita pelos homens em condições historicamente dadas."(SWEEZY, 1976, p.49).

Infere-se dessa afirmação que o processo de transformação ambiental pode ser dividido em 2 componentes: uma parte que depende da vontade do homem e portanto imprevisível; e outra parte, que é condicionada historicamente, independente da vontade, sendo portanto passível de ter sua dinamica prevista cientificamente.

Ou seja, esta metodologia reconhece que apesar do caráter irregular e imprevisível da realidade empiricamente manifesta, que chamaremos de aparencia da realidade, é possível detectar grandes tendencias e regularidades em níveis mais profundos, que chamaremos de essencia da realidade, necessitando para isso que sejam desconsideradas essas manifestações mais imediatas e factuais. Em outras palavras, essas tendencias e regularidades explicam uma parte da realidade, de caráter mais amplo e geral, enquanto que outra parte da realidade, de caráter mais específico e particular, mantém-se como um resíduo não explicado por esse método.

Essas tendencias e regularidades, apesar de não fornecerem respostas certas e precisas sobre o processo de transformação de situações particulares, tem o estratégico papel de atuar como quadro de refencia conceitual dos executivos de cúpula, influenciando significativamente seu juízo e processo decisório sobre aquelas situações particulares.

A compreensão dos condicionamentos exercidos pelas "condições historicamente dadas" tem o importante papel de limitar/estreitar o nível de alternativas/ possibilidades para as "decisões exclusivamente voluntaristas", pois através de um processo de raciocínio lógico podem ser estabelecidas implicações necessárias sobre o comportamento desconhecido a partir das premissas aceitas/ conhecidas.

Essa capacidade de antecipar-se ao futuro através da análise crítica das implicações do presente tem um papel absolutamente estratégico na formação dos executivos de cúpula, levando a paradoxal afirmação de um Presidente Mundial da Philip Morris:

> "Quando os conceitos estão certos, os fatos (empíricos) se ajustam."

Tal afirmação traduz uma visão não positivista da ciencia, onde a construção teórica, produto da criatividade do pensamento humano, ao mesmo tempo que explica os fatos conhecidos, permite antecipar fatos novos e desconhecidos (realidade emergente). Nas palavras de De Brugne:

> "A metodologia é simultaneamente uma lógica e uma heurística (...) uma metodologia deve abordar as ciencias sob o angulo do produto delas - como resultado em forma de conhecimento cientifico -, mas também como processo - como genese desse próprio conhecimento (...) O lugar da pesquisa é pois o lugar prático da elaboração e da transformação do próprio objeto do conhecimento, de sua construção sistemática e da constatação dos fatos que o manifestam.(1982, p.29 e 49)

O programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP, ao longo de sua evolução histórica, desenvolveu uma metodologia de análise da dinamica macro-ambiental que pode ser resumida nas seguintes etapas:

a-) Estabelecimento de um Quadro de Referencia Teórico para interpretação do Modo de Produção Capitalista, com base no instrumental analítico do materialismo histórico e dialético, enfatizando as relações sociais básicas que explicam sua dinamica de movimento: oposição/ antagonismo capital/ trabalho, provocado pela propriedade privada dos meios de produção.

b-) Interpretação do padrão de desenvolvimento capitalista brasileiro/ latino-americano comparado aos países centrais, através de concepções teoricas diversas - Subdesenvolvimento Industrializado, Dinamismo Excludente, Capitalismo Tardio -, com enfase nos trabalhos de Bresser Pereira (Seis Interpretações sobre o Brasil: Vocação Agrária; Nacional Burguesa; Substituição de Importações; Autoritário Modernizante; Funcional-Capitalista; Super-Exploração Imperialista; Nova Dependencia; Hegemonia do Capital Industrial) e de Guido Mantega (Modelos da Economia Política Brasileira: Substituição de Importações;Democrático Burgues;Subdesenvolvimento Capitalista).

c-) Análise das variações políticas, jurídicas, ideológicas, culturais, tecnológicas não numa perspectiva estanque e isolada, mas no contexto de sua articulação com os interesses materiais inerentes às relações sociais que caracterizam o modo de produção capitalista, como infere-se da conhecida afirmação de Marx, citada anteriormente:

"O modo de produção da vida material condiciona o processo de vida social, política e intelectual. Não é a consciencia dos homens que determina a realidade; ao contrário, é a realidade social que determina a sua consciencia."(IANNI, 1980, p.83)

d-) Interpretação sobre quais interesses economico-políticos específicos estão subjacentes ao discurso ideológico dos vários grupos sociais - Classes Trabalhadoras; Sindicatos; Grupos Empresariais; Forças Armadas; Igreja; Partidos Políticos; Meios de Comunicação de Massa; Comunidades Eclesiais de Base; Associações de Bairro -, em relação às grandes questões nacionais - Padrão de Desenvolvimento; Dívida Externa; Reforma Agrária; Reserva de Mercado; Intervenção Estatal; Estabilidade Democrática; Dependencia Tecnológica; Constituição; Pacto Social -, com o objetivo de estabelecer como essa correlação de força afeta o processo de decisão governamental - Poder Executivo; Legislativo; Judiciário -, e consequentemente criam oportunidades/ restrições para a ação empresarial.

De modo especial, o Gerente Estratégico de Negócios necessita ter grande capacidade para extrair implicações dos diversos fatos empíricos referentes ao macro-ambiente das empresas, que toma conhecimento diariamente através da leitura dos jornais. Isso só é possível através de um Quadro de Referencia Teórico sobre a Dinamica Macro-Ambiental, pois os fatos empíricos não "falam por si só".

Todas os acontecimentos relacionados à dinamica macro-ambiental apresentam aspectos intrinsicamente positivos e negativos, e só uma perspectiva conceitual ampla permitirá ao Gerente Estratégico de Negócios perceber oportunidades, onde o senso comum só percebe restrições, identificando angulos e perspectivas onde seja possível compatibilizar interesses aparentemente opostos e divergentes, viabilizando ações gerenciais efetivas.

Como tivemos oportunidade de discutir anteriormente, raramente os dirigentes empresariais conseguem interpretar corretamente o que se chama de direita (conservadores) e esquerda (progressistas) no Brasil, não percebendo que muitos destes últimos podem estar defendendo uma proposta de desenvolvimento economico de características muito mais capitalistas do que aqueles.

Por exemplo, como explicar que no recentemente criado PSDB- Partido da Social Democracia Brasileira estejam juntos os Deputados Ronaldo Cezar Coelho, proprietário de um dos grandes grupos financeiros brasileiros (Multiplic) e Arthur da Távola, conhecido por sua antiga militancia como comunista?

Em relação ao primeiro: ao contrário da maioria dos banqueiros brasileiros que defendem a tese de quanto pior (mais endividadas estiverem as empresas) melhor (mais ganharão os bancos), não estará percebendo o proprietário do Grupo Multiplic que a melhor garantia de lucro a longo prazo é a realização de reformas de base que forneçam maior organicidade e estabilidade ao Capitalismo Brasileiro?

Em relação ao segundo: não existindo condições objetivas para implantação de um regime comunista (estatização dos meios de produção) no país, não seria necessário a realização prévia de reformas de base que integrem e dinamizem o capitalismo brasileiro, em detrimento dos setores conservadores-tradicionais, como meio de criar aquelas condições históricas no futuro?

Da mesma maneira, o fortalecimento do Partido dos Trabalhadores poderá ter como consequencia indireta a modernização e integração do capitalismo brasileiro, como ocorreu nos países centrais; de outro lado, empresários como Antonio Ermírio de Moraes poderão atrair tanto outras forças empresariais (direita), como populares (esquerda), que acreditam na viabilidade de uma hegemonia do capital industrial no Brasil, através de um sistema democrático estável.

Em síntese, o instrumental materialista histórico dialético utizado no Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP possibilita avaliar como as diversas alternativas de composição dos interesses economico-políticos dos diversos grupos sociais, traduzidas em distintas correlações de forças, poderão afetar os padrões de desenvolvimento capitalista futuro no Brasil.

Tania Limeira, na tese de doutorado "As Empresas e a Nova República: A Dinamica da Gestão Estratégica dos Negócios no Brasil na Década de 1980", defendida na EAESP no início de 1987, apresenta uma alternativa de Quadro Referencial Teórico para análise da dinamica ambiental e elaboração de cenários, baseado no conceito de Bloco Histórico, desenvolvido pelo intelectual italiano Antonio Gramsci, considerado o pai do Euro-comunismo, assim conceituado:

> "O conceito gramscista de bloco histórico significa um sistema sócio-político que resulta da articulação organica entre a estrutura sócio-economica e a super-estrutura político-ideológica, em um dado momento histórico. A super-estrutura compõe-se da sociedade ci-

vil e da sociedade política. A estrutura, por sua vez, é o conjunto das relações sociais e das condições materiais de produção."(1986, p.229)

Por meio dessa metodologia, é apresentado o Bloco Histórico da Nova República (1986), mostrando a articulação entre os Grupos Sociais - Agropecuarista e Agroindustriais; Capitalistas Industriais; Intermediários Financeiros; Tecnoburocratas Estatais; Grupos Internacionais; Classes Populares -, através da Atuação dos Diversos Líderes Dirigentes (Intelectuais Organicos) - Associações de Classe, Sindicatos, Universidades, Meios de Comunicação -, com a Sociedade Política - Aparelho de Estado; Forças Armadas; Partidos Políticos - e a Sociedade Civil - Ideologias Liberais Progressistas x Conservadoras em relação às grandes questões nacionais (Movimento Sindical; Capital Estrangeiro; Intervenção do Estado; Políticas Economicas; Instituições Político-Jurídicas; Constituição; Reforma Agrária).

Neste mesmo trabalho, Tania Limeira faz uma análise das premissas e hipóteses das técnicas de antecipação do futuro, desenvolvidas pelo Prof. Heinrich Rattner, comparando as abordagens:

a-) **SISTEMA FUNCIONALISTA**:
procura explicar os fenomenos sociais por sua função ou contribuição à existencia do conjunto (...) revela-se uma teoria essencialmente conservadora, preocupada mais com o equilíbrio, de acordo com as leis inerentes ao sistema, do que com a mudança social (...) levando os seus protagonistas a pautar "o que deve ser" mais do que explicar o "porque" das mudanças sociais.(p.225)

b-) **HISTORICO-DIALETICO (Sociologia Critica)**:
considera a dinamica sócio-política como reflexo das relações sociais e políticas de produção, vigentes no sistema economico-capitalista, em que se verificam conflitos de interesses entre os vários e heterogeneos grupos sociais (...) o confronto das contradições dos grupos sociais antagonicos, em processo de disputa, podem resultar em progresso, estagnação ou retrocesso da evolução social.(p.227/228)

De acordo com o Modelo Gordon de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, discutido detalhadamente no Capítulo II, para compreensão da dinamica macro-ambiental, fazia-se necessário:

"abrangencia de conhecimentos, senso de perspectiva histórica, flexibilidade da mente, sensibilidade, apreciação crítica do papel dos negócios na sociedade, exigindo familiaridade com os mais relevantes ramos

da história, filosofia, economia, ciencia política e sociologia, além da percepção da natureza e significancia dos desenvolvimentos científicos e tecnológicos".(GORDON, p. 61 a 69)

A EAESP respondeu de forma sui generis, adotando o instrumental analítico do materialismo histórico e dialético para interpretar a dinamica de transformação do capitalismo brasileiro, partindo da premissa de que a questão central da Alta Administração Empresarial a respeito de Cenários Futuros consiste em compreender como a correlação de forças sócio-política poderá afetar os padrões de desenvolvimento economico brasileiro: subdesenvolvimento industrializado; dinamismo excludente; hegemonia burguesa.

Daí, os cursos de Ciencias Sociais e Economia Política sob uma perspectiva crítica, ao invés de procurar instrumentalizar os alunos com modelos operacionais, enfatizar a construção de um amplo quadro conceitual compreensivo, através de diversos textos e autores que apresentam pontos de vista distintos e conflitantes. Cabe ao Gerente Estratégico de Negócios compreender as premissas e limitações dessas várias interpretações, com objetivo de estabelecer seu próprio juízo, ao interpretar as situações vivenciadas no seu dia a dia.

O autor do presente trabalho lecionando um Curso de Planejamento Estratégico, num programa de educação continuada da FEA/USP, tendo entre os alunos diversos executivos de cúpula (Presidentes; Vice-Presidentes; Diretores; Gerentes Gerais; Gerentes Funcionais) de grandes empresas, inclusive multinacionais, pode perceber a grande carencia entre os mesmos de um quadro de referencia teórico para interpretar os dados cotidianos sobre a dinamica macro-ambiental brasileira. Isso ficou constatado no grande sucesso e interesse despertado pela metodologia utilizada nesse curso, típica do Pensamento Estratégico da EAESP, baseada num amplo seminário de debate sobre o tema:

"EMPRESA, ESTADO E SOCIEDADE":
interesses em jogo e alternativas de negociação no contexto brasileiro/ latino-americano no final da década de 80"

Esse Seminário foi acompanhado com uma bibliografia básica de fundamentação, da Coleção Primeiros Passos da Editora Brasiliense intitulada "O que é?" (Capitalismo; Ideologia; Realidade; Teoria; Documentação; Universidade; Reforma Agrária), que era sempre interpretada sob a ótica da relação, importancia e impacto de cada assunto para a Gerencia Estratégica dos Negócios, em termos das questões cotidianas vivenciadas pelos participantes na ação gerencial de suas empresas.

Ao final do Curso, através do questionário de avaliação, participantes afirmavam:

> "Nunca havia imaginado que esses conceitos aparentemente teóricos e genéricos sobre realidade brasileira e lógica de pensamento tinham tal importancia para permitir entender as várias implicações dos fatos cotidianos e realizar uma ação gerencial mais consciente e efetiva."

A ampla produção intelectual brasileira apresentada anualmente no Congresso da ANPOCS- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciencias Sociais, abordando temas diversos (Classe Operária; Sindicalismo; Direito; Educação; Elites Políticas; Estado; Agricultura; Democracia; Estudos Urbanos; Família; Forças Armadas; História Indígena; Lutas Urbanas; Mulher; Partidos Políticos; Pensamento Social; Economia; Políticas Públicas; Processo de Trabalho; Religião; Cultura Brasileira; População Negra), considerada tradicionalmente sem maior interesse para a área de administração de empresas foi transformada pela EAESP num importante manancial para análise macro-ambiental.(10º ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS - 21/24 de outubro de 1986 - Campos do Jordão).

A capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios pressupõe habilidade em compreender a implicação para a ação gerencial desses vários estudos, não apenas em termos de suas conclusões gerais, mas sobretudo de uma análise crítica da abrangencia/ limitações de suas premissas, em termos de explicar as tendencias futuras de aspectos diversos da realidade brasileira.

Em síntese, o caráter diferencial do Pensamento Estratégico-Administrativo da EAESP foi o de utilizar um instrumental metodológico que enfatizava a transformação/ mudança (materialismo histórico-dialético), e não o equilíbrio/ unidade (funcionalismo-sistemico) para interpretar a dinamica macro-ambiental brasileira naquilo que ela tem de distinto e específico em relação ao capitalismo organico e integrado dos países centrais.

3.1.3. DINAMICA DOS MERCADOS

O Modelo Gordon de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, conforme discutimos no Cap II (item 3.2.4.) enfatiza a necessidade de se conhecer a dinamica dos mercados na economia capitalista, pois recursos humanos, financeiros, naturais e os produtos da empresa assumem o caráter de mercadorias, fato que exerce fundamental condicionamento no seu processo de compra e venda.

Normalmente, nos cursos de administração de empresas as disciplinas de marketing, finanças, produção e recursos humanos são ensinadas numa perspectiva gerencial, com enfase nas técnicas de racionalização administrativa e nos modelos analíticos de tomada de decisão, deixando-se num segundo plano a discussão sobre a dinamica dos respcetivos mercados, que são tratados sob a ótica de "ceteris paribus".

Evidentemente, essa cláusula de "ceteris paribus" pressupõe uma certa estabilidade da dinamica macro-economica de modo a possibilitar previsões futuras razoáveis sobre os parametros empíricos desses modelos, o que só pode ocorrer em decisões operacionais de curto/médio prazo.

No caso da Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, onde as decisões da Alta Cúpula empresarial são tomadas numa perspectiva de longo prazo, faz-se necessário detalhada análise sobre os fatores que provocam grandes flutuações e instabilidades na dinamica macro-economica, e seu impacto nos diversos mercados - financeiros; trabalho; tecnológico; produtos finais -, ao invés de apenas descrever suas características e tentar realizar previsões econométricas.

A grande contribuição do instrumental analítico do materialismo histórico e dialético utilizado crescentemente nos curso da EAESP foi o de permitir grande destaque sobre a natureza e dinamica das crises economicas capitalistas, consideradas como tendo um caráter endógeno e necessário, e não esporádico/ acidental como ocorre na literatura tradicional.

O Gerente Estratégico de Negócios, nesse contexto, deve ser alguém com capacidade de tomar decisões não apenas sob a ótica da demanda corrente, mas sobretudo de perceber antecipadamente as implicações que serão acarretadas pela dinamica cíclica da economia capitalista nos seus negócios.

Na Economia Neo-Clássica não existe uma teoria das crises capitalistas, pois nessa visão as crises tem um caráter exógeno e acidental, já que a chamada Lei de Say afirma que a "produção cria sua própria demanda"(MIGLIOLI,1982, p.16). Assim, desde que não haja intervenção governamental, os próprios mecanismos da livre competição promoverão o pleno emprego dos recursos disponíveis.

Nas palavras de Kalecki:

> "Uma doutrina que excluia a superprodução geral fazia o sistema capitalista aparecer como sendo capaz de uma plena utilização dos recursos produtivos e desprezava as flutuações cíclicas como sendo insiginificantes fricções."(MIGLIOLI, 1982, p.11)

As sucessivas crises que abalaram a economia capitalista no início do século XX, especialmente a grande crise de 1929, deixaram claro o caráter irrealistíco dessa teoria liberal, que recomendava o laissez-faire.

Desde então, percebe-se a necessidade da intervenção economica estatal, para através do gasto governamental aumentar a demanda efetiva e consequentemente o pleno emprego dos recursos disponíveis, naquilo que ficou conhecido como Revolução Keynesiana, caracterizando o chamado período do capitalismo monopolista de estado.

As políticas Keynesianas de gasto fiscal tiveram grande sucesso em estabilizar as crises economicas após a 2ª Guerra Mundial, reduzidas a pequenas oscilações (stop and go), que possibilitiaram nesse período grande prosperidade economica.

Mais uma vez, a questão de estudar a natureza das crises capitalistas colocou-se em segundo plano, pois a relativa estabilidade possibilitava a realização de previsões econométricas, como é destacado por Lucien Goldmann:

> "na medida em que os valores fundamentais estavam sujeitos a uma mudança contínua e mais ou menos rápida, esta dimensão (transformação qualitativa das estruturas sociais) era essencial (...) (o surgimento) das técnicas de intervenção (auto-regulação) economica e social permitiam (...) à sociologia a-histórica (...) adquirir um valor operatório real (...) concerneria (...) menos ao fundamento, à essencia da realidade humana do que à aparencia, mas o problema da essencia teria resultado menos urgente na medida em que teria chegado a tornar duráveis suas manifestações."(GOLDAMANN, 1984, p. 12 e 13)

Finalmente, a grande recessão e depressão mundial sofrida pela economia capitalista nos início dos anos 70, interrompendo aquele longo período de prosperidade, traria um interesse renovado pela questão das crises economicas, já que os modelos ecnométricos perdiam sua eficácia e a dinamica dos mercados não poderia mais ser tratada em condições de "ceteris paribus".

Nesse contexto, o Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP passou crescentemente a discutir a questão das crises capitalistas e da demanda efetiva nas disciplinas de Economia Política, através de diversos autores que utilizam o referencial materialista histórico - o próprio Marx; Tugan-Baranoviski; Rosa de Luxemburgo; Rudolf Hilferding; Michal Kalecki; Joseph Steindl; Paul Sweezy -, normalmente considerados como não tendo maior interesse pelas Business Schools.

A importancia dessa contribuição marxista foi possibilitar ao Gerente Estratégico de Negócios formado pela EAESP, compreender profundamente a natureza das crises capitalistas e seu impacto na dinamica dos diversos mercados: finanças; produção; recursos humanos; marketing.

No Brasil, a obra "Das Kapital" de Karl Marx é razoavelmente conhecida sob a perspectiva sociológica, mas pouco analisada sob a perspectiva estritamente economica, já que aí ela torna-se bastante mais complexa, exigindo para compreendê-la plenamente estudos de muito maior profundidade.

Uma característica sui generis da EAESP foi a de enfatizar uma leitura economica crescente da obra de Marx, através de grupos de estudo e cursos específicos, visando melhor compreensão da dinamica capitalista.

Ao redigir o DAS KAPITAL, uma preocupação central de Marx, que só pode realizar-se no final do Livro 3, era a de compreender como se dá a formação da taxa de lucro nos vários ramos da produção capitalista, e em compreender os mecanismos competitivos que tendiam a provocar um nivelamento ("perequação") das diversas taxas de lucro setoriais.

Porque Marx, um anti-capitalista assumido, estava tão interessado em compreender o mecanismo de formação da taxa de lucro?

Simplesmente porque a taxa de lucro é a variável chave para explicar a dinamica da economia capitalista, e não a satisfação das necessidades sociais como quer a economia ortodoxa, fazendo com que as crises economicas tivessem sua origem aí, como afirma Paul Sweezy:

> "a forma específica da crise capitalista é uma interrupção do processo de circulação, provocada por um declínio da taxa de lucro abaixo de seu nível usual."(SWEEZY, 1976, p.173).

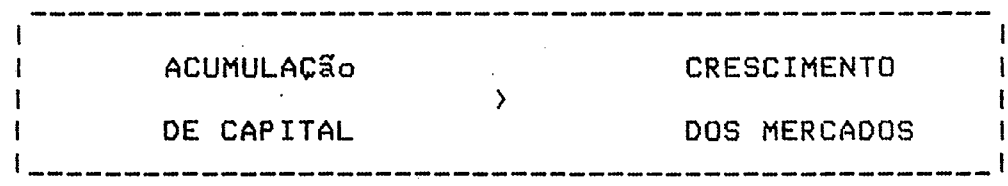
Portanto, qualquer movimento revolucionário para liquidar com o capitalismo, já que Marx rejeitava uma abordagem puramente voluntarista, só teria sucesso, se o próprio capitalismo tivesse algum tipo de tendencia interna de perder sua vitalidade

maior: o estímulo provocado pela taxa de lucro no processo de investimento.

Daí, a literatura marxista, desde o próprio Marx, vai enfátizar fortemente a análise das crises capitalistas, consideradas como endógenas ao sistema, isto é, provocadas pelo próprio processo de acumulação de capital, e que seriam atribuidas por diversos autores "marxistas" a causas distintas: aumento da composição organica do capital (fixo x variável); subconsumo (máquinas x salário); desproporção (ramos de produção); estrangulamento dos lucros (lucro x salário).

Para nossa análise aqui, não interessa entrar na discussão sobre a especificidade dos diferentes tipos de crises capitalistas, mas sim destacar como essa questão influenciou a formação do Gerente Estratégico de Negócios da EAESP.

De modo especial, nos interessa discutir aqui as chamadas crises de realização, provocadas pela desproporção e pelo subconsumo, pois elas se relacionam diretamente com a questão da Dinamica dos Mercados Capitalistas, traduzindo a conhecida tendencia da economia capitalista produzir excesso de lucros:



A causa desse processo de super-produção tem um caráter ante-intuitivo e sua plena compreensão só é possível através de uma exautiva discussão, como Marx faz no Livro I do DAS KAPITAL, sobre a contradição fundamental entre produção de "valores de uso" e "valores de troca", inerente à economia capitalista.

Ou através da questão central:

"Qual é o verdadeiro objetivo da Produção Capitalista:

a-) Satisfação de Necessidades Sociais, onde o lucro é uma forma de retribuição por essa atividade;

b-) Ou, obtenção de lucro como um fim, e satisfação das necessidades sociais como um meio?

A Economia Neo-Clássica e muitos programas de administração de empresas, apesar de verbalizarem a segunda opção, não extraem daí todas as consequencias lógicas necessárias, entre elas o caráter necessariamente endógeno das crises capitalistas, comportando-se na prática como se aceitassem que o objetivo da produção capitalista fosse "satisfazer necessidades sociais" (valores de uso).

Na verdade, só através da explicitação dos aspectos contraditórios dessas alternativas poder-se-á captar a complexidade dessa questão.

Já nos primórdios da Escola Clássica de Economia Política, o amplo debate entre David Ricardo e Thomas Malthus, cuja correspondencia foi editada por Piero Sraffa da Universidade de Cambridge (Inglaterra), traduz essa questão (MIGLIOLI, 1982, PARTE I a IV):

> "Ricardo condenava o consumo improdutivo da aristocracia feudal, proporcionado pela renda fundiária, como um desperdício, já que entendia que se esses recursos fossem utilizados para ampliar a capacidade produtiva (acumulação de capital) os benefícios economicos seriam muito mais amplos; Malthus retrucava: o excesso de acumulação de capital, concomitante a baixos salários, ao invés de prosperidade, provocará uma ampla crise por falta de mercados; para manter o crescimento economico, o capitalismo necessita de consumo improdutivo e supérfluo, como meio de criar mercados adicionais."

No início do século, o economista russo Tugan Baranovisk demonstrava através de esquemas matemáticos (matriz insumo-produto) que a economia capitalista poderia crescer independente de níveis decrescentes de consumo, já que se poderia produzir indefinidamente máquinas para produzir mais máquinas. Concluia esse autor: a economia capitalista não depende dos níveis de consumo para crescer, pois seu objetivo é o lucro.

Em seguida, a alemã Rosa de Luxemburgo retrucava: apesar do objetivo ser o lucro, a economia capitalista necessita de permanentes mercados externos (exportação, gastos governamentais), pois o crescimento do consumo interno, devido aos baixos salários, é insuficiente para criar mercados para toda sua produção potencial.

Essa discussão sobre a excassez de mercados inerentes à economia capitalista, que foi amplamente debatida pelos marxistas com o nome de crises de realização (comercialização), recentemente adquiriu um interesse renovado com o nome de Questão da Demanda Efetiva graças a obra do citado economista polones Michal Kalecki.

Nas palavras de Tamás Szmerecsányi:

> "Nas tentativas de sistematização da teoria economica contemporanea, ainda são poucos os que se lembram de incluir a importante vertente marxista que gira em torno da obra de Michal Kalecki. Até recentemente, este era tido como simples adepto ou precursor da revolução keynesiana, ou como um desses autores heterodoxos cujas teorias pouco ou nada têm a ver com a realidade do capitalismo contemporâneo."(MIGLIOLI, 1982, 4ª Capa)

O Prof. Jorge Miglioli da UNICAMP, que fora aluno de Kalecki (1968) no doutoramento que realizou na Escola Central de Planificação e Estatística de Varsóvia (Polonia), a partir da década de 70, fez uma grande divulgação da obra desse autor no Brasil, levando o Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP a adotá-lo crescentemente.

Kalecki, devido sua formação marxista, enfatizará as relações sociais (antogonismo capital/trabalho) na explicação da dinamica economica capitalista, superando a crítica feita por Jorge Miglioli:

> "Como sabemos, na Economia Néo-Clássica não existem capitalistas, nem operários, nem qualquer outra classe social. Todo o esquema teórico é montado sobre uma dicotomia básica: de um lado, as empresas produtoras de bens e serviços, operando como se tivessem vida própria; de outro lado, os proprietários dos "fatores de produção" (proprietários do capital e proprietários do "fator trabalho"), que vendem às empresas os "serviços de seus fatores", recebendo em troca um pagamento, que é a renda desses "proprietários". Por seu turno, "os proprietários dos fatores de produção "compram os bens e serviços produzidos pelas empresas".(MIGLIOLI, 1982, p.17)

Nesse sentido, Kalecki analisará a Demanda Efetiva Global como composta dos seguintes elementos (MIGLIOLI, 1982, p.228):

DEMANDA EFETIVA =
- CONSUMO DOS TRABALHADORES (Colarinho Azul)
- CONSUMO DOS CAPITALISTAS (Colarinho Branco)
- INVESTIMENTO BRUTO
- SALDO DE EXPORTAÇAO
- DESPESA GOVERNAMENTAL

A partir daí, Kalecki passa a discutir a questão fundamental para a Gerencia Estratégica de Negócios que são os determinantes do Lucro

```
                                  /
                                 |  CONSUMO DOS CAPITALISTAS
                                 |
                                 |  + INVESTIMENTO BRUTO
LUCROS BRUTOS (deduzidos         |
    os impostos diretos) =       |  + SALDO DE ESPORTAÇOES
                                 |
                                 |  + DEFICIT ORÇAMENTARIO DO GOVERNO
                                 |
                                 |  - POUPANÇA DOS TRABALHADORES
                                  \
```

Ao invés de discutir genericamente a Dinamica dos Mercados Capitalistas como ocorre no Modelo Keynesiano, Kalecki utiliza as "equações marxistas de reprodução", para analisar a economia capitalista através da sua divisão em 3 departamentos, responsáveis pela produção de (MIGLIOLI, 1982, p.209):

```
    /
   | DEPARTAMENTO I:   BENS DE PROCUÇAO
   |
-->| DEPARTAMENTO II:  BENS DE CONSUMO PARA CAPITALISTAS
   |
   | DEPARTAMENTO III: BENS DE CONSUMO PARA OS TRABALHADORES
    \
```

Assim, torna-se possível fazer uma análise específica dos determinantes dos vários componentes da demanda efetiva, em termos das correlações de forças envolvidas, com enfase no impacto dos alternativos padrões de desenvolvimento capitalista: países centrais x países periféricos.

Nesse contexto, Kalecki destaca o elemento chave para se poder compreender as economias capitalistas:

> "No meu entender, o problema central do sistema capitalista (...) é o da demanda efetiva, isto é, o de encontrar mercados para seus produtos, com a plena utilização de recursos." (KALECKI, 1980, p.56)

Daí, a questão formulada por Jorge Miglioli:

> "Mas, por que não existe mercado, por que o nível de demanda não é suficiente para absorver toda a produção que se poderia efetuar com os recursos disponí-

veis? A resposta está na despesa dos capitalistas: seus gastos em consumo e em investimento são insuficientes, estão aquém do nível de capacidade produtiva que eles mesmos dispõem."(MIGLIOLI, 1982, p.213)

Consequentemente:

"o investimento se converte na variável fundamental da dinâmica economica, ou seja, no principal elemento determinante dos níveis das atividades economicas como um todo. Assim, para se entender essa dinamica, é imprescindível conhecer as razões que levam os capitalistas a investir, isto é, os motivos das decisões de investimento".(MIGLIOLI, 1982, p.275/276)

Kalecki, para explicar a dinamica da economia capitalista, vai então estabelecer uma formulação que explica as decisões de investimento através dos seguintes fatores: 1-) acumulação interna de capital pelas empresas; 2-) variações nos lucros; 3-) variações no estoque de capital fixo; 4-) nível de progresso técnico; 5-) nível de capacidade ociosa.

A partir dessa análise, torna-se possível chegar a conclusão central da dinamica economica capitalista, formulada já em 1939, magistralmente por Kalecki:

"Que causa as crises periódicas? (...) é o fato do investimento não apenas é produzido mas também é produtor. O investimento considerado como despesa é a fonte de prosperidade, e cada aumento dele melhora os negócios e estimula uma posterior elevação do investimento. Mas, ao mesmo tempo, cada investimento é uma adição ao equipamento de capital, e desde logo compete com a geração mais velha desse equipamento. A tragédia do investimento é que ele causa crise porque é útil. Sem dúvida, muitas pessoas considerarão paradoxal essa teoria. Mas não é a teoria que é paradoxal, e sim seu objeto: a economia capitalista" (KALECKI, 1983, p. XXVII, grifo nosso).

Assim, fica esclarecido porque a "produção não cria sua própria demanda", conforme sugere a Lei de Say, pois a produção capitalista não é voltada para satisfazer necessidades sociais, já que um indivíduo possuidor de um dado montante de dinheiro se vê em face de três possibilidades: (1) comprar bens de consumo; (2) adquirir bens de capital; (3) deixar de gastar uma parte ou a totalidade do dinheiro.

Sendo capitalista, só comprará bens de capital se a perspectiva de lucro for favorável; não o fazendo, a produção su-

perará a demanda efetiva, acarretando as inerentes crises de super-produção, que levam as economias capitalistas se desenvolverem dentro de um padrão cíclico: se expandem, mas com flutuações periódicas.

Já em 1943, Kalecki previa as limitações das políticas keynesianas de pleno-emprego, pois apesar do Governo ser controlado por capitalistas, estes não veriam com bons olhos a intervenção governamental em determinadas esferas economicas, assim explicado por ele no célebre artigo "Os Aspectos Políticos do Pleno Emprego":

> "os líderes empresariais apreciam mais a "disciplina nas fábricas" e a "estabilidade política" do que os lucros. Seu instinto de classe lhes diz que, de seu ponto de vista, um pleno emprego durável é insano, e que o desemprego é uma parte integrante do sistema capitalista normal (...) sob um regime de permanente pleno emprego, a demissão de empregados deixaria de exercer sua função de medida disciplinar".(KALECKI, 1980, p.56)

Essa abordagem de Kalecki, aprofundada por outros autores de formação marxista como Josef Steindl, autor do clássico "Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano", traz diversas implicações para a formação do Gerente Estratégico de Negócios, a saber:

a-) LEI DA OFERTA E DA PROCURA

Os preços das grandes empresas industriais não seguem a Lei da Oferta e da Procura na sua concepção mais tradicional, pois essas empresas possuem uma capacidade ociosa planejada por motivos competitivos, respondendo aos aumentos de procura com correspondentes aumentos de produção, mantendo os preços rígidos.

Somente nos setores onde a oferta é inelástica, como ocorre na agricultura, aumentos de procura provocam aumentos de preço, pois aí é válida a premissa de produtividade marginal decrescente devido a inelasticidade dos fatores produtivos.

Na empresa industrial, onde existe "Produção de Mercadorias por Meio de Mercadorias", e não através de fatores escassos, como mostrou Piero Sraffa, não ocorre esta inelasticidade.

Daí, a economia marxista estabelecer os preços a partir do custo de reprodução das mercadorias, deixando aos mecanismos de mercado o papel de ajuste de curto prazo. Nas palavras de Marx:

> "No momento em que a oferta e a procura se equilibram, e portanto deixam de agir, o preço de mercado de uma mercadoria coincide com seu valor real."(SWEEZY, 1976, p.76)

b-) TAXA DE JUROS

Ao contrário da economia Keynesiana, Kalecki atribui um papel secundário à taxa de juros, que identifica como estável a longo prazo, no processo de tomada de decisão de investimento por parte dos capitalistas.

Na medida em que o Déficit Orçamentário é profundamente influenciado por motivos políticos, a taxa de juros não pode ser analisada nos seus aspectos exclusivamente técnicos, pois também é profundamente infuenciada pela correlação de forças que age sobre o estado.

Assim, as emissões monetárias não são variáveis exógenas manipuladas pelas autoridades governamentais, mas traduzem endogenamente a correlação de forças políticas. A inflação, nesse contexto, ao invés de se limitar a um fenomeno técnico provocado pela emissão de moeda, traduz em termos monetários, a luta política dos vários grupos sociais para tentar aumentar sua participação na renda nacional, tendo um papel redistributivo (concentrador).

Na perspectiva kaleckiana, é a decisão à priori de investimento (variável independente) que se iguala à posteriori à poupança (variável dependente), e não o contrário, como sugere o senso comum: entender a poupança como determinante do investimento.

Daí, a célebre formulação de Kalecki:

> "os capitalistas ganham o que gastam, enquanto os trabalhadores gastam o que ganham."(MIGLIOLI, 1976, p. 222 a 226).

c-) PADRÕES DE COMPETIÇAO

Uma característica dessa abordagem marxista ligada à Questão da Demanda Efetiva foi a de superar a tradicional separação entre a Micro e Mácro-Economia Tradicional, como destacou Luciano Coutinho, a respeito da obra de Josef Steindl, "Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano":

> "Foi exatamente com base nessa teorização sobre a acumulação empresarial, organicamente agregada à nível de setor industrial, que Steindl construiu, de modo pioneiro, a primeira integração sistemica completa, consistente, explicita (sem vazios ou implicitações) entre os planos micro e macro economico."(LUCIANO COUTINHO, IN "STEINDL", 1983, p. VIII)

Essas abordagens tem permitido o desenvolvimento de uma metodologia recorrente para analisar os padrões de crescimento das empresas capitalistas em diferentes industrias - competitiva; oligopólio homogeneo; oligopólio diferenciado; competitiva diferenciada -, como a que foi proposta por Eduardo Guimarães, em "Acumulação e Crescimento da Firma", onde o autor faz um resumo sobre a Teoria dos Oligopólios:

> "partir da análise da firma como uma entidade isolada; em seguida, examinar seu crescimento no contexto da indústria e do mercado; e, finalmenete, voltar a firma, agora focalizada como uma entidade diversificada e diversificante, e examinar como ela transcende os limites e os padrões de competição de indústrias individuais."(GUIMARAES, 1982, p. 14)

Essa abordagem metodológica de economia política, que passou a ser denominada de Neo-Marxista, Pós-Keynesiana ou Neo-Ricardiana, voltada para interpretar a dinamica cíclica do capitalismo através do mecanismo da Demanda Efetiva, onde a variável chave era a estratégia de investimento das empresas, foi crescentemente adotado pelo Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP.

A área financeira nessa perspectiva economica neo-marxista passou a ser estudada, através de trabalhos que enfatizavam o seu papel no processo de acumulação de capital, como é o clássico texto de Rudolf Hilferding intitulado "DAS FINANZKAPITAL".

A crise economica do início dos anos 60 no Brasil produziu uma ampla teorização sobre sua natureza, interpretada inicialmente como uma estagnação secular, acarretada pela estreiteza dos mercados brasileiros para a sofistica indústria de bens de consumo duráveis aqui implantada.

Paul Singer, já em maio de 1965, publicava o pioneiro artigo "Ciclos de Conjuntura em Economias Subdesenvolvidas", mostrando que aquela crise não tinha caráter estrutural, como seria demonstrado posteriormente pelo "Milagre Brasileiro", onde a estreiteza do mercado foi compensada pela concentração de renda, gerando o Modelo de Dinamismo Excludente.

A partir dos anos 70, a abordagem kaleckiana de demanda efetiva foi amplamente utilizada na realização de estudos sobre crescimento. ciclos e crises na economia brasileira por diversos centros de pesquisa brasileiros (UNICAMP; CEBRAP; FEA/USP; PUC/RJ), destacando-se a recente tese de Livre Docencia de Bresser Pereira na FEA/USP: "Lucro, Acumulação e Crise".

Essa abordagem metodológica foi fundamental ao Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP por

permitir aos alunos analisarem a dinamica dos diversos mercados, não apenas em termos de suas características atuais, mas na perspectiva de sua genese histórica e emergencia futura, em relação à questão central:

> "De que maneira transformações na correlação de forças sociais poderão dar maior organicidade ao padrão de desenvolvimento capitalista brasileiro, alterando a tradicional dinamica dos diversos mercados: concentração de renda; especulação financeira; fragilidade sindical; dependencia tecnológica?"

Para o executivo de cúpula, as decisões estratégicas de investimento não podem ser consideradas apenas no contexto de uma avaliação descritiva/econométrica dos mercados, pois suas implicações futuras deverão ser analisadas na perspectiva das forças sociais que provocam a dinamica cíclica das economias capitalistas.

Devido ao caráter heterodoxo do Curso da EAESP, os seus alunos puderam enriquecer os modelos analíticos de gerencia funcional - marketing; finanças; produção; recursos humanos -, com uma análise da especificidade histórica da dinamica desses mercados no Brasil, superando as limitações de um tratamento de "ceteris paribus".

3.1.4. DINAMICA ORGANIZACIONAL

O Modelo Gordon de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios estabelece em relação à Dinamica Organizacional:

> "necessidade de habilidade em apreender a dinamica das organizações em termos de comportamento de seus componentes, condições para assegurar ações efetivas, resistencias à racionalização (...) tanto em termos de conhecimento cognitivo, como habilidade administrativa em planejar o desenho das relações organizacionais, estabelecer Sistemas de Comunicação e comunicar-se, ganhar cooperação de terceiros,..."(GORDON, p.61 a 69)

Daí, sugere que os currículos de administração de empresas incluam os seguintes aspectos sobre essa tema: análise gerencial; teoria das organizações; princípios de gerencia; relações humanas.

Tradicionalmente, como sustenta Idalberto Chiavenato (1983, p.3), através de seu livro "Introdução à Teoria Geral da Administração", publicado pela McGraw-Hill e com grande aceitação de mercado, há pelo menos tres tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo: a habilidade técnica; a humana e a conceitual.

a-) **HABILIDADE TECNICA**
consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, através de sua instrução, experiencia e educação.

b-) **HABILIDADE HUMANA**
consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações, e aplicar uma liderança eficaz.

c-) **HABILIDADE CONCEITUAL**
consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

Em seguida esse autor mostra que à medida que se sobe dos níveis inferiores a níveis mais elevados da organização - supervisão, média e alta administração - diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidade conceitual.

Reconhecendo que a tarefa básica da Administração é fazer as coisas através das pessoas, dirigindo o esforço dos grupos organizados e visando melhores resultados, Chiavenato apresenta as diversas escolas de pensamento administrativo, como sucessivas ênfases em distintos aspectos do processo administrativo: "ênfase nas tarefas" - Administração Científica de Taylor (1903) -; "ênfase na estrutura" - Teoria Clássica de Fayol (1916), Teoria da Burocracia de Weber (1909), Teoria Neo-Clássica (1954) e Teoria Estruturalista (1961) -; "ênfase nas pessoas" - Teoria das Relações Humanas (1932), Teoria Comportamental (1957), Teoria do Desenvolvimento Organizacional (1962) -; "ênfase no ambiente" - Teoria dos Sistemas (1951), Teoria dos Sistemas Sócio-Técnicos (1953) e Teoria da Contingencia (1972) -; "ênfase na tecnologia" - Teoria da Contingencia (1972).(CHIAVENATO, 1983, p.8).

A importancia de se conhecer as diversas teorias (escolas) administrativas é assim defendida por Chiavenatto:

> "De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações de hoje. E o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas interessantes para cada situação."(CHIAVENATO, 1983, p.9)

A grande crítica que se faz a essa abordagem tradicional do estudo da administração é que as teorias são apresentadas como um conjunto de idéias e princípios de caráter geral e a-histórico, sem que se torne claro quais foram os condicionamentos históricos responsáveis pelo seu surgimento.

Assim, as teorias administrativas adotam uma perspectiva descritiva da realidade existente, ou normativa/ prescritiva de uma realidade desejada, mas dificilmente analisam a dinamica de possibilidades de transformação do presente emergente em futuro.

Mesmo as chamadas abordagens explicativas adotam uma perspectiva muito mais justificadora do status quo. do que de transformação da realidade, como foi reconhecido por Marx, numa conhecida afirmação:

> "Os filósofos nada mais fizeram que interpretar de diverso modo o mundo; mas trata-se, antes, de transformá-lo."(IANNI, 1980, p.180)

Do ponto de vista da Alta Administração, o que deve ser destacado por um programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios é como a estratégia competitiva das empresas afeta a dinamica organizacional, conforme tivemos oportunidade de expor num artigo de nossa autoria, publicado na Revista de Administração de Empresas da EAESP, intitulado:

> "Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional sob a Ótica Mercadológica".(RAE/FGV, 25(1): 35-51, Jan/mar. 1985)

O instrumental analítico histórico-dialético, crescentemente utilizado nos cursos da EAESP ao longo de sua evolução histórica, proporcionou uma perspectiva sui generis para analisar a questão da Dinamica Organizacional:

> "entendendo-se estratégia empresarial como a lógica de acumulação do capital, a EAESP enfatizou a análise de como as Leis de Movimento do Modo de Produção Capitalista afetavam a Dinamica Organizacional."

Nesse sentido, o Pensamento Estratégico-Administrativo da EAESP caracterizou-se por realizar uma interpretação materialista dialética em relação à abordagem funcionalista-histórica adotada por Alfred Chandler em sua obra - "Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise" e "The Visible Hand - The Managerial Revolution in American Business" -, através de trabalhos originais de diversos de seus docentes: Bresser Pereira; Maurício Tragtenberg; José Carlos Durand; Fernando Prestes Motta; Sido Koprowski; Gerald Dinu Reiss; Yoshiaki Nakano; e outros.

O aspecto paradoxal dessa abordagem da sociologia crítica ao estudo da dinamica organizacional é a de que, apesar de seu caráter aparentemente contestador à área de administração, como ocorre em outras escolas de negócios, na EAESP tornou-se extremamente adequada à Capacitação do Gerente Estratégico de Negócios:

> "através da análise dos condicionamentos históricos da dinamica organizacional, a alta administração passa a ter consciencia das possibilidades de adotar uma ação estratégica efetiva e direcionada."

Em 1971, Mauricio Tragtemberg publicava um artigo crítico na Revista de Administração de Empresas, que teria um forte impacto nas reflexões futuras da EAESP sobre a Dinamica Organizacional, onde apresentava o seguinte questionamento:

"A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇAO É UMA IDEOLOGIA?"

É nesse contexto que irá situar-se a afirmação de José Carlos Garcia Durand, professor de sociologia da EAESP, que citamos anteriormente:

> "o erro da Sociologia da Administração tradicional é a de tomar como elemento de explicação aquilo que deveria ser explicado: o discurso dos administradores. A sociologia crítica entende o discurso administrativo como ideológico e enfatiza a compreensão das causas (interesses materiais) que o produziram."

Num artigo também publicado na RAE, intitulado "Economia e Administração: Mercado e Poder", Bresser Pereira apresentará sua concepção sobre a natureza e escopo dessa área de estudos:

> "Da mesma forma que a Ciencia Economica surge com o Capitalismo Competitivo e a generalização da mercadoria, a Ciencia da Administração ganha autonomia teórica com o Capitalismo Monopolista e o domínio da organização burocrática ao nível da produção. E da mesma maneira que a Economia Política é ao mesmo tempo um poderoso instrumento de análise da realidade e uma arma ideológica fundamental da burguesia, a Ciencia da Administração será também um instrumento teórico essencial para a gestão das grandes empresas e do Estado Moderno, e uma arma ideológica para legitimar a tecnoburocracia nascente".(BRESSER PEREIRA, 1981, p. 234 e 235)

A partir daí esse autor situa metodologicamente essa disciplina:

> "Com o desenvolvimento das grandes empresas burocráticas e com o aparecimento do Estado regulador da economia e produtor de bens e serviços, a Ciencia Política e a Ciencia Economica abrem espaços para o surgimento de uma nova área de conhecimento: a Ciencia da Administração. Esta, portanto, está a meio caminho entre a Economia e a Ciencia Política. é Economia Política na medida em que estuda a produção; é Ciencia Política na medida em que tem como critério fundamental de coordenação o poder" (BRESSER PEREIRA, 1981, p. 234).

Em outras palavras, ao invés de se discutir as características gerais das organizações existentes ao longo da história da humanidade, independente do período histórico, passou-se a enfatizar a especificidade das organizações, características do capitalismo; interpretando-se as teorias/ idéias administrativas,

não em termos de sua racionalidade intrínseca, mas como manifestação das relações sociais (interesses materiais; sistemas de poder/dominação).

Essa perspectiva de estudar-se as idéias integradas aos fatos, típica da abordagem materialista dialética, através da discutida articulação organica entre infra e super estrutura, foi assim postulada por Lucien Goldmann, que a denomina estruturalismo genético:

> "o processo do conhecimento científico é ele próprio um fato humano, histórico e social; isso implica, ao estudar a vida humana, a identidade parcial entre o sujeito e o objeto do conhecimento. Eis porque o problema da objetividade se coloca diferentemente nas ciencias humanas do que na física ou na química (...) é a razão pela qual o investigador sempre deve (...) esforçar-se por integrar no estudo dos fatos sociais a história das teorias a respeito desses fatos (...) o método dialético é sempre genético e, como toda realidade humana é ao mesmo tempo material e psíquica, o estudo genético de um fato humano implica sempre a sua história material quanto a história das doutrinas que lhes concerne."(GOLDMANN, 1984, p. 27, 28 e 51)

É dentro dessa perspectiva metodológica que será desenvolvida a célebre tese "Burocracia e Ideologia", que será assim analisada por Francisco Weffort:

> "(...) a Teoria Geral da Administração ganha vida, na análise de Tragtenberg, pela apresentação já não apenas de seus conceitos como do contexto histórico particular que a constitui num ramo particular das ciencias sociais e, ao mesmo tempo, num dos capítulos mais importantes da história das ideologias que acompanham os processos de burocratização do mundo moderno (...) é certamente a primeira vez que se faz no país um esforço de apreciação crítica de conjunto sobre a Teoria Geral da Administração em seu processo de constituição histórica."(TRAGTENBERG, 1980, p.11)

Essa perspectiva metodológica é tornada explicita por Tragtenberg com a epígrafe de Marx na abertura de seu livro:

> "Os mesmos homens que estabelecem as relações sociais de acordo com a sua produtividade material, produzem também os princípios, as idéias, as categorias, de

acordo com suas relações sociais. Assim, estas idéias, estas categorias são tão pouco eternas quanto as relações que exprimem. São produtos históricos e transitórios."(TRAGTENBERG, 1980, p.7)

Daí, Tragtenberg utilizará essa metodologia para analisar as teorias administrativas segundo a ótica:

"em nível histórico (...) as teorias administrativas são transitórias (ideológicas), porque refletem interesses economicos sociais transitórios, fundamo-nos na perspectiva dialética; e, em nível lógico-histórico, na medida em que as teorias administrativas posteriores, embora refletindo momento histórico diverso do anterior, trazem em seu amago o conhecimento cumulativo das teorias pré-existentes, fundamo-nos na perspectiva (...) da relativa autonomia da produção teórica em relação às determinações economico-sociais globais."(TRAGTENBERG, 1980, p.16)

Assim, torna-se possível ao autor, apresentar uma interpretação genética global à toda evolução histórica do pensamento administrativo:

"a Teoria Administrativa se constitui como apreensão de um momento do processo social historicamente delimitado, encarado como processo de estruturação e desestruturação de objetos e idéias (...) a transição do capitalismo liberal para o monopólio, a trasnformação da empresa patrimonial em burocrática, a substituição da energia a vapor pela eletrecidade, implica uma resposta intelectual: F. W. Taylor (...); na empresa norte-americana onde a acumulação e reprodução ampliada do capital foram realizadas, o fator humano começa a ter status, tem-se o surgimento da Escola de Relações Humanas de Mayo, como resposta intelectual a um sistema industrial onde a alta concentração do capital fora traduzida na formação de grandes corporations (...); a Escola de Relações Humanas foi a resposta patronal, no plano intelectual, ao surgimento das grandes centrais sindicais norte-americanas que centralizavam a mão-de-obra operária; na Alemanha, de Bismark a Weimar, se dá a passagem da Teoria da Administração para a Sociologia das Organizações com Max Weber (onde...) o caráter retardatário e ao mesmo tempo intenso da Revolução Industrial na Alemanha foi o responsável pela impotencia da burguesia (...) gerando o predomínio do Estado e de sua burocracia sobre a sociedade civil." (grifos nossos).(TRAGTENBERG, 1980, p.193, 197, 199, 209)

A partir daí, Tragtenberg apresenta suas conclusões finais:

> "A Teoria da Administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais (...) as teorias administrativas são dinamicas, elas mudam com a transição das formações sócio-economicas, representando os interesses de determinados setores da sociedade que possuem o poder economico-político (...) as categorias básicas da Teoria Geral da Administração são históricas, isto é, respondem a necessidades específicas do sistema social (...) o processo de ideologização da Teoria Administrativa está em sua postura como ontologia, despida de historicidade (...) A autonomização da Teoria Administrativa é ideológica, na medida em que ela é desvinculada do processo onde as partes não se reconhecem pertencer à totalidade."(TRAGTENBERG, 1980, p. 89, 209, 216)

Em síntese, a relação entre os fatos e as idéias administrativas foi interpretada por Tragtenberg à luz da afirmação de Marx:

> "as idéias da classe dominante são as idéias dominantes em cada época (...) a classe que exerce o poder material dominante na sociedade é, ao mesmo tempo. seu poder espiritual dominante. A classe que tem à sua disposição os meios para a produção material dispóe, com isso, ao mesmo tempo, dos meios para a produção espiritual, o que faz com que se lhe submetam, no devido tempo, à médio prazo, as idéias daqueles que carecem dos meios necessários para produzir espiritualmente."(IANNI, 1980, p.26)

De modo especial, o trabalho de Tragtenberg possibilitou uma interpretação extremamente original de Max Weber, que foi objeto de um amplo capítulo em sua tese. Na abordagem tradicional de Administração, especialmente de origem americana, o que se entende por Modelo Burocrático Weberiano de Organização consiste numa interpretação funcionalista-positivista de alguns textos desse autor traduzidos para o ingles (1930), anos depois de sua morte, e considerados fora do contexto de sua obra total.

Nas palavras de Francisco Weffort:

> "A análise de Tragtenberg sobre Weber contém uma novidade valiosa embora saiba que Weber é no Brasil talvez o mais conhecido dos clássicos da Sociologia(...) temos aqui uma interpretação histórica do pensamento we-

> beriano que diferentemente da leitura positivista mais frequente, não apenas no Brasil e sobretudo nos Estados Unidos, nos apresenta o sociólogo (...) como "a vivencia dos valores liberais numa época em que o liberalismo atravessa uma crise mortal".(TRAGTENBERG, 1980, p.12)

Ou seja, como mostra Afranio Mendes Catani, por sinal um administrador de empresas formado na EAESP, o alemão Max Weber na sua obra "História Geral da Economia" objetivou compreender o capitalismo como civilização - a civilização do moderno mundo ocidental dentro da seguinte perspectiva diferencial:

> "todas estas esferas estão marcadas na cultura ocidental (capitalista) por uma forma peculiar e determinada de racionalidade que não se faz presente nas demais civilizações (...) o "impulso para o ganho" ou a "ansia do lucro", de lucro monetário mais alto possível, nada tem a ver em si com o capitalismo (...) seus atributos diferenciais são a formação de um mercado de trabalho formalmente livre e o uso da contabilidade racional".(CATANI, 1984, p. 12, 13 e 14)

Neste contexto, Tragtenberg coloca o questionamento central:

> "Quais os limites e ambições da explicação weberiana? Quais os níveis de articulação de sua metodologia com sua sociologia da organização, do seu racionalismo burocrático com o capitalismo moderno e da sua neutralidade axiológica com o liberalismo político?"(TRAGTENBERG, 1980, p. 15)

Essa abordagem possibilitará deixar claro a relatividade do conceito de razão utilizado no Capitalismo, como já fora destacado por Guerreiro Ramos:

> "a moderna ciencia social não pode ser completamente explicada, senão à luz da compreensão peculiar da razão que nela está implícita. Neste século a crítica da razão moderna foi iniciada por Max Weber e Karl Manheim, que falharam, não obstante, quanto a encarar consistentemente a complexidade dessa razão". (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. XII).

Ou ainda,

> "a racionalidade da sociedade reside em sua própria loucura, e que a loucura da sociedade é racional na medida em que ela é eficaz e que entrega mercadorias (Marcuse) (...) a racionalidade técnica hoje é a racionalidade do próprio domínio, é o carater repressivo da sociedade que se auto-aliena" (Hokheimer e Adorno)". (GUERREIRO RAMOS, 1981, Item 1.3., p.8/15: "A TEORIA CRÍTICA DA ESCOLA DE FRANKFURT").

A concepção dessa racionalidade relativa em administração é assim considerada por Tragtenberg:

> "a Teoria Geral da Administração dissimula a historicidade de suas categorias, que são inteligíveis num modo de produção historicamente delimitado (...) o modelo que se constitui no mito operacionalizado, onde o poder tecnocrático surge como poder da natureza. Aí a razão historicizada - burguesa - define seus principios como leis a-históricas, naturais (...) naturaliza a razão técnica condicionada historicamente."(TRAGTENBERG, 1980, p. 216, 217 e 218)

É dentro desse paradigma de análise, onde as soluções apresentadas pela teoria administrativa não são concebidas como tendo um caráter absoluto e geral, mas traduzem momentos específicos dos padrões históricos de desenvolvimento capitalista, que a EAESP interpretará a dinamica organizacional (super-estrutura), na sua articulação (autonomia relativa) em relação à acumulação de capital (infra-estrutura), através da obra de Alfred Chandler.

Chandler é um professor de história de Harvard, altamente especializado em história dos negócios, que realizou uma ampla pesquisa sobre a evolução das grandes empresas americanas procurando responder a questão:

> "De que maneira, o padrão de crescimento (estratégia) das empresas afeta sua forma de organizar (estrutura)?"

Sua conhecida conclusão foi de que:

> "a estrutura organizacional segue a estratégia de crescimento, sendo os tipos mais complexos de estrutura resultado da concatenação de diversas estratégias básicas"(CHANDLER, 1962, p. 14)

Uma contribuição importante do trabalho de Chandler foi o de possibilitar superar a falta de historicidade do pensamento administrativo tradicional, como foi enfatizado por Carlos Osmar Bertero:

> "a história organizacional introduz a dimensão temporal indispensável ao entendimento do dinamismo e da mudança como traços inerentes às organizações. É inegavelmente um truismo afirmar que organizações estão inseridas na história e que portanto são entidades históricas, que não podem ser plenamente explicadas, sem levar-se em consideração suas alterações ao longo do tempo (...) a maioria dos trabalhos organizacionais fazem abstração da dimensão histórica e tratam organizações atemporalmente (...) o trabalho de A.D. Chandler não teria conseguido desvendar as relações entre estratégia e estrutura, e entre a empresa e o seu meio ambiente se não tivesse adotado uma abordagem historográfica."(BERTERO, s.d., p.491)

Apesar de Chandler adotar uma perspectiva funcionalista, sua obra concebia a dinamica de crescimento das empresas como representando etapas sucessivas de acumulação e racionalidade do uso de recursos, dando grande destaque à necessidade de interpretar os problemas administrativos à luz do mercado (acumulação de capital e padrões de competição):

> "Maiores pesquisas sobre o crescimento e administração das indústrias americanas devem considerar a importancia do mercado. Que a expansão e administração de empresas industriais, numa economia de mercado, deve estar diretamente relacionada à natureza das mudanças do mercado é bastante óbvio. No entanto, muitos autores, trabalhando com os principios de administração de empresas, muitas vezes discutem liderança, comunicação e estrutura, com apenas uma passagem de referencia sobre o mercado. Por outro lado, economistas, advogados anti-trustes, e outros especialistas sobre o comportamenmto do mercado conhecem pouco sobre o impacto do mercado sobre a administração de empresas." (CHANDLER, 1966, p.396)

Os trabalhos de Chandler, especialmente as enfases nos aspectos históricos e de mercado, possibilitaram a utilização do instrumental analítico do materialismo dialético, como ocorreu num grupo multidisciplinar de pesquisa sobre o crescimento de grandes empresas brasileiras, integrado por docentes de economia política,

estratégia empresarial, marketing e dinamica organizacional, para realizar interpretações originais da obra desse autor, na linha da observação de Jacob Gorender:

> "a instancia economica, sendo a base da vida social dos homens, não existe senão permeada por todos os aspectos dessa vida social, os quais, por sua vez, sob modalidades diferenciadas, são instancias da superestrutura possuidoras de desenvolvimento relativo e influencia retroativa sobre a estrutura economica." (MARX, IN "APRESENTAÇAO DE JACOB GORENDER", "O CAPITAL" - VOL I - COLEÇAO ECONOMISTAS - 1983 - ABRIL-CULTURAL)

Para isso, foi amplamente utilizado um outro texto de Chandler, "The Visible Hand - The Managerial Revolution in American Business", onde esse autor mostra como se deu a evolução histórica do processo gerencial nas grandes empresas americanas através dos tópicos seguintes: O Processo Tradicional de Produção e Distribuição (A Empresa Tradicional em Comércio e Produção); A Revolução em Transporte e Comércio (Estrada de Ferro como a 1ª Empresa de Negócios Moderna); A Revolução na Distribuição e Produção (Distribuição e Produção em Massa); A Integração da Produção em Massa com a Distribuição em Massa (Surgimento da Moderna Corporação Mundial); Gerencia e Crescimento na Moderna Empresa Industrial (Função e Estrutura da Média e Alta Gerencia); Revolução Gerencial nas Empresas Americanas.

Através desse trabalho de Chandler tornou-se possível utilizar a metodologia do estruturalismo genético proposto por Lucien Goldmann para analisar a integração dialética entre a história material dos fatos administrativos (história das técnicas gerenciais) e a história das doutrinas que lhes concerne (história das escolas/ pensamento administrativo), superando a perspectiva funcionalista-positivista tradicional, de caráter factual-narrativo, como ocorre no clássico trabalho de Claude George Jr.: "The History of Management Thought".

Dentro dessa perspectiva, a EAESP passou a realizar cursos de Teoria das Organizações extremamente inovadores, como os lecionados pelo Prof. Sido Koprowski, onde a escola de administração científica de Taylor era analisada no contexto do livro DAS KAPITAL de Karl Marx, como um momento fundamental da emergencia do processo de subordinação real (e não mais formal) do trabalho ao capital, através da rígida separação entre tarefas manuais (colarinho azul) e intelectuais (engenheiros), fazendo com que a acumulação de capital se tornasse baseada no mecanismo de "mais valia relativa" (e não mais absoluta), como foi típico do período monopolista. Nesse curso, a utilização de textos como "Origens e Funções do Parcelamento das Tarefas" de Stephen Marglin demonstrava que a divisão do trabalho no capitalismo é de natureza distinta da divisão do trabalho social em geral, por atender a necessidades

históricas específicas: a enfase no controle social (acumulação privada de capital) dá-se em detrimento do próprio aumento de produtividade em geral como infere-se da afirmação:

> "Não foi a fábrica a vapor que nos deu o capitalismo; foi o capitalismo que engendrou a fábrica a vapor."

A questão das formas organizacionais alternativas - auto-gestão; co-gestão; cooperativas -, através das reflexões dos Professores Fernando Prestes Motta; Roberto Venosa; Ramon Garcia transcendiam plenamente esses casos particulares, por permitir centralizar a análise sobre a autonomia relativa da dinamica organizacional em relação aos determinantes estruturais (modo de produção).

A enfase da perspectiva materialista histórica da EAESP adquiriu tal dimensão que levou Bresser Pereira, a partir do clássico "The Managerial Revolution", de James Burnham, a tentar definir um Modo Tecnoburocrático ou Estatal de Produção, provocando ampla polemica com cientistas sociais (Carlos Estevan Martins; José Arthur Gianotti; Luiz Gonzaga Belluzzo; Luiz Antonio de Oliveira Lima).

O paper de Carlos Osmar Bertero, "Teoria Organizacional e Estratégia Empresarial", possibilita fazer uma interpretação dialética entre a dinamica dessas duas áreas, a partir da obra de D.E.Schendel e C.W.Hofer, "Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning", que interpretam a evolução do processo gerencial como consistindo de 3 estágios ou paradigmas, adotados sucessivamente pelas Business Schools na disciplina Política dos Negócios:

a-) **PARADIGMA PRE-ESTRATEGICO** (século XX até década de 50)
Nesse período, Política dos Negócios enfatizava os aspectos internos da empresa através da racionalização e integração das áreas funcionais.

b-) **PARADIGMA DA ESTRATEGIA INICIAL** (décadas de 60 e 70)
Nesse período, Política dos Negócios significa formulação de uma direção estratégica que permita à empresa se adaptar a um ambiente externo em rápidas e contínuas transformações.

c-) **PARADIGMA DA GERENCIA ESTRATÉGICA** (décadas de 80 e 90)
Nesse período, dado as grandes turbulencias ambientais e mudanças tecnológicas, torna-se necessário a descentralização do planejamento estratégico e sua integração às operações de linha, de modo a que toda

a equipe gerencial tenha uma visão da empresa como um todo, como ocorre nas empresas japonesas.

Esta perspectiva teórica adotada pela EAESP de analisar a Dinamica Organizacional no contexto do materialismo histórico e dialético apresenta diversas implicações práticas da maior importancia para a Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, a saber:

a-) A organização é visualizada como uma estrutura de poder, cuja dinamica deve ser buscada na análise das contradições entre os interesses materiais envolvidos, e tendo uma autonomia relativa estabelecida por sua adequação às necessidades da acumulação de capital.

b-) O Gerente Estratégico de Negócios deve ter capacidade de transcender o discurso dos administradores, entendido como variável reflexa (ideológica), e captar os verdadeiros determinantes do comportamento organizacional através dos condicionantes impostos pelas leis de movimento do Modo de Produção Capitalista (estrutura de poder e estratégia competitiva), que se contrariadas permanentemente inviabilizam a sobrevivencia da empresa.

c-) O processo de análise organizacional e racionalização administrativa não deve ser realizado como um fim em si mesmo, mas enfatizando sua contribuição para o processo de acumulação de capital empresarial (visão estratégica) da empresa como um todo. Ou seja, o Analista de Organização e Métodos deve atuar, não como um técnico de racionalização, mas sob uma perspectiva estratégico empresarial.

d-) O processo de liderança e comunicação não deve basear-se em motivações psicológicas superficiais como propõe a literatura administrativa tradicional (Relações Humanas; Behaviorismo; Estruturalismo), mas antecipar propostas de ações políticas que permitam compatibilizar (dialeticamente) os diversos interesses envolvidos còm as exigencias da acumulação/competição capitalista.

e-) Negação da abordagem de pesquisa-ação (action-research), desenvolvida pelo Instituto de Relações Humanas de Tavistock, adotada no Brasil pela FUNDAP-Fundação de Desenvolvimento Administrativo para consultoria em mudança organizacional, onde prescinde-se de um Quadro de Referencia Teórico sobre a organização, cujas características são aprendidas através de reuniões de dinamica de grupo. A abordagem

histórico-dialética sobre Dinamica Organizacional capta os determinantes do emergente processo de transformação empresarial através da análise das contradições objetivas (fatos), que permite uma antecipação ao discurso/consciencia da própria equipe gerencial.

f-) Enfim, o papel da Teoria Geral da Administração, na perspectiva histórico dialética, não é a de servir como "um naipe de alternativas interessantes para cada situação" como quer Idalberto Chiavenato, mas sim representar uma reflexão sobre os condicionantes históricos que engendraram as soluções gerenciais passadas, como meio de captar possibilidades de transformar o presente emergente em futuro. Ou seja, ao invés de reproduzir o discurso administrativo, o importante é captar as causas materiais que o engendraram, como salientou J.C. Durand.

Um exemplo interessante de aplicação prática da metodologia histórico dialética para transformação organizacional, através de um processo de liderança ativa, é a análise das propostas de "Glasnot" - abertura política - e "Perestroika" - reconstrução economica -, que tem sido implantadas na União Soviética, como se depreende das próprias palavras de Mikail Gorbachev (JORNAL DO BRASIL: 30/6/88, p. 14; 1/7/88, p. 8):

> "A perestroika morrerá se desistirmos de avançar no processo de transparencia (Glasnot), nas críticas e auto-críticas e na democracia."
>
> "Temos que ter a coragem de admitir, hoje, que, se o sistema político continuar imóvel e imutável, não realizaremos as tarefas da perestroika."
>
> "A vigencia das liberdades políticas é a real garantia de que qualquer problema de interesse público seja analisado de todos os angulos e resolvido. Em resumo, camaradas, estamos falando de um novo papel para a opinião pública do país. Não é preciso temer novidades e a informalidade de certas opiniões. Não é necessário reagir exageradamente e nem chegar a extremos em cada debate.
>
> "A maior lição do passado é que as pessoas eram excluidas da vida pública. Agora, precisamos envolvê-las, com a ajuda da democracia, da imprensa e das organizações sociais. Ao mesmo tempo, não podemos permitir que a imprensa seja apropriada pelo domínio de qualquer grupo particular."

Durante toda a fase de organização da infra-estrutura economica básica da União Soviética, após a Revolução de 1917, a proposta do Centralismo Democrático adotada pelo Partido Comunis-

ta, em termos de condenar a divergencia de opiniões, formação de facções e motivação/ envolvimento de pessoas através de enfase nos aspectos positivos (realizações) foi extremamente funcional ao sistema.

No final da década de 80, a liderança de Gorbachev percebeu uma contradição entre os interesses materiais imediatos da população e o sistema autoritário de poder, agora emergindo como prioridade principal, pois a questão da infra-estrutura já estava equacionada. Antecipou-se então através de uma proposta que atendesse as necessidades materiais emergentes (Perestroika), mas percebeu que sua realização dependeria da liberação do grande potencial de energia existente na população, mas não utilizado. Daí, a realização da Glasnot para liberar essa energia, através de grande enfase crítica nos pontos fracos do sistema, e não mais nos pontos fortes, pois interessa agora destacar o que deveria estar sendo feito, e não o que já foi feito. Ou seja, Glasnot/Perestroika não são invenções de Gorbachev, mas demandas pré-existentes (emergentes) da sociedade para as quais sua liderança está fornecendo expressão política.

Em síntese, a abordagem materialista histórico-dialética utilizada nos Cursos da EAESP para interpretar a Dinamica Organizacional capacita ao Gerente Estratégico de Negócios perceber possibilidades de transformar o presente emergente em futuro através de uma análise dos interesses materiais envolvidos (correlação de forças economico-políticas), e não do discurso administrativo como ocorre tradicionalmente.

Nesse contexto, a possibilidade de transformar o ideal em realidade futura depende de se estar caminhando a favor ou contra as tendencias históricas. O Gerente Estratégico de Negócios deve ter condições de ser uma pessoa com idéias na frente do momento histórico presente e ao mesmo tempo ter capacidade de negociação para superar as contradições de interesses que entravam/ dificultam a construção do futuro.

3.1.5. OPERACIONALIZAÇAO

A discussão anterior mostrou como a EAESP utilizou o instrumental teórico do materialismo histórico e dialético para desenvolver uma peculiar abordagem em relação às áreas de competencia do Modelo Gordon de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios: Gerencia Economica de Recursos; Dinamica Macro-Ambiental; Dinamica dos Mercados; Dinamica Organizacional.

Neste tópico pretendemos apresentar uma bibliografia básica (vide referencias detalhadas no final deste trabalho), cuja característica é o seu caráter metodológico (textos de fundamentação) e não instrumental, que tradicionalmente não é utilizada em Cursos de Administração de Empresas, mostrando como ela se articula para dar operacionalidade ao Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios.

3.1.5.1. GERENCIA ECONOMICA DE RECURSOS

Para que o Gerente Estratégico de Negócios tenha capacidade de tomar decisões sob lógica economica, baseado em informações incompletas e situado num contexto dinamico - reação a mudanças passadas e correntes, e antecipação das futuras - é necessário:

a. COMPREENDER A LOGICA INTRINSECA DO MODO DE PRODUCAO CAPITALISTA:

Bibliografia Básica:

i-) "O QUE é CAPITALISMO" - Afranio Mendes Cattani

ii-) "INTRODUCAO à CRITICA DA ECONOMIA POLITICA" - Karl Marx

iii-) "PREFACIO DA CONTRIBUIÇAO à CRITICA DA ECONOMIA POLITICA" - Karl Marx

iv-) "CURSO DE INTRODUÇÃO À ECONOMIA POLÍTICA - Paul Singer

b. COMPREENDER O CONCEITO MARXISTA DE EMPRESA CAPITALISTA

Bibliografia Básica

i-) "ON THE CAPITALIST ENTERPRISE" - Kenneth Barr

ii-) "THE NEOCLASSICAL THEORY OF THE FIRM" - Nina Shapiro

iii-) "CAPITAL AND THE FIRM IN NEOCLASSICAL THEORY" - E. J. Nell

c. "COMPREENDER O CONCEITO DE LOGICA DIALETICA DE PENSAMENTO"

Bibliografia Básica

i-) "LOGICA FORMAL x LOGICA DIALETICA" - Henri Lefebvre

ii-) "DINAMICA DA PESQUISA EM CIENCIAS SOCIAIS" - Paul de Bruyne e outros

iii-) "O QUE é REALIDADE" - João Francisco Duarte Junior

iv-) "O QUE é TEORIA" - Otaviano Pereira

v-) "O QUE é IDEOLOGIA" - Marilena Chauí

vi-) "O QUE é DOCUMENTAÇAO" - Johanna Smit

vii-) "O QUE é UNIVERSIDADE" - Luiz E. W. Wanderlei

viiI-)"O QUE é COMUNICAÇAO" - Juan E. Diaz Bordenave

ix-) "DIALETICA DO CONHECIMENTO" - Caio Prado

x-) "CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE" - Peter I. Berger/ Thomas Luckmann

Através da leitura e discussão detalhada desses autores, o Gerente Estratégico de Negócios desenvolve um Quadro de Referencia Conceitual que possibilita basear o processo de tomada de decisão gerencial numa compreensão mais aprofundada da dinamica das empresas capitalistas, com enfase num processo de pensamento mais voltado para apreender o futuro emergente do que reproduzir o passado.

3.1.5.2. DINAMICA MACRO-AMBIENTAL

Para que o Gerente Estratégico de Negócios tenha capacidade de analisar a dinamica macro-ambiental em termos de abrangencia de conhecimentos, senso de perspectiva histórica, flexibilidade da mente, sensibilidade, apreciação crítica do papel dos negócios na sociedade é necessário:

a. COMPREENDER O PROCESSO DE ARTICULAÇÃO ENTRE A INFRA-ESTRUTURA (BASE MATERIAL) SÓCIO-ECONOMICA E A SUPER-ESTRUTURA POLÍTICO-IDEOLÓGICA DA SOCIEDADE:

Bibliografia Básica:

i-) "GRAMSCI E O BLOCO HISTORICO" - Hugues Portelli

ii-) "AS REVOLUÇOES BURGUESAS" - M. Florenzano

iii-) "ALTERNATIVA DE QUADRO REFERENCIAL TEORICO PARA ANALISE DA DINAMICA AMBIENTAL E ELABORAÇAO DE CENARIOS" - Tania Limeira

b. COMPREENDER OS VÁRIOS MODELOS DE INTERPRETAÇÃO SOBRE O CAPITALISMO BRASILEIRO

Bibliografia Básica:

i-) "SEIS INTERPRETAÇOES SOBRE O BRASIL" - L.C.Bresser Pereira

ii-) "ECONOMIA POLITICA BRASILEIRA" - Guido Mantega

iii-) "A BURGUESIA BRASILEIRA" - Jacob Gorender

A discussão desses textos possibilita ao Gerente Estratégico de Negócios desenvolver um Quadro de Referencia Conceitual sobre a especificidade do padrão de desenvolvimento economico brasileiro - Subdesenvolvimento Industrializado; Dinamismo Excludente; Capitalismo Tardio; Economia Dualista; Nova Dependencia - quando comparado com os países centrais, permitindo interpretar os dados factuais e empíricos sobre a dinamica ambiental numa perspectiva futura.

3.1.5.4. DINAMICA ORGANIZACIONAL

Para que o Gerente Estratégico de Negócios consiga apreender a dinamica das organizações no contexto do processo estratégico de crescimento das empresas é necessário:

a. COMPREENDER A GENESE HISTORICA ESTRATEGICO ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS CAPITALISTAS

Bibliografia Básica:

i-) "STRATEGY AND STRUCTURE: CHAPTERS IN THE HISTORY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE" - Alfred Chandler

ii-) "THE VISIBLE HAND - THE MANAGERIAL REVOLUTION IN AMERICAN BUSINESS" - Alfred Chandler

iii-) "TEORIA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL" - Carlos Osmar Bertero

iv-) "ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SOB A OTICA MERCADOLOGICA" - Luis Eduardo Potsch de Carvalho e Silva

v-) "STRATEGIC MANAGEMENT - A NEW VIEW OF BUSINESS POLICY AND PLANNING" - D. Schendel e C. Hofer

b. COMPREENDER A GENESE HISTORICA DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Bibliografia Básica

i-) "BUROCRACIA E IDEOLOGIA" - Maurício Tragtenberg

ii-) "O QUE é BUROCRACIA?" - Fernando Prestes Motta

iii-) "TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES - EVOLUÇÃO E CRÍTICA" - Fernando Prestes Motta

iv-) "MAX WEBER: ENSAIOS DE SOCIOLOGIA" - Wright Mills/ Hans Gerth

Através da discussão desses textos o Gerente Estratégico de Negócios terá condições de compreender o impacto do processo de acumulação de capital na dinamica organizacional das empresas, bem como o caráter ideológico do discurso administrativo.

3.1.6. CONCLUSÃO PRELIMINAR

A característica principal do que estamos chamando de Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios foi a crescente utilização do instrumental teórico do materialismo histórico e dialético para a construção de um Quadro de Referencia Conceitual que, ao invés de simples cultura geral, permitiu ao Gerente Estratégico de Negócios formado pela EAESP basear o processo de tomada de decisão gerencial numa compreensão mais aprofundada da dinamica das empresas capitalistas e dos limites de sua própria ação.

Em qualquer programa de Business Administration, subjacente às teorias e técnicas administrativas, nas áreas de marketing, finanças, produção, administração geral existem diversos pressupostos (paradigmas) sobre a dinamica de funcionamento da sociedade e das empresas.

Nos países centrais, o Business Administration utilizou o paradigma sistemico-funcionalista, pois o caráter integrado e organico do processo de desenvolvimento economico, possibilitava deixar em segundo plano a perspectiva diacronica (histórica) das transformações ambientais, para previlegiar a compreensão de sua lógica sincronica (a-histórica).

No contexto brasileiro, o Gerente Estratégico de Negócios precisava ser capacitado a interpretar as transformações ambientais sobretudo sob uma perspectiva diacronica (histórica), em função da própria natureza do padrão de desenvolvimento economico.

Heinrich Rattner mostrou as limitações da abordagem sistemico-funcionalista para esse fim:

> "uma teoria essencialmente conservadora, preocupada mais com o equilíbrio, de acordo com as leis inerentes ao sistema, do que com a mudança social. Como instrumento de análise, enfatiza e supervaloriza o equilíbrio, a unidade e o consenso entre as partes componentes do conjunto, levando os seus protagonistas a pautar "o que deve ser" mais do que explicar o porque das mudanças sociais.(LIMEIRA, 1986, p. 225)

Daí, a EAESP haver dado destaque à abordagem histórico-dialética em seus cursos, como meio de interpretar a realidade de um país periférico, em constantes transformações, como destacou Tania Limeira:

> "A abordagem histórico-dialética da sociologia crítica, por outro lado, considera a dinamica sócio-política como reflexo das relações sociais e políticas de produção, vigentes no sistema economico capitalista, em que se verificam conflitos de interesses entre os vários e heterogeneos grupos sociais"(LIMEIRA, 1986, p. 227)

Nessa perspectiva, a correlação de forças economico-políticas entre os diversos grupos sociais acarreta a emergencia de determinado padrão de desenvolvimento economico que, ao nível do aparelho de estado, induz determinadas configurações de demanda efetiva que irão condicionar os padrões de crescimento e competição das empresas capitalistas.

Assim, ao invés de se considerar transformações ambientais genéricas, a abordagem histórico-dialética passou a permitir aos alunos da EAESP situar o processo de decisão administrativa - marketing; finanças; produção; recursos humanos - no contexto da especificidade dos padrões de desenvolvimento capitalista brasileiro: Subdesenvolvimento Industrializado; Dinamismo Excludente; Capitalismo Tardio; Dualismo Estrutural; Nova Dependencia.

Em outras palavras, a especificidade do padrão de desenvolvimento economico brasileiro, comparado aos países centrais, engendra um determinado perfil de mercado consumidor, sistema financeiro, estrutura sindical e autonomia tecnológica, cuja compreensão é fundamental para a tomada de decisão gerencial, respectivamente, em marketing, finanças, recursos humanos e produção.

A grande importancia desse Quadro de Referencia Conceitual para o processo de tomada de decisão gerencial advém de se compreender que "os fatos empirícos não falam por si só", como quer o positivismo, exigindo a elaboração de modelos teóricos, de caráter heurístico, para extrair toda a riqueza de seus diversos angulos de interpretação, como também é destacado por Rattner:

> "(...) os modelos empiristas desenvolvidos pela sociologia norte-americana, enfatizando os aspectos observáveis e quantificáveis da vida social, perdem-se na análise de fatos isolados e fragmentados, apresentados em esquemas mais descritivos do explicativos."(LIMEIRA, 1986, p.227)

Nesse sentido, o Gerente Estratégico de Negócios deve ser fortemente capacitado a descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes, sugerir hipóteses fecundas, explorar novos angulos ao invés de adotar uma enfase excessivamente pragmática e imediatista em relação ao processo de decisão gerencial.

No caso do Curso da EAESP, a abordagem crítica do marxismo, voltada para compreender cientificamente a dinamica de funcionamento da sociedade capitalista como meio de definir os limites e possibilidades de uma prática revolucionária consciente, considerada tradicionalmente antagonica e desfuncional para a área de administração de empresas, passou a ser incorporada como um elemento básico de fundamentação da própria prática gerencial. Isso ocorreu porque o caráter heterodoxo do currículo exigia que os alunos integrassem duas perspectivas aparentemente opostas - Business Administration e Materialismo Histórico-Dialético-, como con-

dição "sine qua non" para obter o diploma, pois era necessário aprovação em grande número de disciplinas de ambas essas áreas.

Em síntese, o caráter heterodoxo do Currículo permitiu uma interpretação histórico-dialética às técnicas do business administration, como foi destacado por Bresser Pereira(REVISTA SENHOR, março/1980, p.46):

> "Os economistas, os sociólogos, os cientistas políticos, os próprios administradores quando isolados em suas especialidades estão geralmente amarrados aos fantasmas dos fundadores e grandes sumidades de suas próprias ciencias. Na Escola (...) esses cientistas sociais são obrigados a se encontrar diariamente para tentar compreender juntos os problemas economicos, sociais e administrativos que o país e as empresas enfrentam."

Bresser Pereira está certo ao afirmar que uma das razões do sucesso da escola foi:

> "garantir um equilíbrio adequado entre as chamadas áreas técnicas - administração, produção, mercadologia, finanças e contabilidade - e a área de humanidades - economia, sociologia, ciencia política, matemática, estatística, filosofia da ciencia."

Portanto, o Curso de Graduação da EAESP não tem o caráter de um curso de Ciencias Sociais, pois a análise da dinamica de transformação ambiental não é feita como um fim em si mesmo, mas como meio de permitir ao Gerente Estratégico de Negócios uma perspectiva mais ampla, para orientar seu processo de decisão.

Claudio de Moura Castro, ex-diretor geral da CAPES/MEC, no artigo "O Ensino da Administração e seus dilemas: Notas para Debate", conforme discutimos anteriormente, mostra não ter captado essa integração dialética do currículo da EAESP ao afirmar:

> "(...) os cursos são cada vez menos de administração e cada vez mais de economia, sociologia, etc (...)

Ao contrário, o papel das disciplinas de economia, sociologia, psicologia, ciencia política não é apenas um simples "apoio para fugir de um exercício raso de tecnicismo", mas de fornecer um Quadro de Referencia Conceitual, como ocorre com a Biologia em relação à Medicina, que permite fundamentar a prática gerencial, não no senso comum ou na experiencia prática dos executivos, mas numa compreensão científica da dinamica das transformação da realidade (sociedade em geral; empresas em particular).

Como vimos, esse Quadro de Referencia Conceitual, de caráter materialista-histórico-dialético, subjacente ao Modelo Gordon de Gerencia Estratégica de Negócios, desenvolvido nos Cursos

da EAESP, baseia-se na compreensão detalhada dos seguintes aspectos:

a-) LOGICA INTRINSECA DO MODO DE PRODUÇAO CAPITALISTA

b-) CONCEITO MARXISTA DE EMPRESA CAPITALISTA

c-) CONCEITO DE LOGICA DIALETICA DE PENSAMENTO

d-) PROCESSO DE ARTICULAÇAO ENTRE A INFRA-ESTRUTURA SOCIO-ECONOMICA (BASE MATERIAL) E A SUPER-ESTRUTURA POLITICO-IDEOLOGICA DA SOCIEDADE (Abordagem "Gramscita" de Bloco Histórico)

e-) MODELOS DE INTERPRETAÇAO DO CAPITALISMO BRASILEIRO

f-) DINAMICA CICLICA DAS ECONOMIAS CAPITALISTAS (Abordagem de Kalecki)

g-) PROCESSO DE COMPETIÇAO OLIGOPOLISTICA DAS EMPRESAS CAPITALISTAS

h-) GENESE HISTORICA DAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS NO CAPITALISMO

i-) GENESE HISTORICA DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NO CAPITALISMO

Na medida em que a Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios foi transposta dos EUA para um país latino-americano, como o Brasil, o instrumental materialista histórico dialético foi utilizado pelo MODELO EAESPIANO como um paradigma que passou a dar grande enfase na especificidade do "conflito de interesses", característico de uma realidade histórica, como a brasileira, em contínua transformação, tanto conjuntural como estrutural.

CAPITULO VII

SUMARIO E CONCLUSÕES:

CONTRIBUIÇÕES ORIGINAIS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP

OBSERVAÇÃO

ESTE CAPTÍTULO, SEGUINDO SUGESTÕES DE DIVERSOS ORGÃOS CIENTÍFICOS (CFE-CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO; CAPES-COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE ENSINO SUPERIROR; ANPAD-ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMNISTRAÇÃO) FOI REDIGIDO NA FORMA DE UM ARTIGO PASSÍVEL DE PUBLICAÇÃO INDEPENDENTE DO RESTANTE DESTE TRABALHO, APRESENTANDO PARA ISSO UM RESUMO DOS DIVERSOS CAPÍTULOS ANTERIORES,O QUE NECESSARIAMENTE ENVOLVE ALGUMA REPETIÇÃO.

INDICE DO CAPITULO VII

SUMARIO E CONCLUSÕES:

CONTRIBUIÇÕES ORIGINAIS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP

1. INTRODUÇÃO p. 261

1.1. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO p. 261

1.2. OBJETIVOS DO TRABALHO p. 262

1.3. BASES TEORICAS DO ESTUDO (CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS) p. 263

1.3.1. COMPETENCIAS NECESSÁRIAS p. 263

1.3.2. ESTRUTURA CURRICULAR p. 264

1.3.3. DIMENSÕES/ VETORES CHAVES p. 264

1.4. HIPOTESES DO ESTUDO p. 266

1.4.1. COMPOSIÇÃO DO CORPO DOCENTE p. 267

1.4.2. CONCEPÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO p. 267

1.4.3. ABORDAGEM DE PESQUISA p. 268

1.5. METODOLOGIA DA PESQUISA p. 268

1.5.1. PARAMETROS DA PESQUISA p. 268

1.5.2. EVIDENCIAS DE APOIO p. 268

2. CONCLUSÕES PRELIMINARES P. 269

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DA EAESP/FGV p. 269

2.2. DINAMICA DE CRESCIMENTO DA EAESP/FGV p. 269

2.3. GENESE HISTORICA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP/FGV p. 271

2.4. MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS p. 273

2.4.1. Fundamentos Basicos do MODELO EAESPIANO p. 273

2.4.2. Principais Características do MODELO EAESPIANO p. 274

2.4.3. Operacionalização do MODELO EAESPIANO p. 280

2.4.3.1. Base de Educação Geral do MODELO EAESPIANO p. 281

2.4.3.2. Núcleo Profissionalizante do MODELO EAESPIANO p. 282

2.4.3.3. Articulação Original do MODELO EAESPIANO p. 283

2.4.3.4. Bibliografia Básica do MODELO EAESPIANO p. 285

2.4.3.5. Quadros Sinóticos do MODELO EAESPIANO p. 287

a-) Paradigmas Epistemológicos p. 288

b-) Conteúdo Curricular p. 289

3. CONCLUSÕES FINAIS p. 290

3.1. AVALIAÇÃO DAS HIPOTESES DA PESQUISA p. 290

3.1.1.Primeira Hipótese:"Composição do Corpo Docente" p. 290

3.1.2.Segunda Hipótese: "Concepção de Administração" p. 292

3.1.3.Terceira Hipótese:"Abordagem de Pesquisa" p. 293

3.2. RECOMENDAÇÕES PARA UMA CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS p. 298

3.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS p. 305

SUMÁRIO E CONCLUSÕES:

CONTRIBUIÇÕES ORIGINAIS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP

1. INTRODUÇÃO

1.1. JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Este trabalho propõe-se a estudar em profundidade a evolução histórica da EAESP/FGV- Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, no período de 1954/86, com o objetivo de investigar as características do Modelo de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios aí adotados, com enfase na explicitação dos seus pressupostos filosóficos (epistemológicos) subjacentes, e na análise crítica de sua adaptação à realidade brasileira.

Diversos motivos tornam o estudo da experiencia da EAESP/FGV nesta área um objeto de investigação bastante rico e atraente:

a-) PIONEIRISMO NO ENSINO UNIVERSITARIO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Criada em 1954, com apoio de uma missão de professores (Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral) da Graduate School of Business Administration da Michigan State University, foi a primeira escola a oferecer cursos de administração de empresas em nível universitário (4 anos) no país, tendo exercido forte influencia na irradiação das concepções do Business Administration Americano nos meios universitários brasileiros, como deixa claro o clássico trabalho de Donald Taylor: "Institution Building in Business Administration - The Brazil Experience (1954/64)" (TAYLOR, 1968).(VIDE CAP.IV/ITEM 2, p. 80/83: "CRITICA À INTERPRETAÇÃO FUNCIONAL-MODERNIZANTE SOBRE A IMPLANTAÇÃO DOS CUROS DE BUSINESS NO BRASIL")

b-) IMPLANTAÇÃO DE PERSPECTIVA GENERALISTA (VISÃO ESTRATÉGICA) NOS CURSOS DE ADMINISTRAÇAO DE EMPRESAS NO BRASIL

A Missão Americana que chegou ao Brasil em 1954, para implantar a EAESP adotou, desde o início, uma nova concepção de Cursos de Administração de Empresas, que estava emergindo nos EUA na década de 50, que seria posteriormente explicitado no clássico trabalho de Robert Aaron Gordon e James Edwin Howell - "Higher Education for Business" - que enfatizava: formação de profissio-

nais generalistas, com um conceito integrado de administração e pouca especialização, ao contrário da tendencia clássica de formação de especialistas, capazes de liderar organizações em contextos sócio-economicos de rápidas e contínuas mudanças e exercer suas atividades em diferentes contextos culturais. Essa abordagem que ficou conhecida, a partir da década de 50, como "NOVO PARADIGMA", caracterizou historicamente a Harvard Business School (Cursos Top Management), apesar das críticas desses autores a essa escola (enfase excessiva em conceber administraçao como "arte" e não como "ciencia") (GORDON, 1959, p.105; SÁ E SILVA, 1971).

c-) ADOÇÃO DE UM PENSAMENTO ADMINISTRATIVO HETERODOXO

Devido ao caráter generalista (Visão Estratégica) do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP/FGV, seus currículos abriram amplo espaço para as disciplinas chamadas humanísticas (economia política; sociologia; ciencia política; filosofia da ciencia; psicologia social; instituições de direito; etc), onde muitas delas passaram a utilizar a perspectiva teórica do "materialismo histórico e dialético" (Karl Marx), ao invés da abordagem funcionalista típica das Ciencias Sociais Americanas, acarretando diversos questionamentos sobre as razões de ser dessa situação em relação aos objetivos finais da escola, como se infere da afirmação de Bresser Pereira: "Para alguns uma agencia ideológica da Burguesia; para outros, uma ponta de lança das empresas multinacionais; para outros ainda, uma escola com perigosas tendencias esquerdistas"(1980, p. 44).

d-) MODELO/ CONTRIBUIÇÕES ORIGINAIS AOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

Diversas pesquisas realizadas sobre a EAESP/FGV (VIDE ANEXO-II, pág. 342) tem mostrado a grande penetração de seus alunos no mercado de trabalho (Dole Anderson; Henrich Rattner; Eduardo Suplicy; Setor de Estágios; Revista Exame), influencia no ensino universitário brasileiro (Donald Taylor; Aylza Munhoz) e características gerais dos seus cursos (Maria de Lourdes Covre; Paulo Fernando Fleury), abrindo oportunidades para uma investigação mais detalhada dos pressupostos subjacentes aos Modelos de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, com enfase nas formas de adaptação à realidade brasileira.

1.2. OBJETIVOS DO ESTUDO

Dentro desse contexto, o presente estudo se propõe a responder, a partir da experiencia da EAESP/FGV, as seguintes questões chaves:

a-) **Em que condições é possível transplantar para a realidade brasileira um Modelo de Cursos de Administração de Empresas surgido no contexto histórico da Economia Americana?**

b-) Ao ser transplantado para a Realidade Brasileira, que características "sui generis" deveria assumir o Modelo Generalista de Cursos de Administração de Empresas (Proposta do Relatório Gordon) para se adaptar e tornar efetivo num contexto histórico distinto do Original?

c-) De que maneira a formação histórica brasileira (Latino-Americana) se reflete no Perfil do Corpo Docente, na Concepção de Administração Estratégica e na Abordagem de Pesquisa Científica dos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios?

d-) Quais as características do Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, gestado no período de 1954/86 e suas principais contribuições originais?

1.3. BASES TEORICAS DO ESTUDO: CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

1.3.1. COMPETENCIAS NECESSÁRIAS

De acordo com o trabalho "Higher Education for Business" de Robert Aaron Gordon e James Edwin Howell, utilizado como Base Teórica do Estudo, a Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios envolve competencia (GORDON, 1959, p. 61 a 69) em 4 dimensões básicas:

a-) **DINAMICA MACRO-AMBIENTAL**: capacidade em compreender a dinamica economica, social, política, cultural, tecnológica das sociedades onde as empresas atuam.

b-) **DINAMICA ORGANIZACIONAL**: capacidade em compreender a dinamica das organizações, em termos de recursos humanos, estrutura de poder e comportamentos através das quais as empresas atuam.

c-) **DINAMICA DOS MERCADOS (TROCAS)**: capacidade em compreender a dinamica do processo de troca característico de uma sociedade baseada na divisão do trabalho, em termos dos vários tipos de mercado (financeiro; insumos produtivos; recursos humanos; marketing).

d-) **DECISAO SOB LOGICA ECONOMICA**: capacidade de tomar/ implementar decisões em termos de racionalidade economica, integração das áreas funcionais (MKT; FIN; PROD; RH) e sistemas de informação/ controle.

1.3.2. ESTRUTURA CURRICULAR

Para o alcance desse objetivo, propõe-se num Curso Universitário de 4 anos, a seguinte estrutura curricular:

a-) **BASE DE EDUCAÇÃO GERAL (50%)**: Filosofia/ Comunicações; Ciencias Naturais/ Matemática; Ciencias Sociais (Sociologia; Psicologia Social; Ciencia Política; História Economica; Economia Política)(GORDON, p. 173 a 175).

b-) **NUCLEO PROFISSIONALIZANTE (50%)**: Organização/ Administração; Gerencia Funcional; Sistemas de Informações Gerenciais; Ambiente Político-Jurídico; Economia Avançada; Política dos Negócios(GORDON, p. 208 a 212).

1.3.3. DIMENSÕES/ VETORES CHAVES

Segundo o Relatório Gordon, a forma como uma Business School irá executar essa proposta curricular irá depender de 3 importantes dimensões:

a-) **COMPOSIÇÃO DO CORPO DOCENTE**:

a.1.) **CIENTISTAS SOCIAIS APLICADOS**:
Inclui matemáticos e estatísticos "aplicados", como economistas, psicólogos, outros cientistas sociais que, a despeito do interesse primário em alguma disciplina básica, interessam-se na aplicação de ferramentas analíticas da sua área nos problemas empresariais.

a.2.) **ESPECIALISTAS EM NEGÓCIOS/ACADEMICOS**:
Usualmente formados em administração, economia ou outra ciencia social, fazem muita pesquisa, escrevem livro-texto, enfatizam mais as disciplinas subjacentes, com os quais mantém conexão, do que desenvolvimento de habilidades.

a.3.) **ESPECIALISTAS EM NEGÓCIOS/ GERENCIALISTAS**:
Especialistas gerencialmente orientados, que enfatizam pouco os assuntos subjacentes e mais a solução de problemas gerenciais. Usam muito o método do caso, fazem pouca pesquisa e muitos contatos/ consultoria no mundo dos negócios.

a.4.) **OUTROS (PROFESSORES DE LIVRO-TEXTO E VOCACIONALISTAS)**:
Docentes, com formação deficiente e desatualizados, que dão aula em muitas escolas, fazem pouca

pesquisa/ consultoria, limitando-se a transmitir livros-textos e descrição detalhada de práticas correntes, de caráter factual, com baixo grau analítico.(GORDON, p. 347 a 349)

b-) CONCEPÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

b.1.) ECONOMIA APLICADA:
Concepção da Administração de Empresas como aplicação de economia, com pouca enfase em problemas gerenciais e negando a ela o caráter de disciplina independente, com sua própria metodologia, filosofia e corpo de conhecimento.

b.2.) COLEÇÃO DE ESPECIALIDADES:
Concepção de Administração de Empresas como uma coleção de especialidades separadas - ciencias comportamentais e sociais, métodos quantitativos, economia, áreas funcionais -, ao invés de uma disciplina integrada.

b.3.) ADMINISTRAÇÃO COMO ARTE:
Concepção de Administração de Empresas como mais do que simplesmente economia aplicada ou coleção de áreas especiais de negócios, com enfase de que administrar é uma arte, envolvendo sabedoria e julgamento (enfase no método do caso), inexistindo corpo central de teorias e principios que deva ser conhecido inicialmente.

b.4.) DISCIPLINA SINTETICA:
Concepção de Administração de Empresas como o estudo científico da tomada de decisão gerencial, baseado num corpo central de conhecimentos e ferramental analítico, caracterizando uma disciplina sintética em constante evolução, fundada num arranjo de áreas subjacentes.(GORDON, p.400 e 407)

c-) ABORDAGEM DE PESQUISA

c.1.) PESQUISA PURA:
Em administração de empresas significa voltar para as disciplinas de fundamentação básica, cujos conceitos são necessários em última instancia para o estudo do comportamento e do problema das empresas, podendo tornar-se solução concreta de problemas empresariais, e não apenas conceitos abstratos e generalizações teóricas.

c.2.) PESQUISA APLICADA/ ANALÍTICA:
Voltada para estabelecer generalizações de um corpo de dados através do uso sistemático das melho-

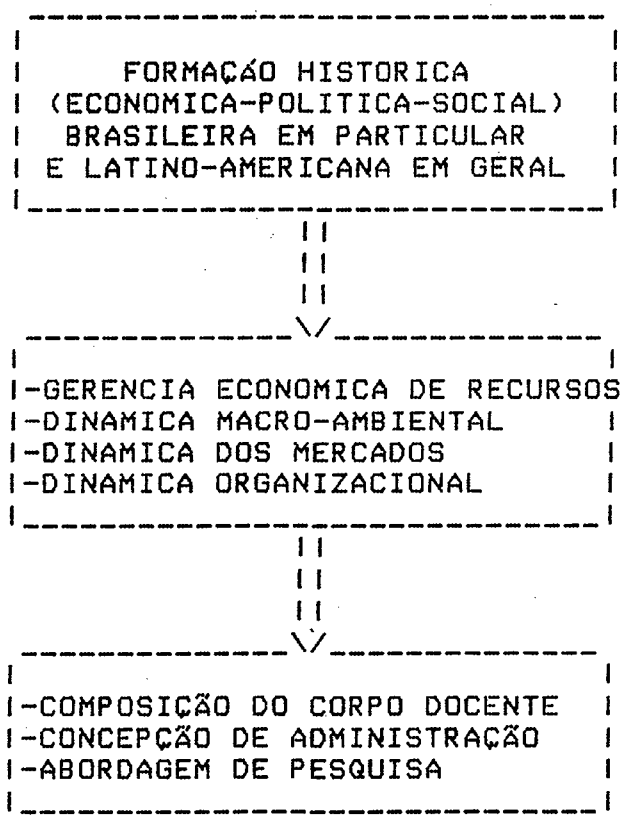
res ferramentas analíticas disponíveis ou passíveis de serem construídas, cuja qualidade científica e criativa pode variar amplamente.

c.3.) PESQUISA APLICADA/ DESCRITIVA:
Voltada para relatos descritivos e classificações, oferece generalizações descritivas mas não usa ferramentas analíticas para gerar inferencias.

c.4.) PESQUISA APLICADA/ OBSERVACIONAL:
Estudo voltado para coleção e relato de fatos.(GORDON, p.381 e 382)

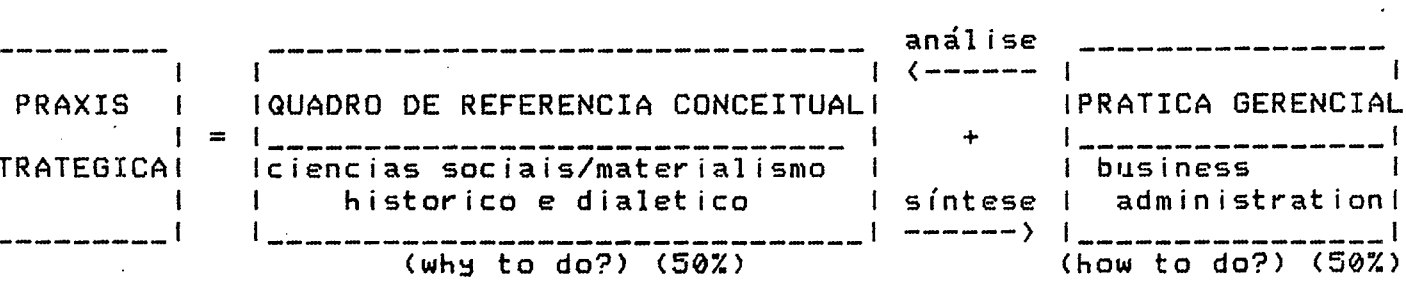
1.4. HIPOTESES DO ESTUDO

A Hipótese Central dessa pesquisa é a de que, ao transplantar um Modelo Generalista (Visão Estratégica) de Cursos de Administração de Empresas surgido nos Estados Unidos para a realidade brasileira, tenderá a ocorrer o seguinte processo de adaptação:



Na medida em que, a realidade de um país subdesenvolvido como o Brasil, caracteriza-se por um conflito/ contradições de interesse muito mais aberto e explícito do que os países desenvolvidos centrais, torna-se necessário para capacitar gerentes estratégicos a adoção de uma abordagem de ciencias sociais, cuja enfase seja a de apreender a dinamica de transformação social emergente, através da luta de interesses conflitantes, como ocorre com o materialismo histórico marxista, do que simplesmente explicar o funcionamento equilibrado do sistema social, como ocorre com o funcionalismo positivista.

Assim, a EAESP/FGV, ao transplantar para o país um Curso Generalista (Visão Estratégica) de Administração de Empresas, onde grande parte (50%) do Currículo destinava-se à Base de Educação Geral (Disciplinas de Fundamentação), tenderia a adaptar o conteúdo do Modelo Gordon - Gerencia Economica de Recursos, Dinamica Macro-Ambiental, Dinamica dos Mercados, Dinamica Organizacional -, através dos seus 3 vetores básicos - Composição do Corpo Docente; Concepção de Administração; Abordagem de Pesquisa -, em direção a um Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, cuja característica básica é a seguinte:



Essa orientação, traduzindo a forte influencia das condições histórico-sociais brasileiras no Projeto EAESP, possibilita a formulação das 3 hipóteses básicas desse trabalho:

1.4.1. COMPOSIÇÃO DO CORPO DOCENTE

O Corpo Docente da EAESP tenderia, ao longo de sua evolução histórica, a absorver crescentemente Cientistas Sociais voltados para a interpretação da realidade brasileira, provocando uma redefinição no próprio conceito de visão estratégica dos Cursos de Administração: apreender as técnicas administrativas no contexto economico-político-social brasileiro.

1.4.2. CONCEPÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

Ao invés de discutir técnicas sobre Administração de Empresas, nas Areas de Dinamica Macro-Ambiental, Dinamica dos Mercados, Dinamica Organizacional e Gerencia Economica de Recursos, a EAESP tenderia enfatizar crescentemente a inserção/ papel dessas técnicas no contexto histórico do desenvolvimento economico-político-social brasileiro.

1.4.3. ABORDAGEM DE PESQUISA

Ao invés de descrever a realidade existente ou de trabalhar com modelos idealizados de realidade, os Programas da EAESP tenderiam a enfatizar crescentemente a análise (dialética) das possibilidades de transformação intrínseca da realidade existente.

1.5. METODOLOGIA DO ESTUDO

1.5.1. PARAMEIROS DA PESQUISA

A análise das consequencias/ adaptações sofridas pelo Modelo Gordon de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, ao ser transplantado pela EAESP/FGV para a realidade brasileira, foi realizada através dos seguintes parametros:

a-) Estudo dos Antecedentes Históricos da EAESP/FGV

b-) Estudo da Dinamica de Crescimento da EAESP/FGV

c-) Estudo da Genese Histórica do Pensamento Administrativo da EAESP/FGV

1.5.2. EVIDENCIAS DE APOIO

As evidencias utilizadass para testar as hipóteses foram as seguintes:

a-) Evolução do Corpo Docente (Formação; Perfil; Experiencia) da EAESP/FGV

b-) Evolução do Currículo/ Programas de Disciplinas do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP/FGV

c-) Evolução dos Paradigmas Filosóficos subjacentes à Produção Científica do Corpo Docente (Publicações; Programas de Cursos; Assistencia Técnica).

A pesquisa não enfatizou a análise de perfil/ curriculos/programas/ produção científica do corpo docente em si mesmo, mas sim como meio de responder à questão:

> "De que maneira a Especificidade da Formação Histórica (Latino-Americana) e Brasileira se reflete no `Perfil do Corpo Docente', `Concepção de Administração' e `Abordagem de Pesquisa' dos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios?"

2. CONCLUSÕES PRELIMINARES

2.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DA EAESP/FGV

A primeira conclusão chave desse estudo é que a profunda diferença qualitativa entre os Padrões de Desenvolvimento Economico dos EUA/ Países Centrais - Capitalismo Desenvolvido; Alta Produtividade; Integração Organica; Estabilidade Política; Democracia/ Hegemonia Burguesa - e do Brasil/ America Latina - Capitalismo Tardio; Subdesenvolvimento Industrializado; Dinamismo Excludente; Instabilidade Política; Ditadura/ Populismo -, traduzido em abordagens distintas (Liberalismo/ Corporativismo) de Políticas Governamentais - Educacional; Sindical; Racionalização do Trabalho -, provocou permanentes conflitos sobre a orientação a ser seguida pelos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP.

Na medida em que o objetivo da grande empresa capitalista não é o de maximizar lucro à curto prazo, mas sim o de lucrar sempre, o Gerente Estratégico de Negócios em países subdesenvolvidos como o Brasil deve ter um perfil muito mais político do que tecnocrático, de maneira a ser capacitado a compreender a dinamica da luta de interesses políticos em jogo - ditaduras/ populismos/ revoluções -, e seu impacto na gestão empresarial, quando comparado com a estabilidade proporcionada pelas democracias burguesas dos países centrais, em termos de amortização de conflitos.

Nesse contexto, a implantação da EAESP, entendida como um aprofundamento/ desdobramento da evolução histórica do ensino universitário brasileiro - Cursos de Direito (1827); Cursos de Engenharia (1880/90); Curso Superior de Comércio (1905); Cursos de Ciencias Sociais (1933); Cursos de Economia (1944); Universidades Integradas (USP (1934); UDF (1935); UnB (1960); UNICAMP (1968)), Ensino de Administração (DASP (1938); ESAN (1941); EBAP (1952)) -, traduziu permanentemente a luta/ conflito de interesses políticos vigentes na sociedade brasileira como um todo. (VIDE PESQUISA DETALHADA SOBRE "A QUESTÃO DA UNIVERSIDADE NO BRASIL", COM ENFASE NAS POSIÇÕES DE ANÍSIO TEIXEIRA, CAPÍTULO III, p. 64/73).

2.2. DINAMICA DE CRESCIMENTO DA EAESP/FGV

O processo de crescimento da EAESP/FGV pode ser dividido em 3 grandes períodos distintos - Implantação (1954/64); Crescimento (1964/74) e Consolidação (1975/86) -, caracterizados por fortes crises políticas com a Direção Geral da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro - Autonomia Docente (1964); Participação Discente (1969); Filosofia Curricular (1975); Esgotamento do Papel Histórico dos Cursos de Graduação(1980) -, que refletiam em última instancia as contradições fundamentais da sociedade brasileira. (VIDE ANÁLISE DE DEPOIMENTO ORGINAL DO COMANDANTE GERALDO JOSÉ LINS - "REMINISCENCIAS DA EAESP" - CAPÍTULO IV, p.74/80)

A industrialização dos países capitalistas avançados realizou-se concomitantemente a grandes transformações políticas, onde a burguesia emergente, aliada aos operários urbanos e camponeses rurais, teve condições de liquidar os interesses dos proprietários feudais, possibilitando, através de uma revolução agrária, obter alto grau de integração (cidade-campo) e produtividade economica (bens de capital-bens de subsistencia) . Somente nesse contexto de alta integração/ produtividade economica tornou-se possível implantar regimes democráticos estáveis, onde os conflitos eram equacionados através da negociação e consenso.

Esse contexto, onde aumentos de salário obtidos através do fortalecimento sindical tinham seu impacto nos níveis de lucratividade compensados pela inovação tecnológica/ aumentos de produtividade empresarial, característico dos países desenvolvidos centrais, havia sido o berço da Moderna Administração de Empresas, traduzindo condições ideais para a acumulação de capital.

Durante a década de 50, imaginou-se que a industrialização brasileira, por si só, seria capaz de provocar um desenvolvimento organico como ocorre nos países centrais. No início dos anos 60, ficara claro que a despeito do alto grau de desenvolvimento industrial, a sociedade brasileira fora incapaz de superar seus problemas básicos de integração economica, limitando-se a inserir setores modernos no contexto de uma sociedade tradicional. Lutas políticas diversas enfatizavam que só através da realização de reformas de base seria possível superar as barreiras ao desenvolvimento economico (estagnação secular) e integrar num todo organico o país. Com a vitória do Movimento Militar de 64, seguido do chamado Milagre Economico Brasileiro, tornou-se claro a possibilidade de obter-se dinamismo sem integração economica, através dos Modelos de Subdesenvolvimento Industrializado, Dinamismo Excludente, Capitalismo Tardio e Dualismo Estrutural. A partir de 1974, com a crise economica, os conflitos de interesse passaram a provocar um processo de abertura política, fazendo com que a sociedade brasileira tenda a oscilar entre períodos de ditadura e populismo, já que seu padrão de desenvolvimento economico, devido à falta de integração/ organicidade mostra-se incapaz de suportar um padrão democrático estável.

A presente pesquisa mostrou que esse dilema - modernizar x transformar socialmente - tornou-se central nas concepções de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios adotadas pela EAESP, já que numa perspectiva burguesa avançada, a maior garantia de lucratividade à longo prazo é a estabilidade democrática, que pressupõe integração/ organicidade do padrão de desenvolvimento economico.

Nessa luta entre as perspectivas modernizantes/ transformação social, subjacentes aos interesses envolvidos no Projeto EAESP - Fundação Getúlio Vargas; Governo Americano; Governo Brasileiro; Burguesia Paulista -, situa-se os motivos das crises institucionais, onde os Corpos Docentes/ Discentes de uma Business School demandam autonomia científico-administrativa de sua mantenedora, de modo a possibilitar o desenvolvimento de uma concepção

de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, de caráter mais político do que tecnocrático. [VIDE ANALISE DETALHADA DAS CRISES INSTITUCIONAIS EAESP-FGV NO CAPITULO IV: 1964 (p.91); 1969 (p.100); 1975 (p. 75); 1980 (p. 111)]

2.3. GENESE HISTORICA DO PENSAMENTO ESTRATEGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP/FGV

Os Programas Iniciais da EAESP, a partir de 1954, como é o caso do Curso Intensivo de Administração (CIA) e o Curso de Formação Superior (4 anos), apesar de seu caráter generalista, tinham uma enfase mais tecnocrática do que política.(VIDE AMPLA POLEMICA SOBRE QUESTÃO NO CAP-IV, ITEM 3.1.1. - PAPEL DOS PROFESSORES BRASILEIROS DE TEMPO PARCIAL, p.86/90)

Tanto as disciplinas da Base de Educação Geral - Sociologia; Política; Economia; Psicologia; Matemática; Tecnologia; Direito -, como do Núcleo Profissionalizante - Marketing; Finanças; Produção; Administração Geral -, tinham um caráter excessivamente técnico (how to do), com mais enfase na reprodução da realidade existente e/ou prescrição de alternativas idealizadas de realidade, do que na transformação interna da realidade existente.

Daí, nesse período inicial, a grande enfase na utilização do método do caso e na concepção de Administração de Empresas como uma Arte, que se traduziam na predominante utilização de Apostilas, Manuais e Livros-Textos como Material Didático. (VIDE CONTUNDENTES MANIFESTAÇÕES DO PROF. SILVA TELLES, CAP. V, p.127/128 e p.129/131, NOS TÓPICOS REFERENTES À AVALIAÇÃO CRITICA/NATUREZA DAS MUDANÇAS CURRICULARES)

No final dos anos 50, tornou-se claro que a industrialização brasileira por si só não provocaria um processo de desenvolvimento economico organico-integrado, emergindo na sociedade ampla luta/ crise política entre os diversos grupos sociais, cujo acirramento provocaria o Golpe Militar de 1964.

Nesse contexto, a enfase política em detrimento da perspectica tecnocrática tendeu a ganhar espaços crescentes nos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP, na medida em que essa perspectiva traduzia uma condição básica para que a Alta Direção das empresas pudesse interferir ativamente nas transformações sócio-economicas emergentes.

A nível do conteúdo Curricular, tanto o Prof. Ignácio da Silva Telles (VIDE CAP-5, p.132/133), como o Prof. Luiz Carlos Bresser Pereira (VIDE CAP-IV, p.89/90) passaram a enfatizar a necessidade de articular os Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP segundo 2 eixos básicos:

a-) FILOSOFIA DO CONHECIMENTO/ METODOLOGIA CIENTIFICA

Mais do que ensinar Teorias Estruturadas, o curso deveria enfatizar o estudo crítico dos fundamentos/ raízes dessas teorias, em termos de suas possibilidades/ limitações, de modo a capacitar o futuro Gerente Estratégico de Negócios a produzir interpretações originais de uma realidade em constantes e rápidas transformações.

b-) DESENVOLVIMENTO ECONOMICO/ AS EMPRESAS E A SOCIEDADE BRASILEIRA

Ao invés de discutir Administração de Empresas como um conjunto de técnicas aplicadas em qualquer contexto, essa perspectiva pressupunha enfatizar o papel das empresas no processo de desenvolvimento economico-social-político brasileiro, em termos de capacitar o futuro Gerente Estratégico de Negócios a compreender seu papel como agente de transformação social.

Através da contratação de novos professores para suportar seu período de crescimento (1964/ 1975), a EAESP adotou para as disciplinas de Ciencias Sociais e Economia uma crescente influencia de centros de pesquisa que utilizavam perspectiva histórico/ dialética - CEPAL (1949); ISEB (1955); Grupo Florestan Fernandes (Década 50/60); Grupo Paulista do Capital (Gianotti; Década 60); CEBRAP (1969); Instituto de Economia/ UNICAMP (Década de 70); Centro de Economia Política (Bresser/ 80) -, em detrimento da perspectiva Modernizante/ Tecnocrático - Escola de Sociologia e Política de São Paulo (1933); Escola Superior de Guerra (Década de 50); Instituto Brasileiro de Economia (Década de 50; Eugenio Gudin/ Alexandre Kafka); Instituto de Pesquisas Economicas/ USP (Década de 60/70)(VIDE ANÁLISE DETALHADA NO CAPÍTULO V - ITEM 3: RAIZES DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP, p. 147/164).

2.4. MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

2.4.1. FUNDAMENTOS BASICOS DO MODELO EAESPIANO

Esta pesquisa mostrou, através do estudo da genese histórica do Pensamento Estratégico-Administrativo da EAESP/FGV, a crescente utilização do materialismo histórico-dialético como um instrumento analítico fundamental para a Capacitação do Gerente Estratégico de Negócios, no contexto de um país em contínuo processo de transformação economica-política-social como o Brasil.

Nesse contexto, o instrumental analítico do Materialismo Histórico-Dialético possibilita capacitar o Gerente Estratégico de Negócios em relação a 4 questões básicas fundamentais:

a-) MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA

A obra de Karl Marx - "Das Kapital" - é amplamente utilizada nos Cursos de Business da EAESP com o objetivo de deixar claro ao futuro Gerente Estratégico de Negócios que administrar empresas capitalistas, pressupõe uma compreensão prévia detalhada da dinamica da sociedade capitalista, onde os fenomenos manifestos de caráter economico, político e social só poderão ser plenamente compreendidos à luz das relações sociais/ conflitos de interesse entre os diversos agentes sociais - capitalistas; blue collar; white collar; autonomos; rentistas -, que caracterizam esse particular modo de organização da produção. (VIDE CAP-VI/ITEM 2, p.174/200: "PAPEL DO MATERIALISMO HISTÓRICO-DIALÉTICO NOS CURSOS DE BUSINESS DA EAESP").

b-) HEGEMONIA BURGUESA

Nos países desenvolvidos centrais, o padrão de desenvolvimento capitalista industrial possuiu forças suficientes para obter grande integração cidade (Bens de Capital)/ Campo (Bens de Subsistencia), através da realização de uma revolução agrária, que possibilitou emergir um sistema estável de dominação política, baseada no consenso e negociação democrática dos conflitos. Uma questão chave para a capacitação do Gerente Estratégico de Negócios, no contexto de uma economia subdesenvolvida/ dependente como a brasileira, é o de ter condições de compreender as limitações impostas pela instabilidade política (ditadura/ populismo/ revoluções) ao processo de acumulação de capital, bem como as reformas de base necessárias para possibilitar uma estabilidade economico-política (Hegemonia Burguesa).

c-) LOGICA DIALETICA DE PENSAMENTO

A realidade existente, transformada pela ação humana, é profundamente condicionada pela forma como essa mesma realidade é percebida: imutável ou passível de transformação. Na medida em

que, as formas de interpretação da realidade limitem-se a reproduzir o status quo, esse tenderá a permanecer imutável, já que aquela percepção tenderá a inibir/ camuflar as possibilidades transformadoras da ação humana. Nesse contexto, a chamada lógica formal, desenvolvida por Aristóteles através do estudo da linguagem, sendo muito mais uma lógica de exposição/demonstração do conhecido, tornou-se ao longo da história, de modo especial através da escolástica medieval, numa verdadeira camisa de forças para possibilitar a descoberta do novo/ emergente. Hegel, ao fazer essa crítica, propos uma nova Lógica Dialética, mais capaz de dar conta da dinamica do pensamento, especialmente no processo de descoberta do novo, baseada na permanente identificação/ negação/ superação de contradições da realidade. No caso dos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP a crescente utilização da Lógica Dialética de Pensamento, traduzia uma crescente necessidade de fornecer um instrumental analítico para uma ação gerencial, que se propunha transformadora, e não apenas reprodutora, de um país num processo emergente de desenvolvimento economico.

d-) ADMINISTRADOR DE EMPRESAS COM VISÃO POLITICA

Num contexto sócio-economico em contínuo processo de mudanças, onde as empresas surgem como agente básico de transformação, os Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, como foi o caso da EAESP, tenderam a formar administradores de empresas com grande visão política, ao invés de lideranças tecnocráticas. Nesse contexto, capacidade de gerenciar é entendida muito mais como capacidade de articular conflitos e interesses antagonicos, do que aplicar métodos de racionalização economica. Decisões economicas não são interpretadas/ consideradas sob o angulo de certas/ erradas, mas sim à luz dos interesses atendidos/ contrariados por elas. Assim, no caso da EAESP, a abordagem materialista histórica crescentemente adotada em seus cursos, além de situar o processo gerencial no contexto do Modo de Produção Capitalista, da Questão Crucial da Hegemonia Burguesa, da Lógica Dialética de Raciocínio, sempre tornou explícita o carater Político (Vontade de Poder) das decisões administrativas, em termos dos interesses conflitantes subjacentes a elas.

2.4.2. PRINCIPAIS CARACTERISTICAS DO MODELO EAESPIANO

Através da perspectiva metodológica do Materialismo Histórico Dialético, os Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios adotados pela EAESP/FGV passaram a dar uma interpretação "sui generis" ao Modelo de Cursos Generalistas (Visão Estratégica) de Administração de Empresas, proposto por Robert Gordon no clássico "Higher Education for Business", através dos seguintes elementos (VIDE CAP-VI/ITEM 3, p. 201/248: ANÁLISE DETALHADA DOS FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DO MODELO EAESPIANO):

a-) GERENCIA ECONOMICA DE RECURSOS

Capacitar em tomada decisão sob uma lógica economica, no contexto de empresas inseridas numa economia capitalista subdesenvolvida e dependente, onde os antagonismos/ conflitos sociais são potencialmente explosivos, pressupõe:

a.1.) MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA (Karl Marx)

Ter uma compreensão das sociedades capitalistas, como um modo histórico e particular de organização de produção, cuja dinamica de movimento - economica; social; política - estabelece-se através dos conflitos de interesses subjacentes às relações envolvendo os diversos grupos sociais - capitalistas; blue collar; white collar; pequena burguesia; rentistas. Nos cursos da EAESP, foi utilizado o próprio livro "DAS KAPITAL", de Karl Marx ("CIVILIZAÇÃO BRASILEIRA"-1975) para transmitir essa visão.

a.2.) CONCEPÇÃO MARXISTA DE EMPRESA CAPITALISTA (Kenneth Barr)

é comum ouvir-se a crítica de que determinados gerentes tem uma percepção excessivamente técnica do processo administrativo faltando-lhe uma visão "business-oriented" (acumulação de capital). Os Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP enfatizaram crescentemente que a empresa capitalista não pode ser concebida como uma "unidade técnica de produção", já que sua principal característica é a de um "locus de acumulação de capital". Ou seja, sua lei de movimento não é a de satisfazer necessidades sociais em si (valor de uso), mas sim acumular capital (valor de troca). Em linguagem marxista, a economia capitalista não se baseia, como ocorre com as economias mercantis simples, na lei de movimento "M-D-M" (Mercadoria-Dinheiro-Mercadoria), mas sim "D-M-D'" (Dinheiro-Mercadoria-Dinheiro Excedente). Entre outros textos, o artigo "On Capitalist Enterprise" de Kenneth Barr ("THE REVIEW OF RADICAL POLITICAL ECONOMICS"/ 12(4))), exemplifica bem como a EAESP desenvolveu nos seus cursos essa concepção marxista de empresa capitalista.

a.3.) LóGICA DIALÉTICA DE PENSAMENTO (Henri Lefebvre/ Caio Prado)

Desenvolver uma capacidade estratégico-gerencial cuja enfase é transformar a realidade social, ao invés de simplesmente reproduzir o status quo demanda uma lógica de raciocínio capaz de apreender/ captar a dinamica das transformações emergentes. Ou seja, através da análise das contradições presentes, captar as possibilidades de construir o futuro emergente. Nesse contexto, a Lógica Formal Aristotélica, desenvolvida através do estudo da linguagem/ oratória clara/ convincente, apesar de sua adequação para expor/ demonstrar o conhecido, aparece como uma camisa de força para captar o novo emergente. Daí, os Cursos da EAESP terem cres-

centemente contraposto à Lógica Formal Aristotélica, as concepções da Lógica do Concreto (Dialética) Hegeliana, como apresentado nos textos de Caio Prado - "Introdução à Lógica Dialética" (1979); "Dialética do Conhecimento" (1980) - e Henri Lefebvre (1983) - "Lógica Formal e Lógica Dialética" (1980).

b-) DINAMICA MACRO-AMBIENTAL

Nos Programas da EAESP, a análise da Dinamica Macro-Ambiental, ao invés de basear-se nas variáveis manifestas - economicas, políticas e sociais - , enfatiza a construção de um Quadro Referencial Teórico, que permite compreender as causas subjacentes responsáveis por essas manifestações. Ao invés de simplesmente descrever a situação existente, essa abordagem possibilita apreender sua dinamica de transformação futura. Utiliza-se, para isso, os seguintes constructos teóricos:

b.1.) BLOCO HISTÓRICO CAPITALISTA (Gramsci)

De acordo com essa abordagem, para se interpretar a dinamica da sociedade, faz-se necessário pensá-la como um Momento do Modo de Produção Capitalista, onde a base material (interesses/ infra-estrutura sócio-economica) se articula com um conjunto de instituições (super-estrutura) político-jurídica-ideológica para constituir um Bloco Histórico. Nessa concepção, não se pode pensar as variáveis sociais, políticas, economicas, tecnológicas e culturais isoladamente, mas sim à luz do seu papel na articulação do Bloco Histórico (Progressivo ou Regressivo) do Modo de Produção Capitalista. Essa perspectiva de Bloco Histórico foi desenvolvida pelo italiano Antonio Gramsci, considerado o pai do Euro-Comunismo, e nos cursos da EAESP tem sido discutida através do livro "Gramsci e o Bloco Histórico" (PORTELLI; 1977).

b.2.) MODELOS DO CAPITALISMO BRASILEIRO (Bresser Pereira)

Luiz Carlos Bresser Pereira (1982), no artigo "Seis Interpretações sobre o Brasil", discute as diferentes perspectivas teóricas relativas ao desenvolvimento sócio-economico brasileiro: Vocação Agrária; Revolução Burguesa; Substituição de Importações; Autoritário-Modernizante; Funcional Capitalista; Super-Exploração Imperialista; Nova Dependencia; além de uma eventual/ possível Hegemonia Burguesa. Da mesma forma, Guido Mantega no texto Economia Política Brasileira discute os Modelos da Economia Política Brasileira - Substituição de Importações; Democrático-Burgues e Subdesenvolvimento Capitalista. Nos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP esses modelos são utilizados como Quadro de Referencia Teórico para interpretação das mudanças (empíricas) da dinamica macro-ambiental, ao invés dos modelos (factuais) tradicionalmente usados na Area de Planejamento Estratégico.

c-) DINAMICA DOS MERCADOS

A análise da Dinamica dos Diversos Mercados - financeiro; recursos humanos; insumos produtivos; marketing -não é desenvolvida à luz das curvas de oferta e procura consideradas isoladamente, mas sim pensadas como integrantes do processo de acumulação de capital global e seus diversos momentos/ fases: capital produtivo; capital comercial; capital financeiro. Nessa perspectiva é possível compreender como a dinamica da acumulação de capital/ padrão de desenvolvimento capitalista afeta os diversos mercados economicos. As seguintes abordagens são utilizadas para isso nos Cursos da EAESP:

c.1.) DINAMICA DAS ECONOMIAS CAPITALISTAS (Kalecki)

Ao invés de trabalhar com a Macro-economia (Macro-estática) Keynesiana, os Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP/FGV, passaram a utilizar os trabalhos de Dinamica das Economias Capitalistas desenvolvidos pelo polones Michal Kalecki (1980; 1983), que partindo dos chamados esquemas marxistas de reproduçao (Bens de Capital; Bens de Luxo; Bens de Subsistencia), desenvolveu uma integração entre os aspectos micro/macro economicos, onde os determinantes do investimento privado, considerados a variável chave para a definição dos níveis de demanda efetiva, permitem compreender o processo de crescimento e ciclo das economias capitalistas. Essa abordagem foi popularizada no Brasil através da obra do Prof. Jorge Miglioli (1982), do Instituto de Economia da UNICAMP, que fora aluno de Kalecki na Polonia; especialmente através do livro "Acumulação de Capital e Demanda Efetiva."

c.2.) TEORIA DOS OLIGOPóLIOS CAPITALISTAS (Steindl)

Ao invés da Micro-Economia Neo-Clássica, os Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP passaram a utilizar crescentemente a abordagem da chamada Teoria dos Oligopólios, desenvolvida por autores denominados Neo-Marxistas, Post-Keynesianos ou Neo-Ricardianos, com enfase especial nos trabalhos de Josef Steindl (1952), Joe Bain (1956) e Sylos-Labini (1980), a partir da crítica apresentada por Piero Sraffa (1926) à abordagem neo-clássica ("The Law of Returns Under Competition"). Através do trabalho pioneiro de Steindl (1952), "Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano", ao invés da abordagem da oferta e procura em mercados estáticos, a questão da acumulação de capital/ determinação dos preços passou a ser considerada no contexto das estruturas de mercado/ barreiras à entrada, dinamica de crescimento e padrões de competição. Como afirmou Piero Sraffa, num clássico trabalho (1977), as economias capitalistas se caracterizam por ter uma "Produção de Mercadorias por Meio de Mercadorias", não se podendo pensar de maneira estanque/ isolada a questão dos mercados.

Nos Cursos da EAESP, essa abordagem tem sido discutida através da obra síntese, "Acumulação e Crescimento da Firma" de Eduardo Augusto Guimarães (1982).

d-) DINAMICA ORGANIZACIONAL

Ao invés das tradicionais abordagens das escolas administrativas - Teoria Clássica; Teoria das Relações Humanas; Teoria Neo-Clássica; Teoria da Burocracia; Teoria Comportamental; Teoria do Desenvolvimento Organizacional; Teoria dos Sistemas; Teoria da Contingencia -, os Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP utilizaram a perspectiva materialista histórico-dialética para interpretar a dinamica organizacional.

d.1.) DINAMICA ESTRATÉGICO-ORGANIZACIONAL (Chandler)

O historiador Alfred Chandler (1962), professor da Harvard Business School, ao publicar o texto "Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise", apesar de não utilizar uma abordagem especificamente marxista, gestou um novo paradigma para interpretação da dinamica organizacional, que consiste em pensar as questões organizacionais (estrutura de poder, clima e cultura) à luz da acumulação de capital (estratégica empresarial). Em outras palavras, isso consiste em apreender as questões estratégico-organizacionais das empresas utilizando o conhecido paradigma marxista de articulação entre a infra-estrutura economica e a super-estrutura político ideológica. Em trabalho posterior, "Strategic Management - A New View of Business Policy and Planning", Schendel & Hofer (1979) periodizam a história empresarial através de sucessivas mudanças nos chamados Paradigmas Estratégicos - Período Pré-Estratégico (até década de 50; enfase nos aspectos internos da empresa); Período da Estratégia Inicial (década de 60/70; enfase na direção/ planejamento estratégico); Período da Administração Estratégica (década de 80; descentralização/ integração da estratégia às operações de linha). Carlos Osmar Bertero (1982), no artigo "Teoria Organizacional e Estratégia Empresarial", apresenta uma interessante análise sobre como se desenvolve essa articulação/ paradigma analítico da dinamica estratégico-organizacional.

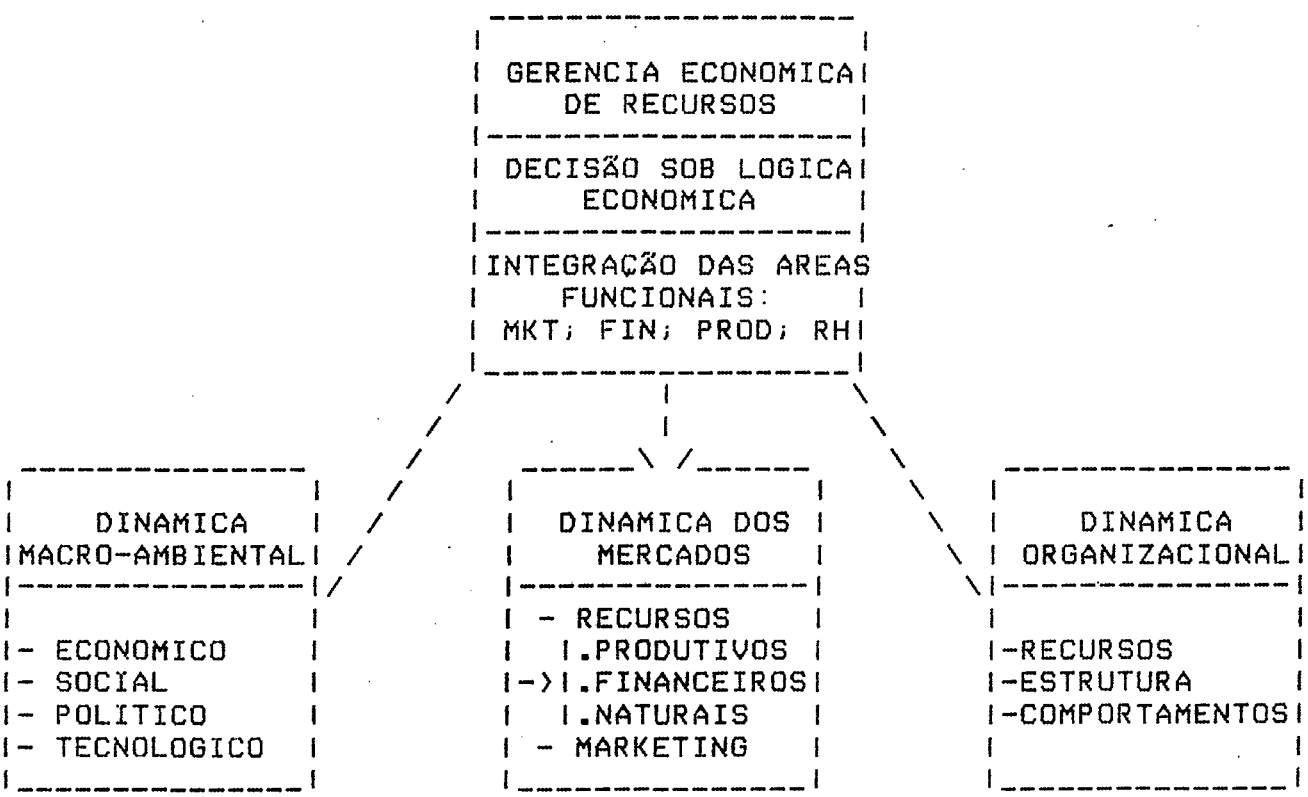
d.2.) BUROCRACIA E IDEOLOGIA (Tragtenberg)

Um segundo elemento chave para a Capacitação em Dinamica Organizacional, de acordo com o Pensamento Estratégico-Administrativo da EAESP, consiste em interpretar as Teorias Administrativas - Clássica; Relações Humanas; Neo-Clássica; Burocracia; Comportamental; Desenvolvimento Organizacional; Sistemas; Contingencia -, como manifestações ideológicas, que consideradas em si mesmo atuam mais para justificar/ camuflar a realidade existente, do que para permitir explicá-la/ transformá-la cientificamente. Maurício Tragtenberg, num artigo pioneiro (1971) -é a Teoria Geral da Adminis-

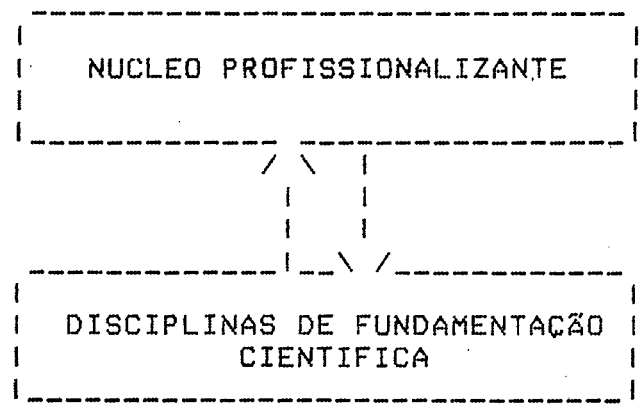
tração uma Ideologia?" -, que posteriormente seria transformado na conhecida Tese "Burocracia e Ideologia" (1980), mostrou que somente através da inserção das Teorias Administrativas no contexto dos interesses histórico-materiais (infra-estrutura sócio-economica), torna-se possível interpretar cientificamente suas proposições. Nessa perspectiva, a questão da racionalidade capitalista, amplamente discutida na obra de Max Weber, é vista como um caso particular de racionalidade (instrumental), que nada tem a ver com uma razão humana "absoluta", mas estabelecida na medida de sua funcionalidade para o sistema. Ou seja, tanto a questão da estrutura organizacional (Chandler), como das teorias organizacionais (Tragtenberg), não podem ser plenamente compreendidas em si mesmo, mas somente à luz dos interesses materiais subjacentes à acumulação de capital (estratégia empresarial). Os trabalhos críticos de Tragtenberg, aparentemente antagonicos/ disfuncionais para os Cursos de Administração de Empresas, tem tido um papel fundamental nos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP/FGV, na medida que permitem uma visão crítica sobre a articulação dos interesses economico-políticos subjacentes às organizações e sua possibilidade de transformação.

2.4.3. OPERACIONALIZAÇÃO DO MODELO EAESPIANO

Esse item mostrará como o Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios é operacionalizado a partir do Modelo Gordon (1959) - "Higher Education for Business" - utilizado como Base Teórica dessa Pesquisa:



Para operacionalizar esse Modelo, os Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP (Cursos Generalistas de Graduação em Administração de Empresas) utilizaram-se de uma estrutura curricular (VIDE QUADROS: CAP.V-ITEM 2.2.3./p. 134; ITEM 2.2.4./p.144), onde a Base de Educação Geral (50%), enquanto disciplinas de fundamentação científica, é integrada/articulada com o Núcleo Profissionalizante (50%), como mostra o diagrama abaixo :



2.4.3.1. BASE DE EDUCAÇÃO GERAL DO MODELO EAESPIANO

Com cerca de 50% do Currículo, a Base de Educação Geral enfatiza compreensão dos fundamentos epistemológicos subjacentes às Teorias, mais do que nos seus resultados/ aplicações, já que a Capacitação de um Gerente Estratégico de Negócios pressupõe condições de gerar conhecimentos/ interpretações novas sobre a dinamica emergente da realidade. Ou seja, mais do que fornecer uma Base de Cultura Geral baseado em Teorias Conhecidas, a EAESP enfatizou a discussão de como se dá a própria genese dessas teorias, junto com uma avaliação crítica de suas potencialidades/ limitações.

Daí a composição curricular desenvolver as disciplinas da Area de Educação Geral (Filosofia/ Comunicação; Matemática/ Ciencias Naturais; Ciencias Sociais/ Comportamentais - Sociologia/ Psicologia/ Psicologia Social/Antropologia -, Economia Básica, Ciencia Política e História), no Currículo da EAESP/FGV (Metodologia de Pesquisa/ Comunicação/ Matemática I e II / Estatística I e II / Sociologia I e II / Psicologia I e II / Estudos Brasileiros I e II / Introdução à Economia/ Teoria do Desenvolvimento Economico / Economia Brasileira / Ciencia Política), através de uma abordagem que enfatiza seu caráter de fundamentação, como se fossem aprofundamentos sucessivos da perspectiva utilizada pela Coleção Primeiros Passos da Editora Brasiliense: "O que é Filosofia?" ; "O que é Lógica?" ; "O que é Matemática?"; "O que é Tecnologia?"; "O que é Modo de Produção?" ; "O que é Capitalismo?" ; "O que é Sociedade?" ; "O que é Economia?" ; "O que é Política?" ; "O que é História?".

No texto "O QUE é - O QUE é", a própria Editora Brasiliense explica a filosofia dessa coleção, sua genese histórica e sobretudo o impacto nos meios culturais brasileiros, a ponto de intelectuais como Marilena Chauí, a despeito de haver escrito diversas teses e artigos científicos, ter tornado-se nacionalmente conhecida como autora de "O que é Ideologia". Ou seja, essa abordagem traduz uma alternativa híbrida entre o "imediatismo/ superficialismo" das matérias jornalísticas e o "hermetismo/academicismo" dos textos científicos.

O caráter paradoxal dessa abordagem é que para um Gerente Estratégico (Alta Administração), cujo principal desafio é lidar com o novo emergente, quanto mais teórico/ filosófico for o curso, mais prático/ útil ele será para suas atividades. Ao invés de ensinar teorias prontas e acabadas, como se qualquer delas fosse suficiente para explicar de maneira absoluta uma realidade multifacetada, em contínua transformação, torna-se necessário desenvolver o senso crítico do Gerente Estratégico de Negócios através de um processo de constante problematização de situações aparentemente controladas, tornando explícito o confronto/ discordancias/ contradições entre as diversas teorias, como meio de deixar claro a relatividade/ fragilidade de sua capacidade em explicar a complexa realidade. Como já disse Einstein (1980), "formular um Problema é frequentemente mais essencial que lhe dar solução (já que ...) provocar o aparecimento de novas questões e possibilidades, considerar velhos problemas de um angulo novo, isso exige uma imaginação criadora e marca um real progresso da ciencia" (p.80).

2.4.3.2. NUCLEO PROFISSIONALIZANTE DO MODELO EAESPIANO

As disciplinas do chamado Núcleo Profissionalizante (50%) do Currículo da EAESP, apesar de lecionadas na sua maioria com uma perspectiva profissionalizante (Professores com Mestrado/ Doutorado em Business Administration nos EUA), são articuladas/ integradas implicitamente pelos alunos no contexto da Base de Educação Geral, permitindo gerar interpretações (objetivas/ subjetivas) sui generis, através de um processo de crítica/ problematização epistemológica de seus fundamentos cientificos.

a-) GERENCIA ECONOMICA DE RECURSOS - Gerencia Funcional (Marketing; Finanças; Produção; Recursos Humanos); Sistemas de Informação e Controle (Contabilidade; Estatística; Informática); Política de Negócios -, correspondem no Currículo da EAESP às disciplinas: Marketing (Introdução; Administração; Estratégia); Finanças (Administração Financeira I e II); Produção (Administração da Produção I e II; Administração de Materiais; Planejamento e Controle da Produção); Recursos Humanos (Administração de Recursos Humanos; Administração Contábil I e II; Pesquisa de Mercado; Engenharia Economica; Pesquisa Operacional; Sistemas e Métodos; Informática).

b-) **DINAMICA ORGANIZACIONAL** - Administração/ Organização corresponde no Currículo da EAESP às disciplinas Teoria Geral da Administração e Teoria das Organizações.

c-) **DINAMICA DOS MERCADOS** - Economia Avançada (Agregada e Gerencial) corresponde no Currículo da EAESP às disciplinas Teoria Economica II (Micro) e III (Macro).

d-) **DINAMICA MACRO-AMBIENTAL** - Ambiente Político-Jurídico de Negócios corresponde no Currículo da EAESP às disciplinas Instituições de Direito Público (Ciencia Política II); Instituições de Direito Privado; Legislação Social; Legislação Trabalhista.

2.4.3.3. ARTICULAÇÃO ORIGINAL DO MODELO EAESPIANO

A articulação das disciplinas do Núcleo Profissionalizante com a Base de Educação Geral é feita da seguinte forma (VIDE CAP-V/ITEM-3:"RAÍZES DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO-ADMINISTRATIVO DA EAESP"; p.146):

a-) **DINAMICA MACRO-AMBIENTAL**

a.1.) **Ambiente Político dos Negócios**

Interpretado no contexto das concepções de "Bloco Histórico" (Gramsci) e "Modelos de Interpretação sobre o Capitalismo Brasileiro" (Bresser Pereira)

b-) **DINAMICA DOS MERCADOS**

b.1.) **Economia Avançada (Agregada/Gerencial)**

Interpretada no contexto das concepções de "Dinamica Economica Capitalista" (Kalecki) e "Economia dos Oligopólios" (Steindl)

c-) **DINAMICA ORGANIZACIONAL**

c.1.) **Administração/ Organização**

Interpretada no contexto das concepções de "Dinamica Estratégico-Organizacional" (Chandler) e "Burocracia e Ideologia" (Tragtenberg).

d-) GERENCIA ECONOMICA DE RECURSOS

d.1.) Gerencia Funcional (MKT; FIN; PROD; RH)

Interpretado no contexto das concepções de "Empresa Capitalista" (Kenneth Barr) e "Paradigmas Estratégicos" (Schendel e Hofer/ Chandler).

d.2.) Sistema de Informação e Controle (Contabilidade, Estatística e Informática)

Interpretado no contexto das concepções de "Modo de Produção Capitalista" (Marx) e "Racionalidade Capitalista" (Max Weber/ Tragtenberg).

d.3.) Politica dos Negócios

Interpretado no contexto das concepções de "Empresa Capitalista" (Kenneth Barr) e "Lógica Dialética" (Henri Lefebvre).

2.4.3.4. BIBLIOGRAFIA BASICA DO MODELO EAESPIANO

A Bibliografia apresentada a seguir, que traduz a forma como os Programas da EAESP adaptaram/ alteraram o Modelo de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios proposto por Robert Gordon & Edwin Howell em "Higher Education for Business" se caracteriza por sua simplicidade/ singeleza (BRASILIENSE - 1986: "O QUE É - O QUE É"), e não sofisticação, já que se propõe a discutir/ questionar os fundamentos/ raízes do conhecimento, e não a apresentação detalhada de Teorias Acabadas, como é sugerido por uma visão tradicional.(VIDE REFERENCIAS DETALHADAS DAS OBRAS CITADAS NO ITEM "BIBLIOGRAFIA GERAL", p. 398)

a-) GERENCIA ECONOMICA DE RECURSOS

a.1.) COMPREENDER A LÓGICA INTRINSECA DO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA

i-) "O que é Capitalismo?" - Afranio Mendes Cattani
ii-) "Introdução à Crítica da Economia Política"- Karl Marx
iii-) "Prefácio da Contribuição à Crítica da Economia Política" - Karl Marx
iv-) "Curso de Introdução à Economia Política" - Paul Singer

a.2.) COMPREENDER O CONCEITO MARXISTA DE EMPRESA CAPITALISTA

i-) "On the Capitalist Enterprise" - Kenneth Barr
ii-) "The Neoclassical Theory of the Firm" - Nina Shapiro
iii-) "Capital and the Firm in Neoclassical Theory" - E.J.Nell

a.3.) COMPREENDER O CONCEITO DE LOGICA DIALÉTICA DE PENSAMENTO

i-) "Lógica Formal e Lógica Dialética" - Henri Lefebvre
ii-) "Dinamica da Pesquisa em Ciencias Sociais" - Paul de Bruyne e outros
iii-) "O que é Realidade?" - João Francisco Duarte Júnior
iv-) "O que é Teoria?" - Otaviano Pereira
v-) "O que é Ideologia?" - Marilena Chauí
vi-) "O que é Documentação?" - Johanna Smit
vii-) "O que é Universidade?" - Luiz E. W. Wanderlei
viii-) "O que é Comunicação?"- Juan E. Diaz Bordenave

ix-) "Dialética do Conhecimento" - Caio Prado
x-) "A Construção Social da Realidade" - Peter I. Berger/ Thomas Luckmann

b-) DINAMICA MACRO-AMBIENTAL

b.1.) COMPREENDER A DINAMICA DO BLOCO HISTÓRICO CAPITALISTA (ARTICULAÇÃO ENTRE A BASE MATERIAL E A SUPER-ESTRUTURA POLITICO-IDEOLOGICA)

i-) "Gramsci e o Bloco Histórico" - Hugues Portelli
ii-) "As Revoluções Burguesas" - M. Florenzano
iii-) "Alternativa de Quadro Referencial Teórico para Análise da Dinamica Ambiental e Elaboração de Cenários" - Tania Limeira

b.2.) COMPREENDER OS MODELOS DE INTERPRETAÇÃO SOBRE O CAPITALISMO BRASILEIRO

i-) "Seis Interpretações sobre o Brasil" - Luiz Carlos Bresser Pereira
ii-) "Economia Política Brasileira" - Guido Mantega
iii-) "A Burguesia Brasileira" - Jacob Gorender

c-) DINAMICA DOS MERCADOS

c.1.) COMPREENDER A DINAMICA DAS ECONOMIAS CAPITALISTAS

i-) "Acumulação de Capital e Demanda Efetiva" - Jorge Miglioli
ii-) "Crescimento e Ciclo das Economias Capitalistas" - Michal Kalecki

c.2.) COMPREENDER O PROCESSO DE COMPETIÇÃO OLIGOPOLÍSTICA DAS EMPRESAS CAPITALISTAS

i-) "Acumulação e Crescimento da Firma" - Eduardo Augusto Guimarães
ii-) "Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano" - Josef Steindl
iii-) "Capitalismo Monopolista" - Paulo Baran e Paul Sweezy

d-) DINAMICA ORGANIZACIONAL

d.1.) COMPREENDER A DINAMICA ESTRATÉGICO-ORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS CAPITALISTAS

i-) "Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise" - Alfred Chandler

ii-) "The Visible Hand - The Managerial Revolution in American Business" - Alfred Chandler

iii-) "Teoria Organizacional e Estratégia Empresarial" - Carlos Osmar Bertero

iv-) "Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional Sob a Ótica Mercadológica" - Luis Eduardo Potsch de Carvalho e Silva

v-) "Strategic Management - A New View of Business Policy and Planning" - D. Schendel e C. Hofer

d.2.) COMPREENDER A GENESE HISTÓRICA DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

i-) "Burocracia e Ideologia" - Maurício Tragtenberg

ii-) "O que é Burocracia?" - Fernando Prestes Motta

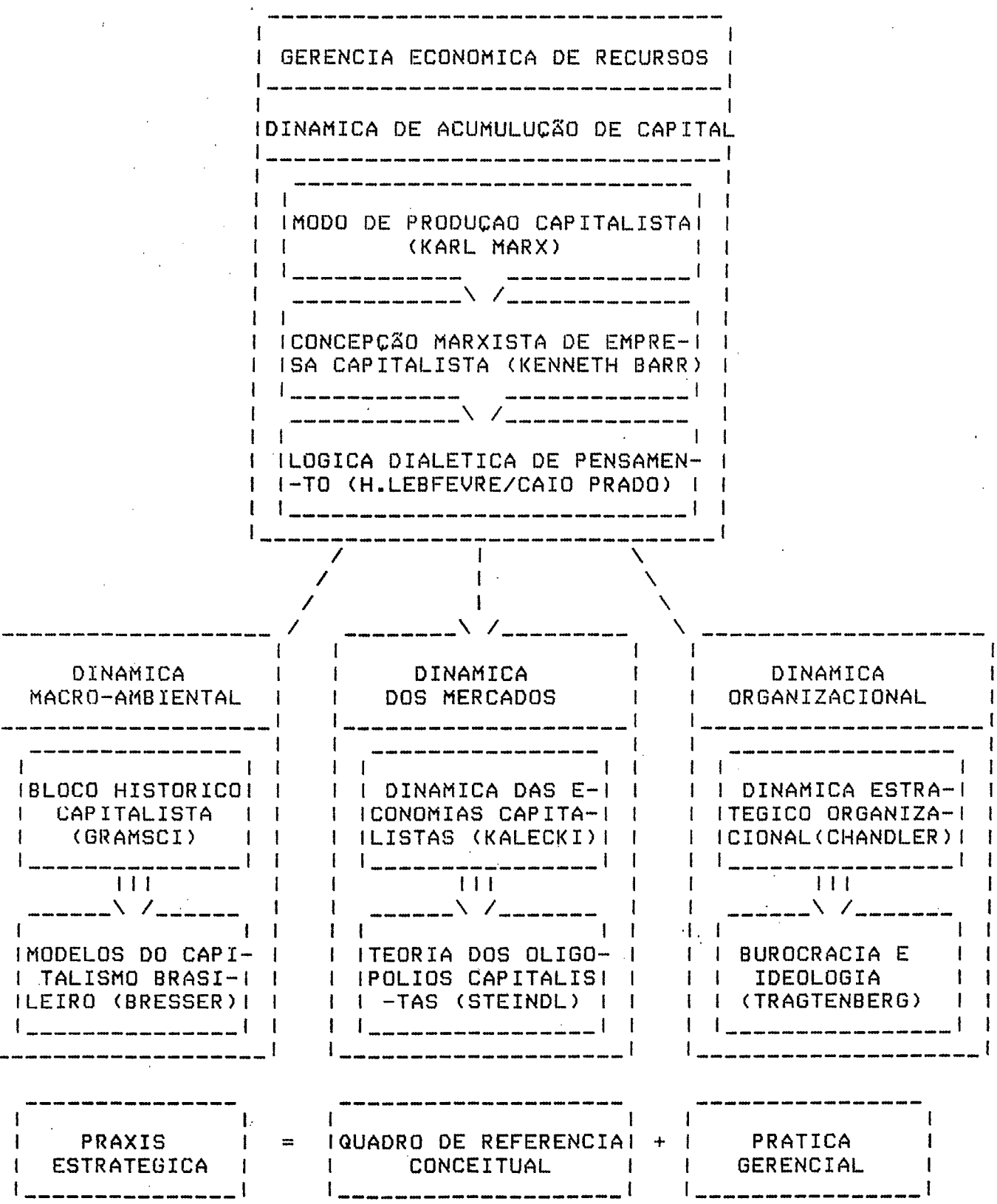
iii-) "Teoria das Organizações - Evolução e Crítica" - Fernando Prestes Motta

iv-) "Max Weber: Ensaios de Sociologia" - Wright Mills/ Hans Gerth

2.4.3.5. QUADROS SINÓTICOS

Os 2 Quadros seguintes apresentam um resumo dos Fundamentos Epistemológicos e da Operacionalização do Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégia de Negócios.

a-)MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS:
PARADIGMAS EPISTEMOLOGICOS



EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

CONTEUDO CURRICULAR

APLICAÇÃO / IENTOS	DINAMICA MACRO-AMBIENTAL		DINAMICA DOS MERCADOS		DINAMICA ORGANIZACIONAL		GERENCIA ECONOMICA DE RECURSOS							DISCIPLINAS DO CURRICULO EAESP	
	AMBIENTE POLITICO JURIDICO DE NEGOCIOS		ECONOMIA AGREGADA	AVANÇADA GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO/ ORGANIZAÇÃO		GER. FUNCIONAL MKT	FIN	PROD	RH	SIST. INF. CONT. CONT	ESTAT	INFORM	POLITICA DOS NEGOCIOS	
ILOSOFIA					O QUE É		LOGICA ?							-Metodologia de Pesquisa (3)	3 (2,1%)
MUNICAÇÃO					O QUE É		COMUNICAÇÃO ?							-Comunicações Administrativas (4)	4 (2,8%)
ATEMÁTICA					O QUE É		MATEMÁTICA ?							-Mat.(I/II) (8) -Est.(I/II) (8)	16(11,4%)
CIAS NATURAIS					O QUE SÃO		CIENCIAS NATURAIS ?							-	-
CIAS SOCIAIS					O QUE SÃO		CIENCIAS SOCIAIS ?							-	-
COMPORTAMENTAIS OCIOLOGIA SICOLOGIA OLOGIA SOCIAL TROPOLOGIA					O QUE É		SOCIEDADE ?							-Sociologia I / II (6) -Psicologia I / II -Estudos Brasileiros(I/II)(4)	17(12,1%)
OMIA BASICA					O QUE É		ECONOMIA ?							-Intr.Econ. (3) -T.Des.Econ.(3) -Econ.Bras. (3)	9 (6,4%)
CIA POLITICA					O QUE É		POLITICA ?							-C.Política (3)	3 (2,1%)
HISTORIA					O QUE É		HISTORIA ?							-	-
DAMENTOS DO NTO ESTRATEGICO A EAESP	-BLOCO HISTORICO (Gramsci) -MODELOS DE CAPITALISMO BRASILEIRO (Bresser)		-DINAMICA ECONOMICA CAPITALISTA (Kalecki) -ECONOMIA DOS OLIGOPOLIOS (STEINDL)		-DINAMICA ESTRATEGICO-ORGANIZACIONAL(Chandler) -BUROCRACIA E IDEOLOGIA (Tragtemberg		-EMPRESA CAPITALISTA (Kenneth Barr) -PARADIGMAS ESTRATEGICOS (Schendel-Hoffer)		-MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA (Marx) -RACIONALIDADE CAPITALISTA (Weber)		-EMPRESA CAPITALISTA -LOGICA DIALÉTICA (Lefebvre/ Caio Prado)				
SCIPLINAS CURRICULO A EAESP	-Ins.Dir.Publ.(C.Política II) (3) -Ins.Dir.Priv.(4) -Leg. Social (3) -Leg. Tribut. (4)		-T. Economica II (Micro) (3) -T. Economica III (Macro) (3)		-T. Geral Administração (4) -T. Organizações (4)		-Mkt (Int; Adm; Est.) (10) -Fin (Adm I / II) (8) -Prod(Adm I/II; Mat;PCP) (13) -RH (Adm) (3)		-Cont(Adm I/II)(8) -Pesq.Mercado (3) -Eng.Economica(3) -Pesq. Operac.(3) -Sist. Metodos(4) -Informatica (3)		-Diretrizes Administrativas (3)				
	14 (9,9%)		6 (4,3%)		8 (5,7%)		34 (24,1%)		24 (17,0%)		3 (2,1%)			89 (63,1%)	141(100%)

ERVAÇÃO): NESTE QUADRO,PARA POSSIBILITAR MELHOR COMPARAÇÃO COM O MODELO GORDON,INVERTEU-SE A CLLASSIFICAÇÃO (FUNDAMENTOS/ APLICAÇÃO) DE ALISCIPLINAS- ÁREA DE DIREITO (14 CRÉDITOS), TEORIA ECONOMICA II/III (6 CRÉDITOS), PESQUISA OPERACIONAL/ INFORMÁTICA (6 CRÉDITOS) E COMUNICAÇÕES TRATIVAS (4 CRÉDITOS) - PROVOCANDO UMA DISTORÇÃO/ ALTERAÇÃO NA COMPOSIÇÃO CURRICULAR DA EAESP, QUANDO CONSIDERADA TENDO POR BASE A ESTRUTURA DENTAL: "EDUCAÇÃO GERAL" (FSJ, PAE, IMQ: 74 CRÉDITOS; 52,5%) E "NÚCLEO PROFISSIONALIZANTE"(ADM, MKT, CFC, POR: 67 CRÉDITOS; 47,5%).

3. CONCLUSÕES FINAIS

3.1. AVALIAÇÃO DAS HIPóTESES

3.1.1. PRIMEIRA HIPOTESE: "COMPOSICAO DO CORPO DOCENTE"

> "O Corpo Docente da EAESP tendeu a absorver Cientistas Sociais voltados para a interpretação da realidade brasileira, cujo papel foi o de redefinir o próprio conceito de visão estratégica dos Cursos de Administração: apreender as técnicas administrativas no contexto economico-político-social brasileiro."

Essa pesquisa mostrou que a Composição do Corpo Docente da EAESP alterou-se profundamente ao longo de sua história, através da incorporação de diversos "cientistas sociais", muitos deles de formação materialista-histórico-dialética, que passaram a enriquecer os programas de curso com as perspectivas teóricas de diversos centros de pesquisa brasileiro (Cepal; Iseb; Grupo Florestan Fernandes; Grupo de Estudos do Livro Capital; Cebrap; Instituto de Economia da Unicamp; Centro de Economia Política)(VIDE CAP.-V/ITEM 3,p. 146:"RAÍZES DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO DA EAESP").

Confirmou-se o prognóstico de Robert Gordon:

> "(...)há crescente reconhecimento que administração é um campo respeitável de estudo para os cientistas sociais, enquanto cientistas sociais, sendo possível ter em escolas de negócio desafiantes programas para ensino e pesquisa. Durante os últimos anos (década de 50), tem havido grande interesse (...) em contratar (tais) cientistas (...) não necessariamente com a idéia de que estes homens viriam ensinar cursos convencionais (...) mas com o desejo que eles contribuam com descobertas de pesquisa importantes (...) e indiquem modos de enriquecer o ensino na área de empresas, com melhor material trazido das disciplinas subjacentes (...) Com toda a probabilidade, este grupo (...) - agora uma pequena minoria nas escolas de administração - irá crescer significativamente nos anos futuros, como sua influencia sobre currículo e pesquisa (...)"(GORDON, p. 347).

A influencia da área de Ciencias Sociais na própria concepção global do Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP/FGV, pode ser percebida através das seguintes afirmações:

a-) PROPOSTA BRESSER DE INCLUSÃO DA DISCIPLINA "DESENVOLVIMENTO ECONOMICO"

"Esta Escola foi inclusive fundada com a finalidade específica de contribuir diretamente para o desenvolvimento economico do país. Como contribuir, porém? (...) fazendo-os relacionar melhor seus problemas administrativos, com os problemas do estágio em que se encontra o desenvolvimento economico do país."(VIDE CAP.IV, p. 89/90)

b-) PROPOSTA IGNACIO DA SILVA TELLES SOBRE "FILOSOFIA DO CURSO"

"O problema que nos aflige é saber se vamos formar somente homens ganhadores de dinheiro ou homens que têm uma visão geral das coisas, baseadas nas suas idéias. (...)O verdadeiro administrador de empresas não é aquele que visa unicamente a obtenção do lucro (...) Isto não nos deve levar a desconsiderar o fato de que estamos lidando com material humano, estamos formando homens (...) A matéria " A Empresa e a Sociedade Brasileira" era a filosofia do curso, a razão de ser do curso (...) terá a EAESP de por na cabeça de seus estudantes a importancia da empresa na Sociedade (...)"(VIDE CAP.IV; p. 132/133).

Nota-se, no entanto, que ao longo da história da EAESP, apesar do caráter profundamente heterodoxo da composição de seu Corpo Docente, houve baixa integração e fecundação teórica entre docentes de áreas distintas, que atuaram como se fossem 2 escolas distintas:

a-) ESCOLA DE TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS (10º e 11º ANDARES)

Integradas pelos docentes de Marketing, Finanças, Produção, Administração Geral e Métodos Quantitativos, cujo paradigma analítico é o Business Administration Americano.

b-) ESCOLA DE CIENCIAS SOCIAIS/ ECONOMIA POLÍTICA (9º ANDAR)

Integrado por docentes de Sociologia, Politica, Metodologia de Pesquisa, Psicologia Social, Instituições de Direito, Historia Economica e Economia Política, muito deles utilizadores do instrumental teórico do materialismo histórico e dialético nas análises da realidade brasileira.

Esse fato tem impedido um "cross fertilization" entre essas duas perspectivas, fazendo com que apenas os alunos do Curso de Graduação em Administração de Empresas, de caráter generalista (visão estratégica), obrigados pelo Currículo a cursar disciplinas dessas duas áreas, sejam capazes de realizar, de maneira implícita, essa integração.

3.1.2. SEGUNDA HIPÓTESE: "CONCEPÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO"

> "Ao invés de discutir técnicas sobre Administração de Empresas, nas Áreas de Dinamica Macro-Ambiental, Dinamica dos Mercados, Dinamica Organizacional e Gerencia Economica de Recursos, a EAESP tenderia a enfatizar crescentemente a inserção/ papel dessas técnicas no contexto histórico do desenvolvimento economico-político-social brasileiro".

Essa pesquisa mostrou que ao longo da evolução histórica da EAESP houve uma forte transformação, a medida em que se alterava a composição do Corpo Docente, nas concepções adotadas sobre a "Ciencia Administrativa".(VIDE CAP.IV/ITEM 3.1.1./p. 86/89: "PAPEL DOS PROFESSORES BRASILEIROS DE TEMPO PARCIAL")

Inicialmente, predominou uma perspectiva factual (how to do), acarretando uma concepção de administração como "arte", a ponto do primeiro chefe da Missão Americana haver induzido os docentes das disciplinas de Ciencia Política, Direito, Economia, Sociologia a adotarem uma perspectiva excessivamente pragmática, chegando inclusive ao extremo de provocar a utilização (1º Semestre/ 1955) do método do caso, para estudo da "Constituição Brasileira" (VIDE CAP IV; p. 129/131), como se infere da crítica feita pelo Prof. Jorge Ignácio da Silva Telles:

> "Por enquanto, não creio que se possa chamar o nosso curso de um curso universitário. Temos um curso secundário ou terciário, mas não de nível superior (...) se pedirmos ao aluno nos exames, apenas aquilo que lhe foi dado durante o ano, o curso é secundário (...) No curso superior, o aluno é motivado a ir muito mais além (...) Eles se portam como alunos de curso secundário, limitando-se a ouvir o que o professor diz e a tomar notas, sem se dar ao trabalho de ir a bibliotecas, seguir a bibliografia indicada e procurar outras referencias bibliográficas".(VIDE CAP. IV, p.127/128).

Robert Aaron Gordon, no clássico "Higher Administration for Business", já havia antevisto como a "Ciencia Administrativa" se desenvolveria adquirindo o caráter de disciplina sintética:

"Da mesma maneira que medicina e engenharia baseiam-se em ciencias naturais, administração de empresas funda-se em ciencias sociais (incluindo a dimensão histórica), desenvolvimento científico e tecnológico, e ferramental analítico de matemática e estatística" (GORDON, p. 173/175)..

Através da diferenciação na composição do Corpo Docente da EAESP, como foi visto no estudo da hipótese anterior, onde as propostas dos Professores Bresser Pereira e Ignácio da Silva Telles enfatizavam a importancia de pensar o Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios tendo como eixo central a problemática do "DESENVOLVIMENTO ECONOMICO" (Bresser Pereira) / "AS EMPRESAS E A SOCIEDADE BRASILEIRA" (Silva Telles), tornou-se possível uma "Concepção de Administração Estratégica" sui generis, traduzida no que chamamos "MODELO EAESPIANO".

Num país subdesenvolvido e dependente como o Brasil, onde os conflitos sociais são muito mais explícitos e potencialmente explosivos, parece natural que a abordagem materialista-histórica-dialética fosse mais adequada para interpretar a dinamica das transformações sociais do que o positivismo-funcionalista amplamente utilizado nos países desenvolvidos centrais. (VIDE CAP-VI/ITEM 2.1., 176/179: "A QUESTÃO DA HEGEMONIA BURGUESA")

Assim, o processo estratégico-gerencial passou a ser fundamentado teoricamente pelos paradigmas das ciencias sociais, discutidos anteriormente: GERENCIA ECONOMICA DE RECURSOS - "Modo de Produção Capitalista" (Karl Marx); "Conceito Marxista de Empresa Capitalista" (Kenneth Barr); "Lógica Dialética de Pensamento" (Henri Lefebvre/Caio Prado) -; DINAMICA MACRO-AMBIENTAL - "Bloco Histórico Capitalista" (Gramsci); "Modelos de Interpretação do Capitalismo Brasileiro" (Bresser Pereira) -; DINAMICA DOS MERCADOS - "Dinamica Cíclica das Economias Capitalistas" (Kalecki); "Dinamica dos Oligopólios Capitalistas" (Steindl) -; DINAMICA ORGANIZACIONAL - "Dinamica Estratégico-Organizacional" (Chandler); "Genese Histórico-Ideológica das Teorias Administrativas" (Tragtenberg).(VIDE CAP-VI/ITEM 3, p. 201/249, DISCUSSÃO DETALHADA SOBRE "CARACTERÍSTICAS/ FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DO MODELO EAESPIANO").

Evidentemente, o baixo grau de integração entre os docentes das Areas Técnico Administrativas e de Ciencias Sociais/ Economia Política tem impedido que se supere plenamente o caráter formal dos Modelos Gerenciais do Business Administration tradicional, através de uma "cross-fertilization" com o arcabouço teórico materialista histórico-dialético das Ciencias Sociais.

Aos ex-alunos do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP, apesar de haverem sido submetidos a essa dupla abordagem, falta-lhes formação científica para explicitar/ teorizar/ gerar conhecimento original sobre esse processo sui generis, a despeito de haver indicações empíricas (debates sobre desempenho dos mesmos no mercado de trabalho) de que incorporam, de maneira

relativamente inconsciente, essa perspectiva integrada em suas práticas gerenciais. (VIDE CARVALHO, RONALD ZOMIGNAN, 1980: "CADA PAÍS TEM A BUSINESS SCHOOL QUE MERECE", NA MATÉRIA DE CAPA "GV, A ESCOLA DO PODER", REVISTA SENHOR, MARÇO/1980)

3.1.3. TERCEIRA HIPÓTESE: ABORDAGEM DA PESQUISA

> "Ao invés de descrever a realidade existente ou de trabalhar com modelos idealizados de realidade, os Programas da EAESP tenderiam a enfatizar crescentemente a análise (dialética) das possibilidades de transformação intrínseca da realidade existente".

Essa perspectiva mostrou que, ao longo da história da EAESP, concomitante a alterações na composição do Corpo Docente, e nas concepções de administração estratégica, tendeu-se a substituir uma abordagem positivista-funcional de ciencia, por uma perspectiva histórico-dialética que, menos preocupada em justificar / explicar o status quo, enfatizava a capacidade de apreender suas possibilidades de mudança/ transformação, através da ação política.

Robert Gordon, no clássico Higher Education for Business, já havia chamado a atenção para essa questão:

> "(...)A despeito da substancial quantidade de atividades de pesquisa realizada em algumas escolas(...) tem existido uma significativa insatisfação com o estado do conhecimento em administração de empresas: grande parte do conhecimento é baseado no senso comum e na experiencia prática dos executivos (...) A maioria das pesquisas é simplesmente descritiva das práticas correntes ou voltada para desenvolver regras normativas que sumarizam o considerado melhor dessas práticas."(GORDON, p.379)

Nosso estudo mostrou que a Proposta de Bresser Pereira, no sentido de incorporar a disciplina de Metodologia de Pesquisa no Currículo, visava superar essa situação:

> "Apesar de todo seu desenvolvimento, a Teoria da Administração de Empresas está longe de ter codificado e sistematizado todo o conhecimento necessário a um administrador (...) (Daí a necessidade que) ofereça (...) um curso que estude o processo de pensamento, um curso que auxilie os administradores a pensar (...) um Curso de Filosofia do Conhecimento, que custasse de assuntos

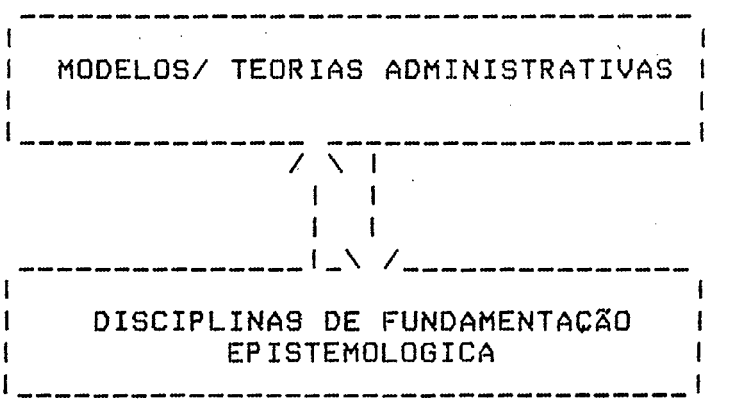
como a lógica, a dialética, o método científico, a lógica matemática (...)"(VIDE CAP. IV, p. 89).

A adoção crescente da Perspectiva de uma Lógica da Descoberta e Investigação, de caráter dialético, em oposição ao formalismo demonstrativo/ expositivo da Lógica Aristotélica possibilitou aos Programas da EAESP construir uma praxis administrativa de caráter transformador, baseada numa perspectiva renovada da própria concepção de realidade. (VIDE CAP-VI/ITEM 2.4., p. 192/196: "LÓGICA DIALÉTICA DE PENSAMENTO")

Nesse contexto, a função da ciencia não é a de simplesmente constatar/ reproduzir uma realidade objetiva existente fora do sujeito, como quer o positivismo, nem de conceber a realidade como uma construção unilateral do sujeito, como quer o idealismo. Numa perspectiva dialética, o sujeito ao interagir com um objeto fora dele, estabelece os limites de recriá-lo/ transformá-lo pela prática humana.

Ou seja, a interpretação da realidade como imutável/ passível de transformação, por condicionar a ação humana, acaba sendo indiretamente responsável por sua reprodução/ transformação (Relação/Aderencia Pensamento/ Ação).

Paradoxalmente, para que as Teorias Administrativas sejam mais orientadas para apreender/ captar o novo emergente, do que descrever o status quo presente - atributo fundamental para Programas de Capacitação de Alta Gerencia -, torna-se necessário uma enfase crescente na discussão crítica de seus fundamentos epistemológicos, ao invés do tradicional detalhamento das características de Modelos Gerenciais, como é mostrado no diagrama abaixo:



A Alta Gerencia Estratégica de uma Empresa, por se voltar primordialmente para o "novo emergente", não pode ter sua capacitação centrada no estudo de soluções padronizadas (Teorias) de problemas pré-definidos (conhecidos), que se tornam obsoletos pela própria transformação social.

Daí, a necessidade de desenvolver seu senso crítico, através da crítica epistemológica (desconstrução) das Teorias Estabelecidas, mostrando suas fragilidades/ limitações, que exatamente por seu caráter abstrato e genérico, na medida em que não diz respeito a nenhuma situação em particular, torna-se extremamente "instrumental e pragmática", pois enquanto fundamentação encontra-se subjacente às mais diferentes situações, e de modo especial no "novo emergente".

Essa é a função básica do Quadro de Referencia Conceitual, baseado em Paradigmas Epistemológicos, como o apresentado no Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, em termos de dar uma sustentação analítica ao processo gerencial: formular problemas; provocar o aparecimento de novas questões; considerar velhos problemas de um angulo novo; estimular a imaginação criadora; possibilitar interpretar dados empíricos. (EINSTEIN, 1980, p.80).

Ou seja, no processo decisório gerencial, especialmente na perspectiva da alta administração, a questão prioritária e central é a de, acima de tudo, definir qual é o "problema". Somente, num segundo momento, já definido o problema, torna-se possível discutir sua solução. A grande crítica à abordagem tradicional dos Modelos de Business Administration é que eles capacitam os alunos a reproduzir soluções padrões para problemas (premissas) pré-definidos, sem torná-los capazes de desenvolver habilidade (necessariamente subjetiva) para perceber em que contextos aquelas soluções padronizadas podem ser reproduzidas. Na medida em que, as situações da realidade cotidiana não são absolutamente identicas, nem completamente distintas, fazer ciencia é apreender o comum subjacente ao diferente. Daí, sua aplicação prática a novas situações pressupor sempre um juízo subjetivo. A contribuição da lógica dialética para isso baseia-se em tentar apreender a realidade concreta, através da investigação/ descoberta da dinamica de suas contradições/ diferenças intrínsecas e possibilidades de transformação, ao invés de idealizar modelos formais (normativos) ou reproduzir a realidade existente ("cada caso é um caso").

A falta de maior integração científica (VIDE CAP.IV/ITEM 3.2.2./p.94: "A HETERODOXIA DO CORPO DOCENTE DA EAESP") entre os Docentes das Areas Técnico-Administrativas e de Ciencias Sociais/ Economia Política tem impedido duplo movimento:

> a-) Que a Perspectiva da Lógica Dialética aplicada aos Modelos de Decisão do Business Administration possibilite reorientar esses cursos, enfatizando mais a discussão sobre as condições/ possibilidades de

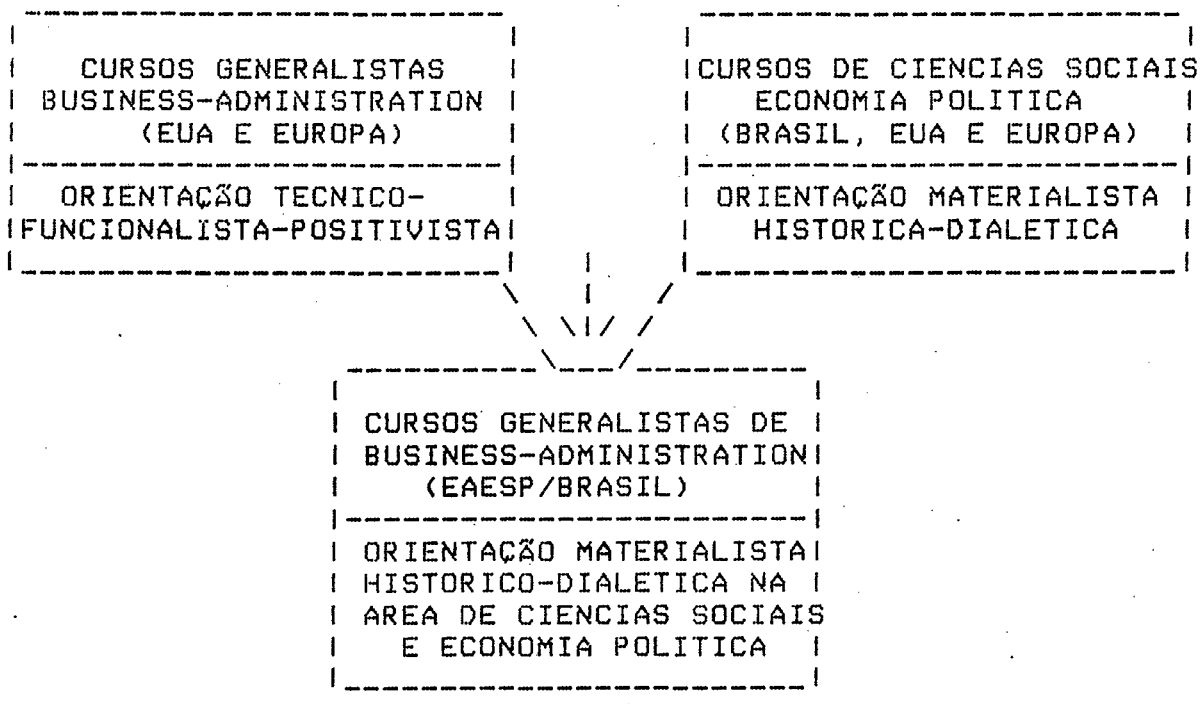
aplicá-los em situações concretas do que a análise das características formais desses modelos como ocorre atualmente. Ou seja, discutir em que condições é possível transplantar/ transformar modelos formais em realidade concreta.

b-) Que a Perspectiva do Business Administration (Problemas/ Práticas/ Modelos Gerenciais) trazidos aos docentes das disciplinas de fundamentação científica permita provocar o aparecimento de novas questões e possibilidades, considerar velhos problemas de um angulo novo, bem como assimilar problemas administrativos particulares a constructos teóricos já desenvolvidos em outras áreas de ciencias sociais.

No caso da EAESP, apesar da prática gerencial dos ex-alunos do Curso de Graduação em Administração de Empresas já traduzir uma perspectiva político-transformadora, acirrada/ aprofundada por uma perspectiva dialética de enxergar a realidade, falta-lhes uma maior consciencia/ reflexão teórica sobre esse processo que os possibilite aumentar a eficácia de sua praxis, como se infere das citações: "Só uma Teoria Revolucionária permite uma Prática Revolucionária" (Lenin); "Quem sabe faz a hora não espera acontecer" (Geraldo Vandré).

3.2. CONCLUSÃO FINAL E RECOMENDAÇÕES

A principal conclusão dessa pesquisa foi a de que o Modelo de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios da EAESP/FGV consiste em pensar o Business Administration sob uma perspectiva materialista-histórico e dialética, que não foi uma opção consciente e explícita de sua direção, mas consequencia da correlação de forças economico-políticas brasileiras que influenciou a composição do Corpo Docente/ Currículos/ Programas de Curso ao longo de sua evolução histórica:



A filosofia educacional do Curso da EAESP/FGV passou a entender como "Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios", o papel desempenhado pela atuação gerencial no contexto do processo de desenvolvimento economico brasileiro, do qual as empresas são simultaneamente causa e consequencia. (VIDE CAP-V/ITEM 2.2.2: "NATUREZA DAS MUDANÇAS CURRICULARES", p. 131).

Mostramos como a perspectiva metodológica do materialismo histórico e dialético, através de influencias diversas, penetrou nas áreas de Ciencias Sociais e Economia Política da EAESP, provocando uma heterodoxia nos seu Pensamento Administrativo, traduzido pelo Perfil do Corpo Docente, Estrutura Curricular e Conteúdo Programático.

Existem diversos Cursos de Ciencias Sociais e Economia Política, tanto no Brasil como nos EUA e Europa, que utilizam o Materialismo Histórico Dialético como approach metodológico. Do mesmo modo, existem diversos Cursos de Business Administration nos EUA, com uma grande carga curricular (50%) de disciplinas de Educação Geral, especialmente Ciencias Sociais, mas utilizando um approach metodológico do Funcionalismo Positivista nesta área.

Nesse contexto, a EAESP passou a ter uma característica única à nível mundial, de ser um Curso Generalista de Business Administration, cuja Base de Educação Geral (Disciplinas de Fundamentação Científica) tem uma Orientação Histórico-Dialética, no lugar da tradicional abordagem Funcionalista-Positivista, predominante nas Ciencias Sociais Americanas.

No início do Projeto EAESP, apesar de adotar-se desde então uma Perspectiva Generalista de Cursos de Business, predominou uma visão ainda "tecnicista" de administração. Somente através de um amplo processo de luta política (VIDE CAP.IV/ITEM 3.2.3., p. 98/100: "DISPUTA POLÍTICA NA EAESP/FGV"), como por exemplo nos debates ocorridos na Congregação (27/9/60) que aprovou a criação de um polemico "FORUM DE ESTUDOS BRASILEIROS" (VIDE p. 86/88), foi possível superar esse enfoque "pragmático-imediatista", na época objeto da seguinte crítica da Profª Yolanda Ferreira Balção:

> "Os alunos da Escola tomam como orientação quase que exclusivamente a obtenção de maiores lucros nas atividades empresariais; assim, reconhecia uma falha no currículo do Curso, falha essa que não dá aos alunos uma idéia mais geral dos problemas sociológicos em que se envolve a empresa" (VIDE p. 133)

O aspecto central do Currículo do Curso de Administração de Empresas da EAESP é que as disciplinas de Ciencias Sociais e Economia Política, baseada no instrumental analítico do materialismo histórico e dialético, perderam o caráter de disciplinas auxiliares, voltadas para fornecer aos alunos um complemento de Cultura Geral, para se transformarem na "Filosofia Básica e Central do Curso", influenciando e articulando todas as disciplinas curriculares sob uma ótica/ ponto de vista comum (VIDE CAP-VI/ITEM 2.3. "ADMINISTRADOR DE EMPRESAS COM VISÃO POLÍTICA", p. 186):

> "Integrar a atuação gerencial e das diversas técnicas administrativas no processo de transformação/ mudança da economia brasileira".

Na medida em que, essas transformações na filosofia educacional do curso não foram definidas e planejadas a priori pela Missão Americana da Michigan State University que implantou a EAESP, mas resultaram da atuação de forças economico-políticas locais (CAP.IV/ITEM 1: "INTERESSES ECONOMICO-POLÍTICOS DO PROJETO EAESP/FGV" p.74), gerou-se um implícito e relativamente "inconsciente" Modelo de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, cujas características internas foi objetivo desse trabalho explicitar.

Mostramos que a EAESP é constituída por 2 "escolas", cujo Corpo Docente, no período de 1954/86, em termos de interação teórico-conceitual, manteve-se estanque e isolado: Áreas Profissionalizantes (10º e 11º Andares), adotando uma perspectiva técnico-funcionalista; Áreas de Ciencias Sociais (9º Andar), adotando em muitos cursos uma perspectiva histórico-dialética.(CAP. IV/ITEM 3.2.2./p.94: "A HETERODOXIA DO CORPO DOCENTE DA EAESP").

Assim, coube aos ex-alunos do Curso de Graduação em Administração de Empresas, obrigados a cursar partes praticamente iguais do Currículo com ambas as "escolas" fazer a síntese implícita entre elas, que se traduz no seguinte aspecto:

> "utilização da abordagem materialista histórico-dialética como um Quadro de Referencia Analítico que permite integrar de maneira mais efetiva às técnicas do Business Administration à especificidade do Modo de Produção Capitalista Latino-Americano/Brasileiro."(VIDE CAP.VI/ITEM 2, p. 174/200: "O PAPEL DO MATERIALISMO HISTORICO-DIALÉTICO NOS CURSOS DE BUSINESS DA EAESP".

Parece estar aí a razão do grande sucesso alcançado pelos ex-alunos do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP no mercado de trabalho, como diversas pesquisas tem demonstrado (VIDE ANEXO II/ITEM 5, p. 344: "PENETRAÇÃO DE EX-ALUNOS NO MERCADO DE TRABALHO"), especialmente em cargos executivos (não apenas de assessoria), de alta administração (visão generalista) das grandes empresas do setor moderno e dinamico da economia (destacadamente multinacionais): esses alunos ao apreenderem as técnicas gerenciais (3º e 4º Anos do Curso da EAESP), já haviam recebido uma sólida formação materialista histórico-dialética (1º e 2º Anos do Curso da EAESP), como instrumental de análise da realidade social brasileira e latino-americana, traduzindo uma forte evidencia da importancia dessa integração

Ao contrário, parece estar na baixa integração científico-academica do Corpo Docente da EAESP, subdivididos em 2 Escolas (Técnicas Administrativas e Ciencias Sociais) que atuam de maneira estanque, isolada e dicotomica, onde o "certo" para uma torna-se "errado" para a outra, o principal motivo da perda de dinamismo da EAESP. Atividades de baixo valor academico-científico, voltadas para gerar receita adicional, como ampliação de Programa de Educação Continuada para Executivos, Pós-Graduação Lato Sensu, Administração Pública, Consultoria Tradicional e mesmo pesquisas de interesse mais sociológico do que administrativo mostram que a EAESP não tem conseguido encontrar novos desafios históricos, como sugerido pela Crise Institucional de 1980, quando a Presidencia da Fundação Getulio Vargas (Dr. Luiz Simões Lopes) propos a extinção do Curso de Graduação em Administração de Empresas, por entender que, depois de 25 anos, essa missão histórica já havia sido cumprida. (VIDE CAP.IV/ ITEM 3.3.3./ p. 111: "O FMI E A CRISE DE 80 ENTRE A EAESP E A FGV").

Cumprida brilhantemente o seu desafio inicial - difundir o Business Administration no país -, como mostrou o célebre trabalho de Donald Taylor (1968) - "Institution Building in Business Administration: The Brazilian Experience" - e o excepcional desempenho de seus ex-alunos no mercado de trabalho (Cargos de Alta Gerencia nas Grandes Empresas Multinacionais), como mostra entre outras a pesquisa de Dole Anderson (1974), a EAESP não tem conseguido gerar conhecimentos originais de caráter estratégico-gerencial, que antecipe e desperte grande interesse na Alta Cúpula das empresas mais modernas/ sofisticadas gerencialmente, no lugar de adaptar/ repassar modelos administrativos ortodoxos/ formais, muitas vezes com embalagens sofisticadas, para empresas tradicionais (pouco dinamicas) e executivos de staff/média gerencia.

Não existe nada de errado com o Corpo Docente da EAESP, composto de material humano de grande potencial e com esmerada formação, tanto na Área de Business Administration (muitos com Pós-Graduação em Universidades Americanas), como na Area de Ciencias Sociais (egressos de Programas de Pós-Graduação com abordagem crítica no Brasil, Europa e inclusive nos EUA, como na "Universidade de Cornell").

A falta de dinamismo da EAESP é consequencia de um problema estrutural, que também não se relaciona diretamente com os baixos níveis de remuneração docente, mas sim acarretado por uma perspectiva/ paradigma metodológico ultrapassado que estimula dar um tratamento estanque, isolado e dicotomico as Areas de Business Administration e Ciencias Sociais, especialmente em função da enfase materialista histórico-dialética vigente nessa última.

Somente os ex-alunos do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP puderam perceber plenamente que um "Manual" fundamental para a Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios (Business Administration) seja o próprio livro "Das Kapital" (CIVILIZAÇÃO BRASILEIRA; 1975), de Karl Marx, como se depreende dos seus subtítulos: "Processo de Produção do Capital"; "Processo de Circulação do Capital"; "Processo Global de Produção Capitalista". Uma análise não estereotipada mostra que, tanto o Business Administration, como o "Das Kapital", apesar de utilizarem nomenclaturas/ denominações distintas, abordam assuntos muito semelhantes: analise do papel (ciclo) do capital financeiro (bancos/mercado de capitais), do capital produtivo (máquinas/tecnologia), da força de trabalho (recursos humanos) e do mercado (marketing; dinamica de circulação do capital) no processo de acumulação capitalista privada (business).(VIDE CAP-VI/ITEM 2.2; p.179/186: "FORMA DE UTILIZAÇÃO DA OBRA DE KARL MARX NOS CURSOS DE BUSINESS DA EAESP").

Enquanto isso, o Corpo Docente da EAESP, responsável direto pela gestação de um dos mais originais Modelos de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, em ambito mundial, não tem "consciencia" de sua obra, chegando mesmo a depreciá-la e ridicularizá-la, imaginando que Materialismo Histórico-Dialético e Business Administration são entidades estanques, dicotomicas e desfuncionais uma para a outra. Nessa perspectiva, o fato do curso da

EAESP ter adquirido esse carater "heterodoxo" é considerado consequencia de um "irracionalismo histórico" e motivo de "constrangimento/ vergonha institucional", que deve ser dissimulado e camuflado , e nunca explicitado e propalado. O artigo de Bresser Pereira "Formação Contraditória das Classes Dominantes (Brasileiras)" tangencia essa questão quando polemiza sobre "O QUE É A EAESP: PARA ALGUNS UMA AGENCIA IDEOLÓGICA DA BURGUESIA; PARA OUTROS UMA PONTA DE LANÇA DAS MULTINACIONAIS (NO BRASIL); PARA OUTROS AINDA UMA ESCOLA COM PERIGOSAS TENDENCIAS ESQUERDISTAS." (REVISTA SENHOR; MARÇO/80; p. 44/46).

Não se percebe, como afirmamos, que a obra "Das Kapital" (Karl Marx) e os textos de Business Administration tratam de um único e comum objeto - o processo de acumulação capitalista -, segundo duas perspectivas distintas: "compreensão analítica" e "orientação para a ação". O fato de Cientistas Sociais serem considerados interessados na primeira delas, e especialistas em negócios na segunda, tem impedido explorar a forte "cross-fertilization" (multidisciplinaridade) que existe entre elas: o Business Administration pode representar para o cientista social novas questões/desafios/ problemáticas que estimulem suas pesquisas científicas; inversamente, o Materialismo Histórico Dialético representa potencialmente para os especialistas em negócios novos meios de desenvolver instrumentos analíticos que permitam aperfeiçoar o processo gerencial. Ou seja, tratam-se de momentos distintos, de um mesmo todo, uno e indivisível. (VIDE GORDON/p. 381/382: "PESQUISA PURA X PESQUISA APLICADA EM NEGóCIOS").

Assim, não foi por acaso que o Curso da EAESP tem criado condições para essa integração, gestando um original Modelo de Capacitação Estratégico-Gerencial, mas como uma consequencia do processo (condicionantes) histórico do desenvolvimento do Business Administration num país onde o estágio de explicitação/ antagonismo/ potencial revolucionário dos conflitos sociais emerge como variável estrategica fundamental, especialmente para o grande capital (Alta Gerencia das Grandes Empresas do Setor Dinamico). Trata-se de um caso onde o inadequadamente chamado "irracionalismo" histórico mostrou-se mais sábio do que o "voluntarismo" humano (planos/projetos utópicos).

Na medida em que o Corpo Docente da EAESP, apesar de "pai da criança", não conseguir ter uma consciencia clara desse processo, talvez pela dificuldade (dependencia cultural) de se imaginar capaz de gerar um modelo pioneiro/ original de Business Administration - como ocorreu com a CEPAL (RODRIGUEZ, 1981) em economia -, em relação aos Padrões de Conhecimento Estabelecidos (Estado da Arte) nos EUA/ Europa, torna-se-á crescentemente difícil para a EAESP reencontrar novos desafios históricos na área estratégico-gerencial de fronteira: "Só uma Teoria Revolucionária possibilita uma Prática Revolucionária".

Ter consciencia da fecundidade desse processo - integração dialética entre as Areas de Business Administration e Ciencias Sociais (Materialismo Histórico) - significa que a EAESP deve pas-

sar a estimular , ao invés de inibir, como ocorre atualmente, esse potencial "cross-fertilization".

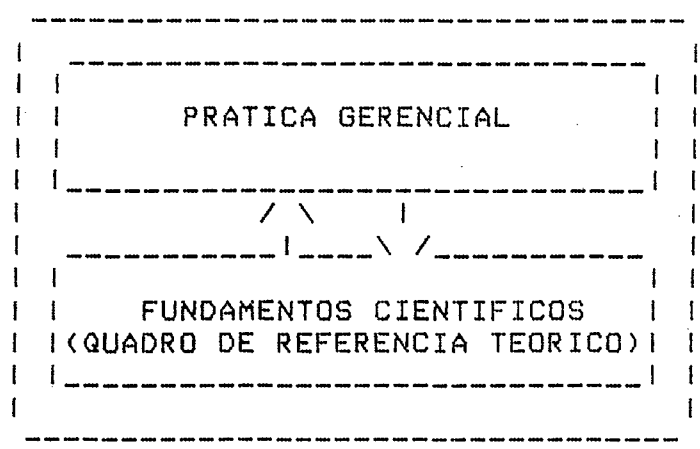
O principal instrumento para isso é a alteração das Políticas Utilizadas nos Concursos de Seleção de Novos Docentes, tanto da Area de Business Administration como de Ciencias Sociais, onde até hoje se enfatizou uma identificação (endogenia/ reprodução) em relação aos paradigmas/ perspectivas teóricas/ problemáticas já existentes nessas áreas. Ou seja, a Area de Business Administration tem enfatizado, como elemento central do processo de seleção, avaliar a capacidade dos candidatos em transmitir didaticamente, para um público de cursos introdutórios, os modelos teóricos estabelecidos, relacionados a temas diversos, já que o objetivo principal estabelecido pela Missão Americana, em 1954, fora de transmitir/adaptar, mas não recriar/reinventar, um estoque de conhecimentos já dados. De outro lado, a Area de Ciencias Sociais enfatiza na avaliação dos candidatos a docente, não a capacidade de transmissão didática em si, mas o raciocínio investigativo em termos de avaliação crítica/ fundamentação científica das diversas teorias existentes, já que nessa perspectiva a realidade brasileira/latino-americana tem um dinamica própria, não podendo ser assimilada diretamente aos modelos teóricos gestados nos países capitalistas centrais.

é necessário quebrar com esse ciclo vicioso, introduzindo em ambas as áreas "problem-makers", voltados para explorar novas concepções, descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes, sugerir hipóteses fecundas em relação aos paradigmas teóricos predominantes nessas áreas.

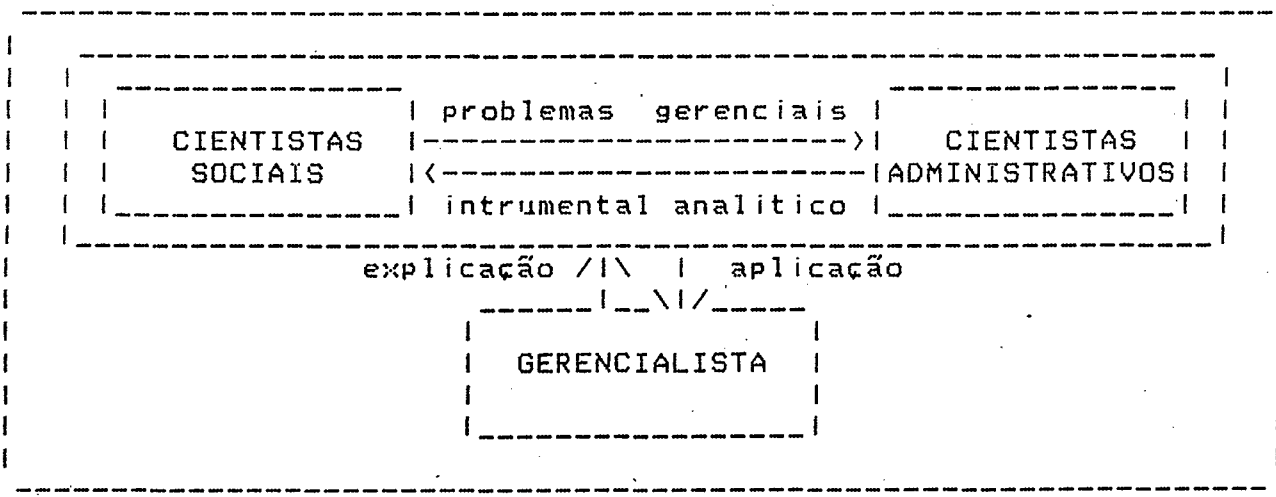
Só assim, fecundando o Corpo Docente de Business Administration com a perspectiva histórico-dialética, e os Cientistas Sociais com a perspectiva do Business Administration, e utilizando como estímulo de pesquisa a problemática enfrentada pela Alta Cúpula das Grandes Empresas do Setor Moderno da Economia, será possível gerar um Novo Desafio Histórico, que possibilite a uma Escola de Business, como a EAESP, tornar-se extremamente dinamica na liderança/ catalização antecipada de novas práticas estratégico-gerenciais emergentes, exercendo significativa influencia nos meios empresariais brasileiros.

A maneira de realizar essa integração é mostrada nos Quadros seguintes:

	REFLEXÃO	AÇÃO
ADMINISTRADOR / EXECUTIVO	MEIO	FIM
CIENTISTA / PESQUISADOR	FIM	MEIO



Diversos autores, como Robert Gordon (1959; p. 381/382) e Peter Drucker (1975; p. 559), tem sugerido que o progresso da administração pressupõe o surgimento de uma Nova Concepção de Ciencia Administrativa, que ao invés de tentar partir de sofisticados modelos teóricos em direção à prática gerencial como ocorre atualmente, buscar inverter esse processo: partindo de situações gerenciais concretas, atuar como um "problem maker", explorando novas perspectivas, levantando novos problemas, sugerindo hipóteses fecundas e articulando essas questões com a produção das Ciencias Sociais em Geral.



Peter Drucker, criticando o status quo atual das Ciencias Administrativas, por discutir a parte antes do todo, sugere as seguintes medidas para torná-la efetiva (VIDE DRUCKER, 1980, p. 557/569: "O ADMINISTRADOR E AS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: PORQUE A CIENCIA ADMINISTRATIVA NÃO FUNCIONA"):

-Que os Cientistas Administrativos testem idéias (Mostrem suas implicações)

-Que identifiquem as perguntas certas a fazer

-Que formulem alternativas (problemáticas) ao invés de apresentar soluções

-Que se concentrem mais em compreender as coisas do que em apresentar fórmulas (científico não é sinonimo de quantificação).

Dentro dessa perspectiva, através de uma integração dialética na atuação dos Docentes de Business Administration e Ciencias Sociais/ Economia Política, será possível:

a-) Desenvolver Abordagens de Pesquisa que captem a dinamica emergente das práticas gerenciais, ao invés da situação atual de simplesmente reproduzir/ formalizar a experiencia das empresas mais evoluidas, permitindo desenvolver uma capacitação de intervenção administrativa de caráter inovador e revolucionário em relação às práticas atuais.

b-) Estabelecer uma nova concepção de administração, permitindo repensar os conteúdos programáticos/ curriculares/ bibliográficos das áreas de marketing, finanças, produção, recursos humanos e administração geral, através de uma maior integração das técnicas administrativas com seus fundamentos científicos.

c-) Levar às últimas consequencias a integração entre fundamentação científica/ aplicação administrativa esboçada no Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios possibilitando o surgimento de uma "Nova Geração" de Escolas de Business Administration, onde a reflexão academica atue como um elemento transformador em relação à realidade, acarretando uma verdadeira revolução nas práticas gerenciais estabelecidas: pesquisa, cursos, publicações e consultoria/assistencia técnica.

Daí, a grande conclusão final dessa pesquisa ser de que, ao levar-se às últimas consequencias as possibilidades teoricas de interpretar as questões do Business Adminstration no contexto dos paradigmas do Materialismo Histórico-Dialético - "ESTRUTURALISMO GENÉTICO", na denominação de Lucien Goldmann (1984/ CAP.II, p.27/70: "O MÉTODO EM CIENCIAS HUMANAS) -, através da explicitação dos fatores históricos que gestaram, de maneira relativamente inconsciente, a articulação ("cross-fertilization") esboçada no que denominamos Modelo EAESPIANO, será possível realizar uma profunda

reorientação nos Programas de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios. Ao invés de se Capacitar em "Semantica" (Modelos Formais Ideais), será possível compreender as possibilidades concretas de transformar/intervir/alterar o status quo através de uma praxis gerencial efetivamente inovadora ("revolucionária"). A principal recomendação para isso é a adoção de uma Política de Recrutamento de Novos Docentes que possibilite superar a endogenia existente nas diversas áreas da Business School, através da incorporação de perspectivas científicas que subvertam/ antagonizem/ contraponham-se as concepções teóricas aí estabelecidas, para que através de uma síntese dialética posterior ("negação da negação") emerja um necessariamente "doloroso", e por isso efetivo processo de "cross fertilization", baseado num programa crítico-epistemológico: Desconstrução dos Sistemas de Conhecimento Estabelecidos" ("destruir o velho para permitir nascer o novo"). Consequencia direta desse processo de incorporação de Novos Paradigmas Analíticos (Perspectivas Teóricas do Corpo Docente) será o de possibilitar uma completa revolução, nos moldes sugeridos por Thomas Kuhn em "A Estrutura das Revoluções Científicas", dos programas desenvolvidos pela Business School: Pesquisas, Cursos, Publicações e Consultoria. (VIDE ANEXO III/ p.346/348: "FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS").

3.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

Ao discutirmos a metolodologia da pesquisa, no início desse trabalho, enfatizamos tratar-se de um estudo exploratório de caso, articulado com uma Base Teórico-Conceitual ("Higher Education for Business"), com o seguinte objetivo:

> "com o intento de exploração, tentando descobrir problemáticas novas, renovar perspectivas existentes ou sugerir hipóteses fecundas, preparando assim o caminho para pesquisas ulteriores."(DE BRUYNE, 1982, p. 225)

Nesse contexto, esse trabalho representa uma crítica paradigmática às abordagens tradicionais de Planejamento/Gerencia Estratégica de Negócios, mostrando que a Capacitação nessa área não pode se resumir aos modelos formais (Ansoff; Andrews; Porter; BCG; PIMS; Matriz de Atratividade; Curvas de Experiencia; Vasconcellos Filho; etc) discutidos tradicionalmente nos cursos de Política de Negócios, Diretrizes Administrativas ou Estratégia Empresarial. (SCHENDEL & HOFER/1979; BERTERO/1982)

A questão da Capacitação Estratégica diz muito menos respeito em conhecer-se a lógica interna desses modelos, através de exercícios de aplicação em situações idealizadas, do que efetivamente ter sólida formação em articular as disciplinas do Business Administration com sua fundamentação científica (Ciencias Sociais Críticas), de modo a fornecer ao Gerente Estratégico competencia para interpretar a Dinamica Macro-Economica, a Dinamica Organizacional e a Dinamica dos Mercados, enquanto determinantes/condicionantes estruturais do Processo Decisório Gerencial.

A palavra estratégia, hoje tão em moda e com uma semantica estereotipada, é sinonima de "geral", em termos da "Arte do General" (BETLHEM, 1981), que "se afasta das batalhas para ter uma visão da guerra como um todo". Em outras palavras, a chamada "visão generalista" (GENERAL MANAGER), capaz de compreender como as partes são afetadas pela sua inserção no todo, e inversamente como o todo é gestado pela contribuiçao/ articulação das partes, num duplo movimento de carater dialético.

Daí, desde a década de 50, Robert Aaron Gordon e James Edwin Howell (1959), em "Higher Education for Business", terem enfatizado que a Capacitação Generalista (Visão Estratégica) em Administração de Empresas depender relativamente menos das disciplinas técnico-profissionalizantes de negócios, e muito mais de uma sólida base teórico-conceitual em ciencias sociais (economia política; sociologia; ciencia política; psicologia social; epistemologia do conhecimento; instituições de direito; ciencias naturais e métodos quantitativos). Não se trata de saber verbalizar os conceitos teóricos dessas disciplinas, mas sim de desenvolver capacidade de reflexão amadurecida, que possibilite compreender/ captar a dinamica da realidade emergente.

Nesse contexto, os Cursos/ Modelos Atuais de Estratégia Empresarial colocam entre parenteses ("ceteris paribus") a questão mais complexa/ difícil de capacitação em fundamentação científica (aderencia entre teoria/ realidade empírica), enfatizando apenas a discussão lógico-formal das características intrínsecas desses modelos.

Consequencia: os alunos gostam/ acham bonito aprender a manejar com maestria esses modelos, em situações ideais, mas não conseguem implantá-los efetivamente na prática, por haver sido deixado em segundo plano a questão central relativa às condições históricas demandadas para possibilitar o transplante efetivo desses modelos. A enfase nesses modelos formais de administração tem produzido muito papel e burocracia, mas pouca transformação empresarial efetiva.

Nas décadas de 1980/90, o acirramento da competição capitalista, essa a razão de ser do modismo atual dos cursos de estratégia empresarial, tende a exigir crescentemente que toda a equipe gerencial, e não mais apenas a cúpula (ANSOFF, 1981, "DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA"), tenha a visão da empresa como um todo, mas não no sentido formal (modelos estratégico-organizacionais). Exige-se, ao contrário, que cada parte saiba orientar sua ação gerencial a partir de uma compreensão detalhada de como é influenciada e, inversamente, de como pode influenciar o todo (empresa).

Nesse sentido, o nosso estudo teve o propósito de renovar perspectivas existentes sobre Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, mostrando que o grande sucesso do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP/FGV na formação de Quadros de Cúpula para as empresas do setor moderno da economia

brasileira adveio de não ter havido um predomínio unilateral, quer da Area de Business Administration, quer da Area de Ciencias Sociais, mas sim do equilíbrio/ integração/ articulação dialética entre elas.

Nessa articulação dialética, em função do nível de conflitos/antagonismos sociais existentes numa sociedade subdesenvolvida e dependente como o Brasil, onde a questão da estabilidade política a longo prazo (possibilidade de uma explosão revolucionária) é o principal problema estratégico para o grande capital, tornou-se necessário substituir a abordagem do positivismo-funcionalista em Ciencias Sociais, por uma perspectiva materialista histórico dialética, sob pena de não se conseguir apreender a dinamica de transformação dessa realidade.

Assim, esse estudo abre espaço para diversas novas pesquisas, ao reunir evidencias de que o encontro do Business Administration e do Materialismo Histórico nos Cursos da EAESP não foi uma ocorrencia fortuita ou desfuncional, como é comumente sugerido, mas produto de forças históricas concretas que demandavam padrões de ação gerencial diferenciados (sui generis), em termos de sua articulação com a dinamica socio-economica brasileira, como esboçado/ explicitado no nosso Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios.

A antevisão (lógica da descoberta) desse trabalho originou-se da posição de "cobaia" do autor que, enquanto ex-aluno, principalmente do Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP, e secundariamente dos Programas de Mestrado e Doutorado dessa intituição, sendo obrigado pelo currículo a realizar partes relativamente iguais de seus créditos com docentes de "Business Administration" e "Ciencias Sociais", apesar das insinuações de se tratarem de áreas estanques e dicotomicas, conseguia perceber, especialmente através de analises de práticas gerenciais efetivas, o grande potencial de "cross-fertilization" entre elas. (VIDE ANEXO IV: "MEMORIAL CIRCUNSTANCEADO DE ATIVIDADES CIENTÍFICO-PROFISSIONAIS", p. 349).

Explicitado o esboço geral desse Modelo/ Articulação, cuja principal limitação está no seu caráter exploratório, será possível desenvolver diversas críticas epistemológicas aos seus fundamentos, que desembocarão inevitavelmente na seguinte questão central:

"Qual o escopo da Area de Administração:
Ciencia ou Arte?"

Enquanto a Area de Administração continuar a gerar "conhecimento baseado no senso comum e na experiencia prática dos executivos (... já que) a maioria das pesquisas é simplesmente descritiva das práticas correntes ou voltada para desenvolver regras normativas que sumarizam o considerado melhor dessas práticas", como enfatizou Robert Gordon (1959, p. 359), ela terá neces-

sariamente um papel caudatário/ formalizador/ validador em relação à inovação das práticas gerenciais, especialmente para as empresas mais modernas gerencialmente.

Situa-se aqui a seguinte questão central:

> "Por que a pesquisa científica desenvolvida em laboratórios nas Áreas de Medicina e Engenharia possibilita antecipar-se e revolucionar as práticas correntes, ao contrário do caráter caudatário da Pesquisa em Administração de Empresas? Trata-se de uma situação imutável (estrutural) ou passível de transformação?"

Independente da complexidade dessa questão, para que a administração consiga superar a situação atual - enfase descritiva das pesquisas -, torna-se necessário discutir as possibilidades de ganhar um status científico (explicar; prever; controlar fenomenos), o que pressupõe a interpretação dos problemas gerenciais no contexto das disciplinas subjacentes de fundamentação, onde a perspectiva histórico-dialética parece ser extremamente fecunda e promissora.

Isso exige enfatizar a adoção de uma lógica de investigação e da descoberta, voltada para captar o "novo emergente" através da análise das contradições dialéticas da realidade presente, no lugar da camisa de força do formalismo lógico aristotélico, cuja enfase situa-se em demonstrar/ provar/ expor hipóteses já estabelecidas. (DE BRUYNE, 1982, p. 29).

O objetivo dessa reflexão é a de levantar problemas/ questões do que fornecer respostas, visando estimular pesquisas futuras. Assim, essa questão aparentemente trivial e sem maior interesse prático sobre o status científico da área de administraçao de empresas, possibilitaria uma profunda revolução nas práticas gerenciais atuais - pesquisa; ensino; publicação; consultoria.

Entre tais questões, como sugestão de pesquisas futuras, encontram-se as seguintes contribuições potenciais, originadas do Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios:

a-) PESQUISA DO FUTURO EM NEGOCIOS

> Como desenvolver uma abordagem de pesquisa em estratégia empresarial que possibilite antecipar-se às práticas emergentes nas empresas, permitindo revolucioná-las, invertendo a situação de que o conhecimento administrativo tem se limitado a organizar/ formalizar práticas já existentes?

b-) CRITICA JORNALISTICA DOS NEGOCIOS

Como desenvolver uma abordagem jornalística em negócios que, ao invés de limitar-se a reproduzir o discurso de executivos empresariais, consiga, através de uma análise da dinamica histórica da empresa, antecipar as tendencias emergentes, antes mesmo que seja explicitamente consciente para seus dirigentes, possibilitando desenvolver uma Critica Metodológica Sistemática dos Negócios, que mostre as contradições entre práticas gerenciais vigentes e essa dinamica histórica emergente?

c-) CONSULTORIA PRO-ATIVA EM ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Como desenvolver uma Metodologia em Estratégia Empresarial que substitua a tradicional Pesquisa-Ação (apreender com a própria situação) por uma visão antecipada (Quadro de Referencia) que mostre a dinamica intrinseca do processo de transformação histórico da empresa, capacitando os quadros executivos a liderarem eficazmente esse processo de mudança, por terem consciencia prévia dos limites de possibilidade de sua ação?

d-) CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

Como descrever programas de cursos/ seminários em Gerencia Estratégica de Negócios que ao invés de transmitir modelos idealizados ou descrever práticas gerenciais, capacite os participantes a apreenderem a dinamica emergente das empresas e o espaço para uma ação transformadora, em termos de detectar e superar contradições internas?

e-) PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS HIBRIDOS

Como estabelecer um Programa de Recursos Humanos voltados para desenvolver perfis profissionais que antecipem demandas emergentes do mercado, implicita numa análise da dinamica historica das transformações dos processos gerenciais?

f-) GENESE DO EMPREENDEDOR

Como estabelecer uma Metodologia que, ao contrário das Histórias de Negócio baseadas no discurso de empresários bem sucedidos (justificações a posteriori),

consiga estabelecer, através de uma análise da dinamica histórica, os fatores que efetivamente contribuiram para o desenvolvimento de capacidade empreendedora, permitindo, com a compreensão científica de algo considerado aleatório (inexplicável/ alto risco), organizar Programas de Desenvolvimento (Genese Controlada) de Novos Empreendedores?

g-) CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Como organizar um Centro de Estudos Avançados, que através de uma inédita abordagem de Pesquisa Científica, consiga detectar a tendencia emergente das práticas gerenciais, de modo a possibilitar revolucioná-las efetivamente, através de trabalhos de Consultoria, Programas de Treinamento, Publicações e Projetos de Investimento?

h-) PROGRAMA SOBRE HISTÓRIA DA ESTRATEGIA EMPRESARIAL BRASILEIRA

Como organizar nos moldes do CPDOC-Centro de Pesquisa e Documentação em História Oral Contemporanea da FGV-Fundação Getúlio Vargas, criado/dirigido por Celina Moreira Franco, um programa que articule documentação, pesquisa, publicação e banco de dados sobre história empresarial brasileira, capaz de permitir apreender/captar o novo emergente das práticas gerenciais, através de uma reflexão epistemológica crítica, no lugar da tradicional abordagem dos depoimentos de empresários bem sucedidos.

i-) FUNDAMENTOS/ RAIZES FILOSOFICAS DO PENSAMENTO ESTRATEGICO EMPRESARIAL

Como organizar um Programa de Estudos Avançados sobre Fundamentos Filosóficos da Estratégia Empresarial, que incorpore a crítica questão da "Desconstrução dos Sistemas de Conhecimento/ Lógicas Existentes", com o objetivo de permitir o surgimento de novas dimensões/ possibilidades/ concepções da realidade, através do estudo da obra de filósofos e estrategistas militares chaves para a compreensão do pensamento moderno (Essencia do Fundamento; Essencia da Verdade; Identidade e Diferença; Que é Isto - A Filosofia): Nietzsche; Foucault; Hurssel; Heidegger; Wittgenstein; Paul Ricoeur; Clausewitz; Liddell-Hart; Fuller; Raymond Aron.

ANEXOS

RELAÇÃO DE ANEXOS

ANEXO I: SUMARIO E CONCLUSÕES/ APRESENTAÇÃO ORAL (QUADROS PARA ELABORAÇÃO DE TRANSPARENCIAS) p. 313

ANEXO II: PESQUISAS REALIZADAS SOBRE EAESP/FGV p. 342

ANEXO III: FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS p. 346

ANEXO IV: MEMORIAL CIRCUNSTANCEADO DE ATIVIDADES CIENTÍFICO-PROFISSIONAIS p. 349

ANEXO V: COPIA DE DOCUMENTOS RELACIONADOS À PESQUISA p. 373

ANEXO-I

SUMARIO E CONCLUSÕES

APRESENTAÇÃO ORAL

QUADROS PARA ELABORAÇÃO DE TRANSPARENCIAS

INDICE DE QUADROS

- QUADRO 1: "IMPORTANCIA / OBJETIVOS / METODOLOGIA DA PESQUISA" p. 316

- QUADRO 2: "QUESTÕES CHAVES DA PESQUISA" p. 317

- QUADRO 3-A: "MODELO GORDON DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS: a-) COMPETENCIAS; b-) CURRICULO; c-) CORPO DOCENTE" p. 318

- QUADRO 3-B: "MODELO GORDON DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS: d-) CONCEPÇÕES DE PESQUISA; e-) TIPOS DE PESQUISA; f-) CONCLUSÃO" p. 319

- QUADRO 4: "HIPÓTESES DA PESQUISA: HIPÓTESES/ EVIDENCIAS" p. 320

- QUADRO 5: "MODELO EAESPIANO: CARACTERÍSTICAS GERAIS" p. 321

- QUADRO 6: "MODELO EAESPIANO: ANTECEDENTES HISTÓRICOS" p. 322

- QUADRO 7: "MODELO EAESPIANO: PERFIL DO GERENTE ESTRATÉGICO" p. 323

- QUADRO 8: "MODELO EAESPIANO: GENESE DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO" p. 324

- QUADRO 9-A: "MODELO EAESPIANO: PERFIL DO CORPO DOCENTE" p. 325

- QUADRO 9-B: "MODELO EAESPIANO: PERFIL DO CORPO DOCENTE"(Continuação) p. 326

- QUADRO 10: "MODELO EAESPIANO: CONCEPÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA" p. 327

- QUADRO 11-A: "MODELO EAESPIANO: ABORDAGEM DE PESQUISA" p. 328

- QUADRO 11-B: "MODELO EAESPIANO: ABORDAGEM DE PESQUISA"(Continuação) p. 329

- QUADRO 12: "MODELO EAESPIANO: PARADIGMAS EPISTEMOLóGICOS" p. 330

- QUADRO 13: "MODELO EAESPIANO: CONTEÚDO CURRICULAR" p. 331

- QUADRO 14: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS:
a-) PESQUISA FUTURA DE NEGóCIOS" p. 332

- QUADRO 15: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS:
b-) CRÍTICA JORNALÍSTICA DE NEGóCIOS" p. 333

- QUADRO 16: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS:
c-) CONSULTORIA PRó-ATIVA EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL" p. 334

- QUADRO 17: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS:
d-) CAPACITAÇÃO PRó-ATIVA EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGóCIOS" p. 335

- QUADRO 18: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS:
e-) PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS HíBRIDOS (Engenharia de RH / Formação de Quadros) p. 336

- QUADRO 19-A: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS:
f-) GENESE DO EMPREENDEDOR" p. 337

- QUADRO 19-B: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS:
f-) GENESE DO EMPREENDEDOR"(Continuação) p. 338

- QUADRO 20-A: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS:
g-) INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA" p. 339

- QUADRO 20-B: "MODELO EAESPIANO/APLICAÇÕES PRÁTICAS:
g-) INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (Continuação) p. 340

- QUADRO 21: "MODELO EAESPIANO: MÁXIMAS" p. 341

QUADRO 1

IMPORTANCIA DA PESQUISA

- PIONEIRISMO NO ENSINO UNIVERSITARIO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NO BRASIL (1954)
- CURSOS DE ADMINISTRAÇAO DE EMPRESAS COM PERSPECTIVA GENERALISTA (VISÃO ESTRATEGICA)
- HETERODOXIA DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO
- MODELO ORIGINAL DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE. NEGOCIOS
- CONTRIBUIÇOES ORIGINAIS AO PENSAMENTO ESTRATEGICO ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS DA PESQUISA

- ANTECEDENTES HISTORICOS
- DINAMICA DE CRESCIMENTO
- GENESE DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO
- MODELO DE CAPACITAÇAO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS
- CONTRIBUIÇOES ORIGINAIS AO PENSAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS

METODOLOGIA DA PESQUISA

- ESTUDO DE CASO --->
  - ANALISE HISTORICA
  - ANALISE ESTRUTURAL
  - ANALISE FUNCIONAL
- EPISTEMOLOGIA GENETICA --->
  - FILOSOFIA DO CONHECIMENTO
  - HISTORIA DO CONHECIMENTO
  - PSICOLOGIA DO CONHECIMENTO
  - SOCIOLOGIA DO CONHECIMENTO

QUADRO 2

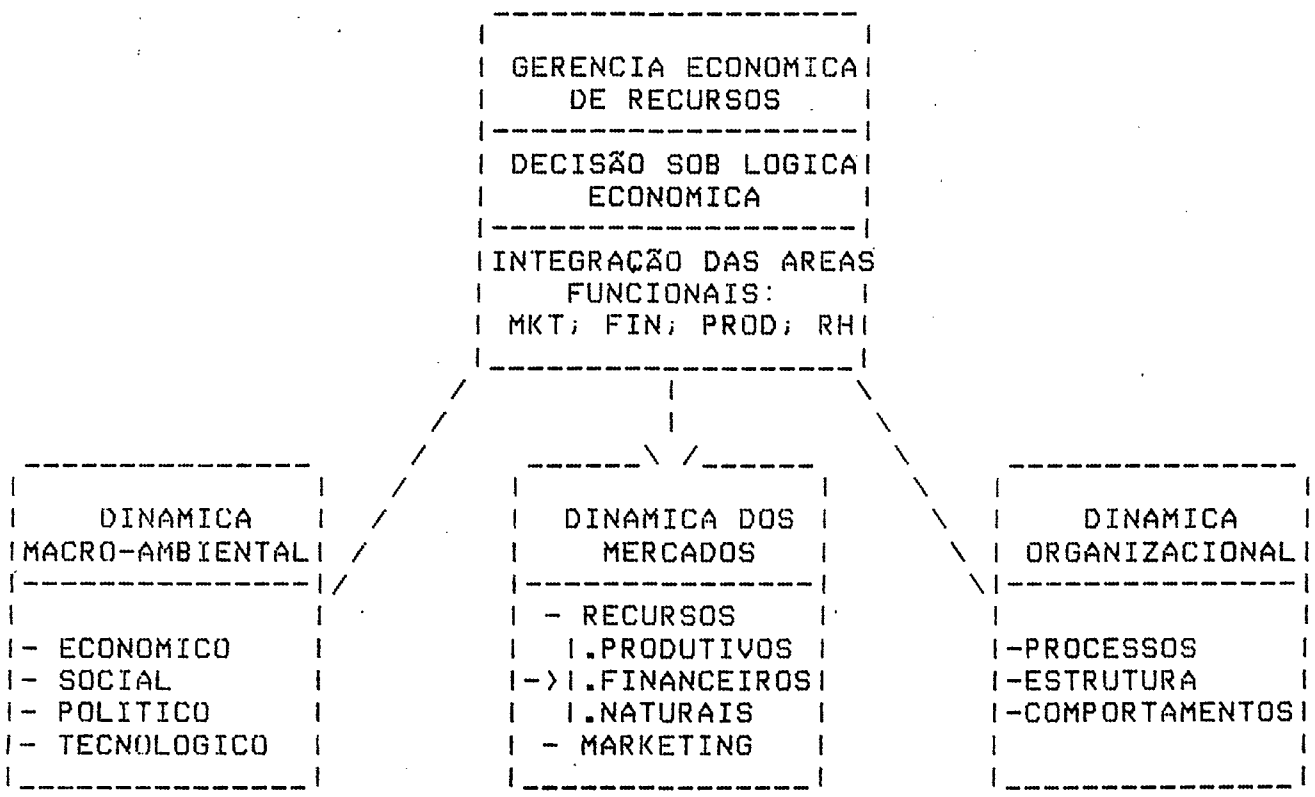
QUESTOES CHAVES DA PESQUISA

1-)	EM QUE CONDIÇOES é POSSIVEL TRANSPLANTAR PARA A REALIDADE BRASILEIRA UM MODELO DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS SURGIDO NO CONTEXTO HISTORICO DA ECONOMIA AMERICANA?
2-)	AO SER TRANSPLANTADO PARA A REALIDADE BRASILEIRA, QUE CARACTERISTICAS SUI GENERIS DEVERIA ASSUMIR O MODELO GENERALISTA DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (PROPOSTA DO RELATORIO GORDON) PARA SE ADAPTAR E TORNAR EFETIVO NUM CONTEXTO HISTORICO DISTINTO DO ORIGINAL?
3-)	DE QUE MANEIRA A FORMAÇÃO HISTORICA BRASILEIRA (LATINO-AMERICANA) SE REFLETE NO PERFIL DO CORPO DOCENTE, NA CONCEPÇAO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATEGICA E NA ABORDAGEM DE PESQUISA CIENTIFICA DOS PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS?
4-)	QUAIS AS CARACTERISTICAS DO MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGóCIOS, GESTADO NO PERIODO DE 1954/86 E SUAS PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES ORIGINAIS?

QUADRO 3-A

MODELO GORDON DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

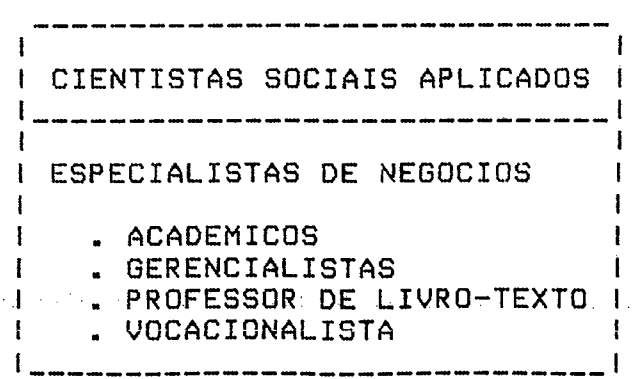
a-) COMPETENCIAS:



b-) CURRICULO:

BASE DE EDUCAÇÃO GERAL (50%)	+	NUCLEO PROFISSIONALIZANTE (50%)
- FILOSOFIA/ COMUNICAÇÕES		-ORGANIZAÇÃO/ADMINISTRAÇÃO
- CIENCIAS NATURAIS E MATEMATICA		-GERENCIA FUNCIONAL
- CIENCIAS SOCIAIS E ECONOMIA		-SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
		-AMBIENTE POLITICO-JURIDICO
		-ECONOMIA AVANÇADA
		-POLITICA DOS NEGOCIOS

c-) CORPO DOCENTE:



QUADRO 3-B

MODELO GORDON DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

d-) CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO:

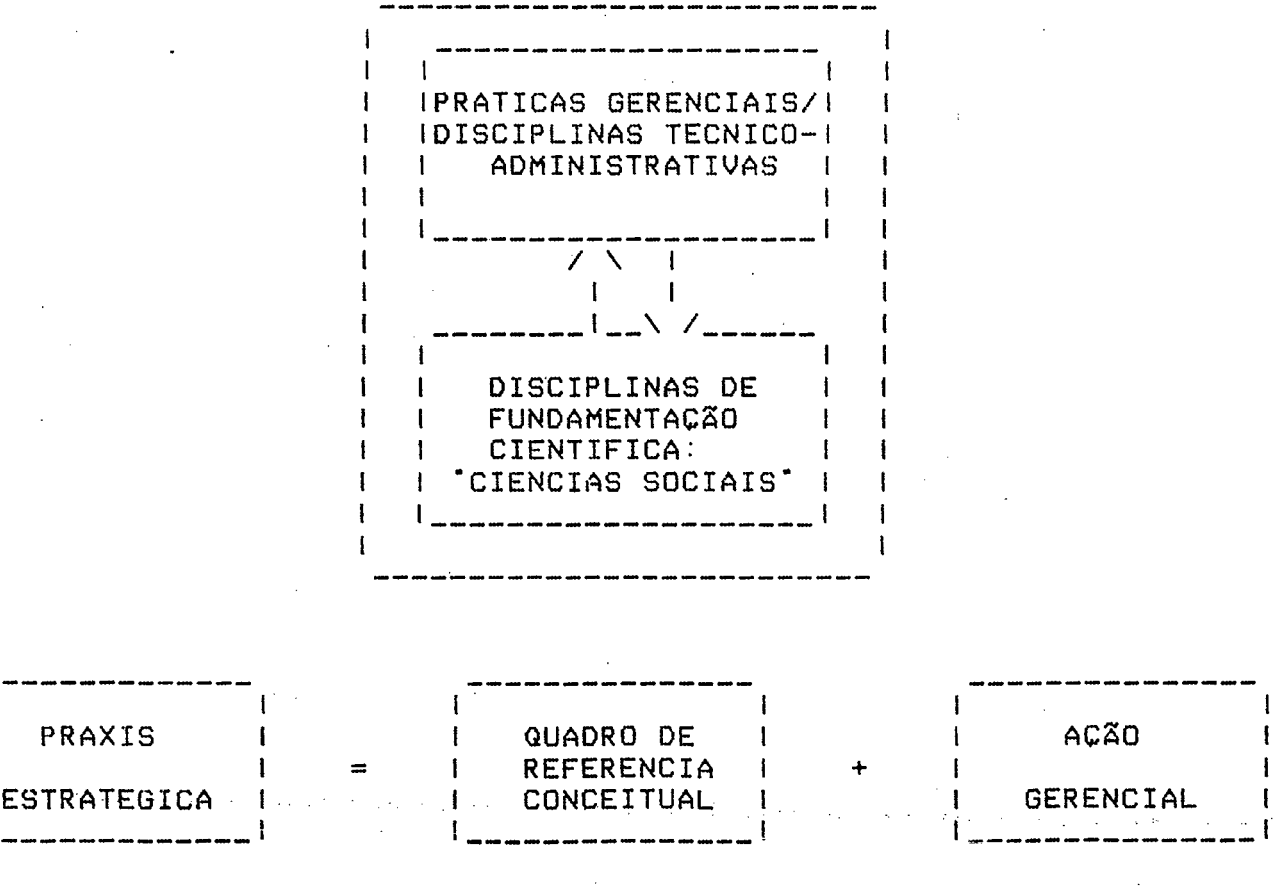
- ECONOMIA APLICADA
- CONJUNTO DE ESPECIALIDADES
- ARTE
- DISCIPLINA SINTETICA

e-) TIPOS DE PESQUISA:

PESQUISA PURA

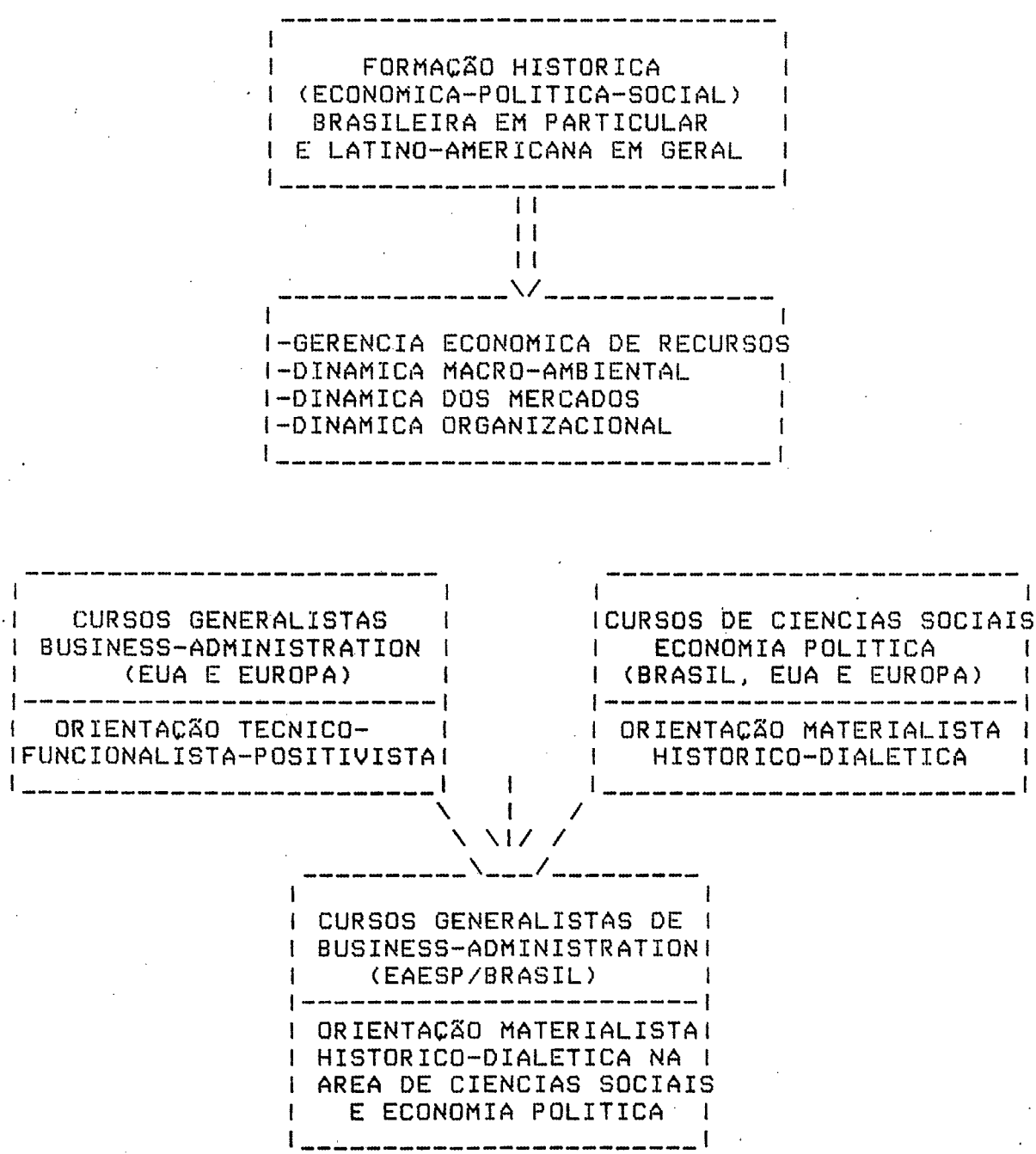
PESQUISA APLICADA
- .ANALITICA
- .DESCRITIVA
- .OBSERVACIONAL

f-) CONCLUSÃO:



QUADRO 4

HIPOTESES DA PESQUISA



HIPOTESES

1.PERFIL DO CORPO DOCENTE -----> HETERODOXIA (CIENTISTAS SOCIAIS/ BUSINESS ADMINISTRATION)

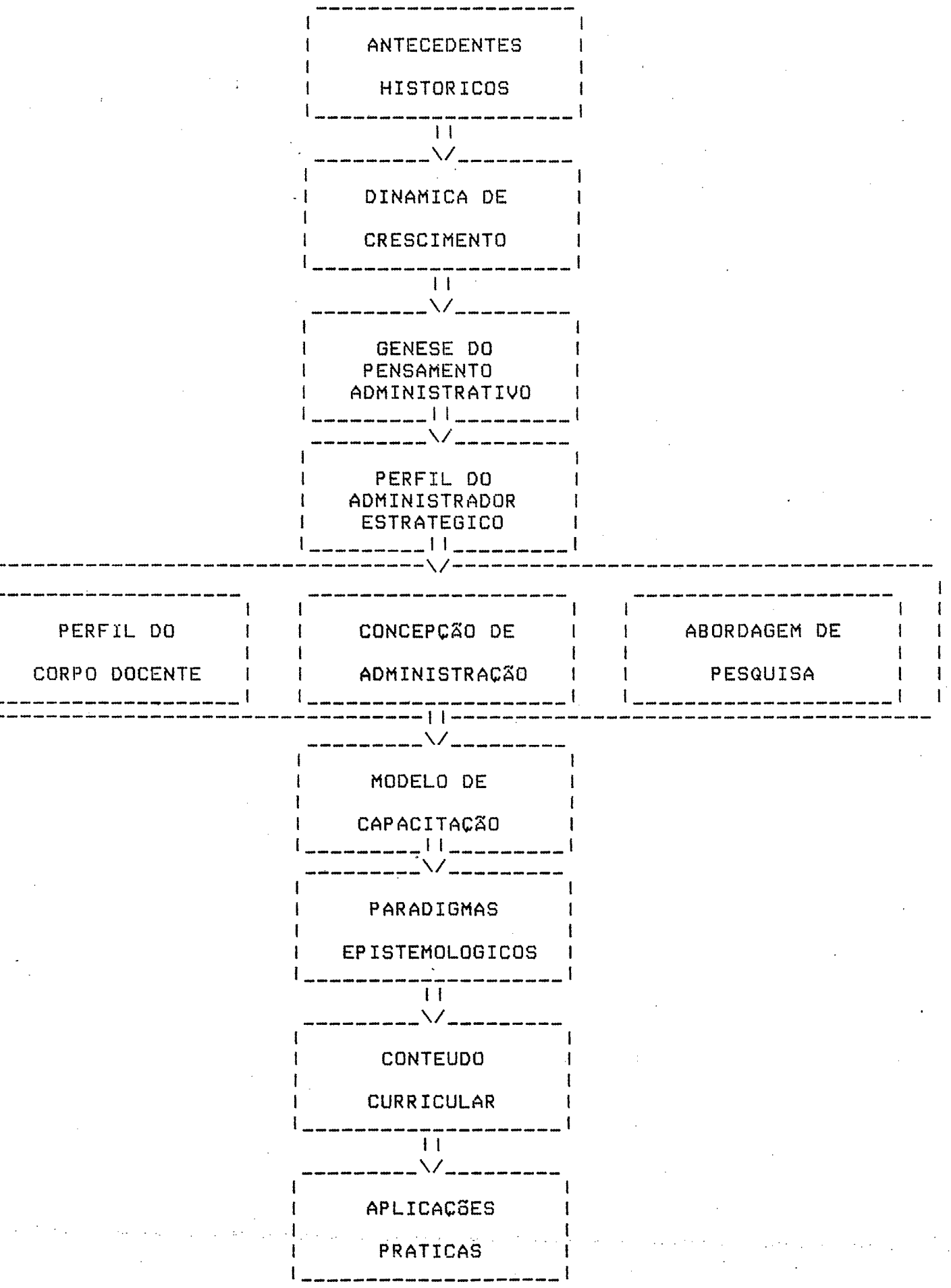
2.CONCEPÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO---> DETERMINANTES HISTORICOS DO PROCESSO GERENCIAL

3.ABORDAGEM DE PESQUISA--------> APREENDER O NOVO/ EMERGENTE

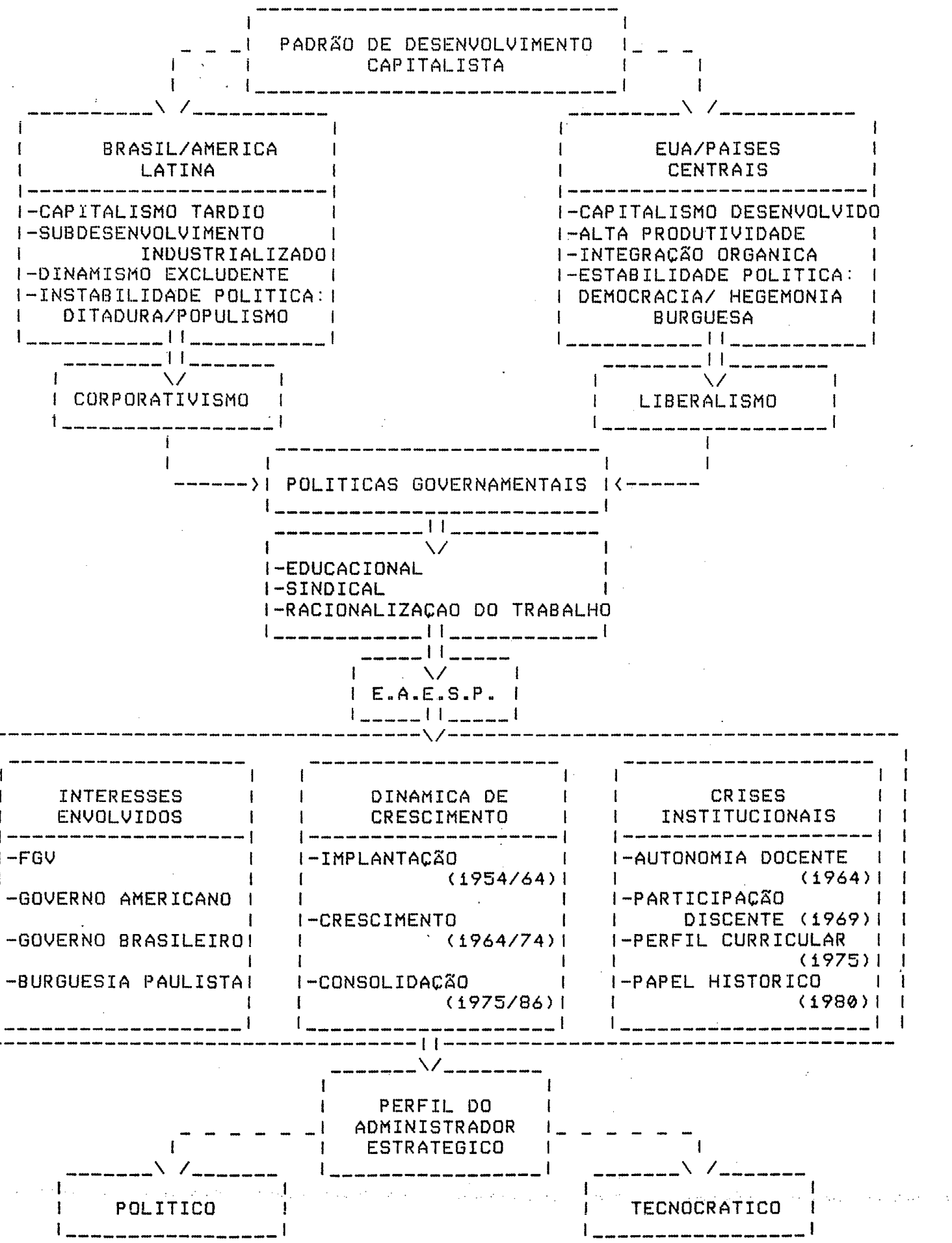
EVIDENCIAS

1.FORMA DE UTILIZAÇÃO DA OBRA DE KARL MARX
2.LOGICA DIALETICA
3.QUESTAO DA HEGEMONIA BURGUESA
4.ADMINISTRADOR COM VISÃO POLITICA

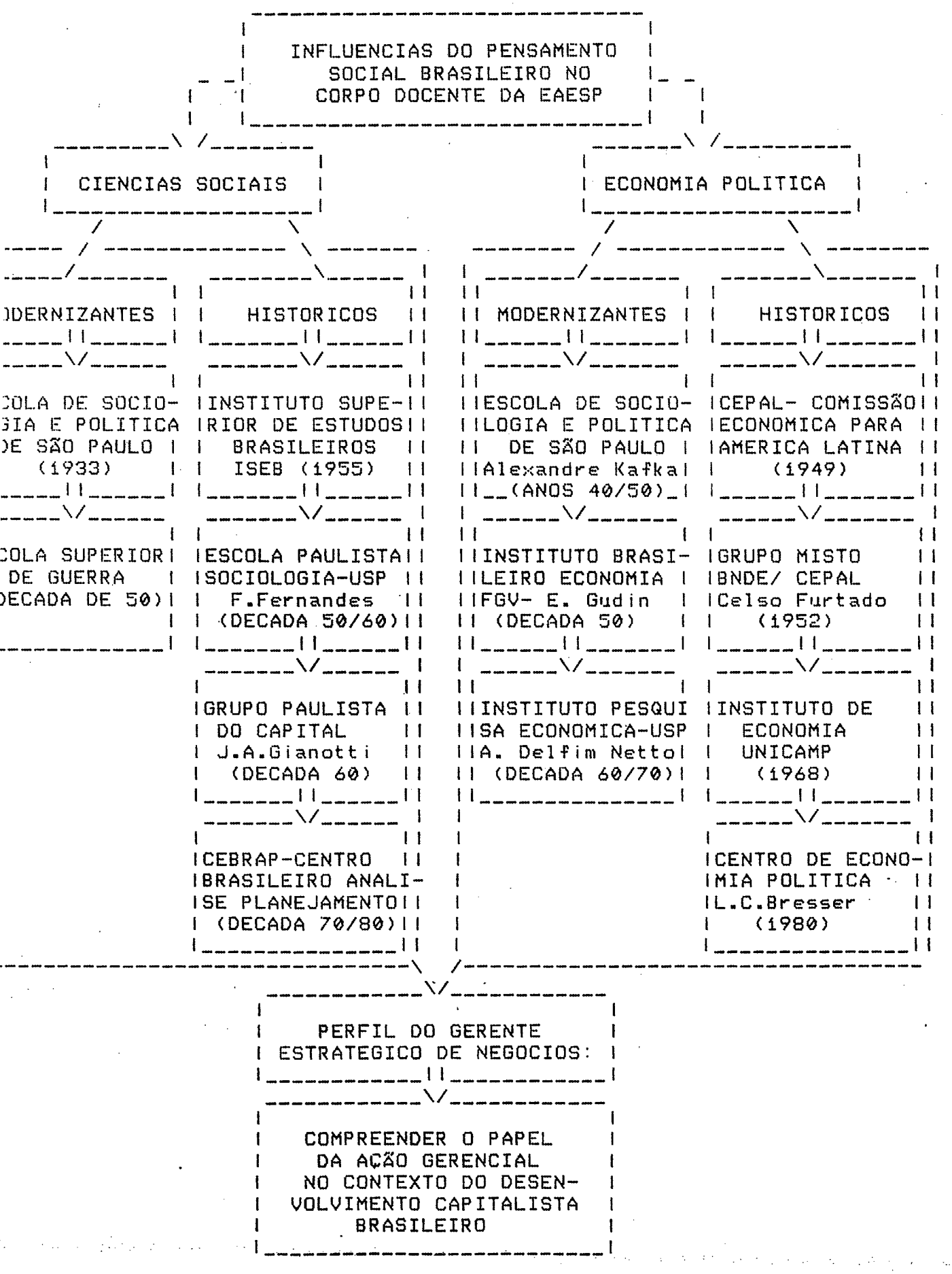
QUADRO 5
MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS
CARACTERISTICAS GERAIS



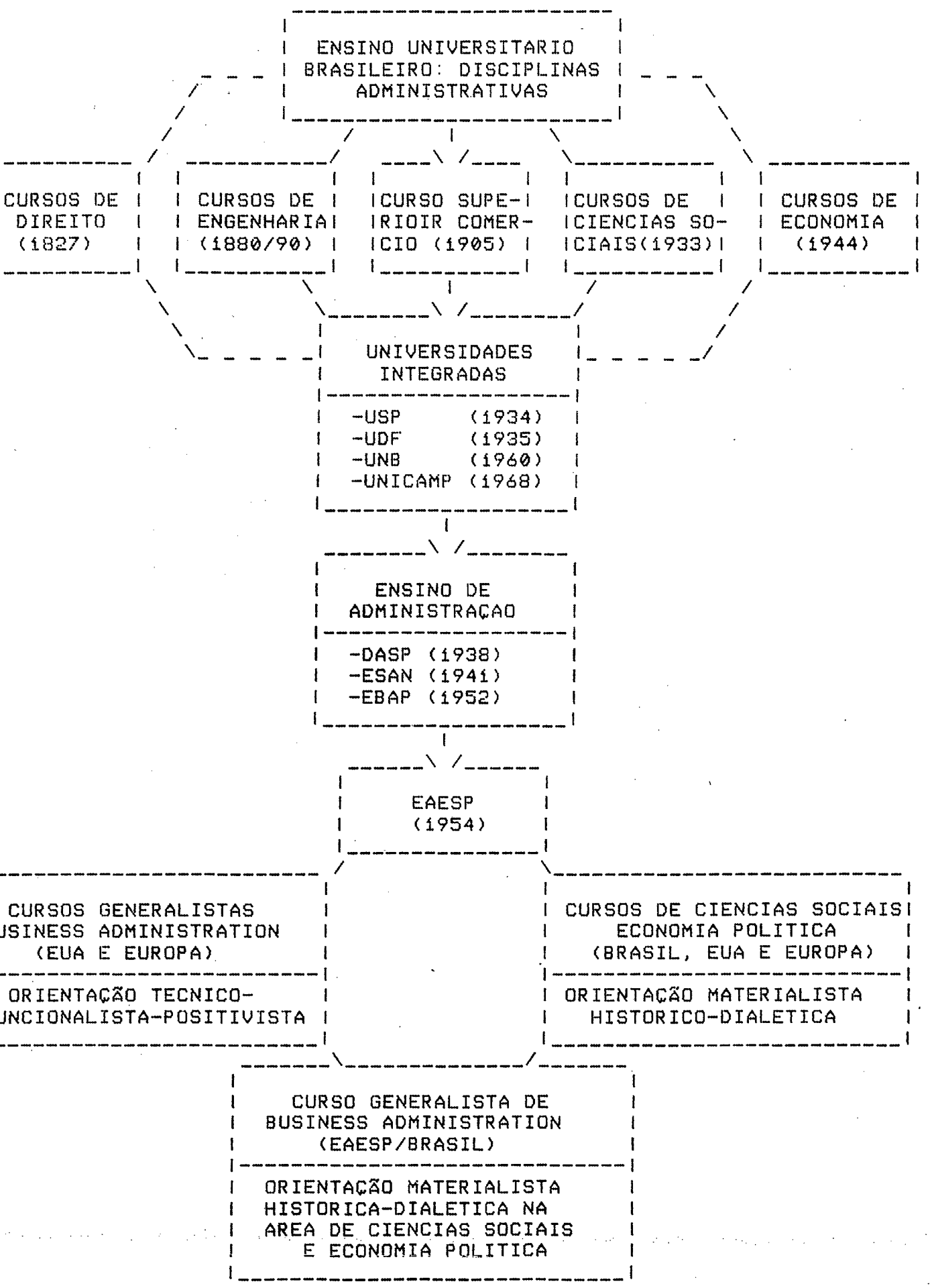
QUADRO 6
MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS
ANTECEDENTES HISTORICOS



QUADRO 7
MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS
PERFIL DO GERENTE ESTRATEGICO



QUADRO 8
MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS
GENESE DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

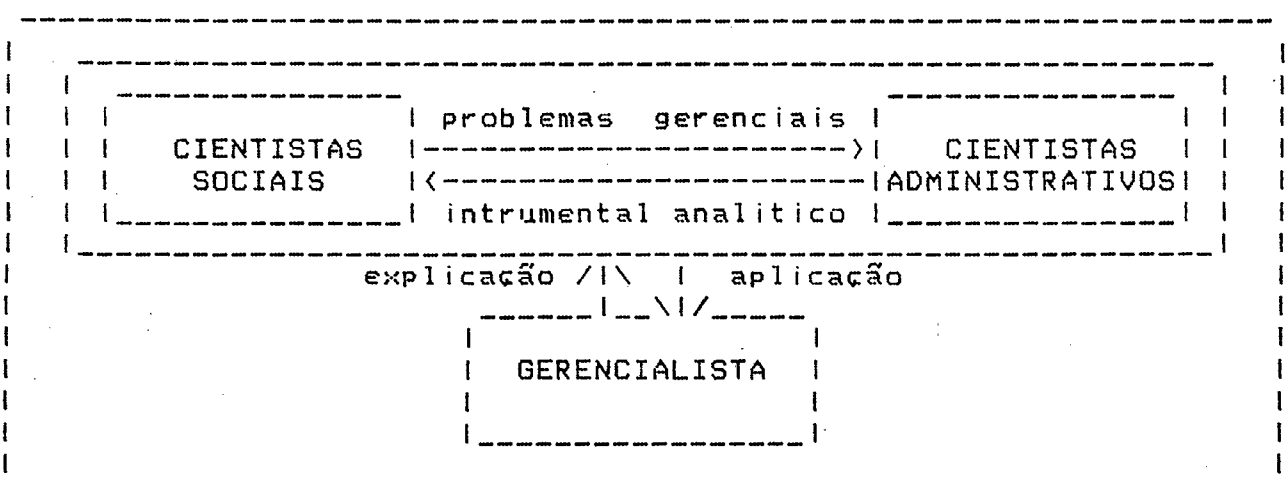


QUADRO 9-A

MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

PERFIL DO CORPO DOCENTE

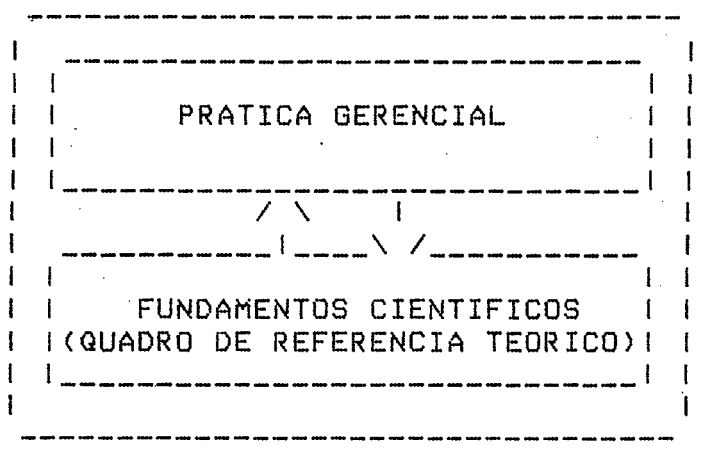
:IENTISTAS SOCIAIS		CIENTISTAS ADMINISTRATIVOS		GERENCIALISTAS
ATEMATICOS/ ESTATISTICOS		ABORDAGEM EXPLICATIVA		SOLUÇOES PRAGMATICAS
:LOSOFOS/SOCIOLOGOS 'SICOLOGOS/ ANTROPOLOGOS		ENFASE DISCIPLINAS SUBJACENTES		METODO DO CASO
:ONOMISTAS/CIENTIS- AS POLITICOS/JURIS- AS/HISTORIADORES/ COMUNICOLOGOS	+	PESQUISA APLICADA: DESENVOLVIMENTO DE NOVAS TECNICAS DE GESTÃO	+	CONTATOS/CONSULTORIA POUCA PESQUISA
ESQUISA PURA:ENFASE) INSTRUMENTAL TEORICO-ANALITICO		AUTORES DE LIVRO-TEXTO		POUCA ENFASE NAS DISCIPLINAS SUBJACENTES

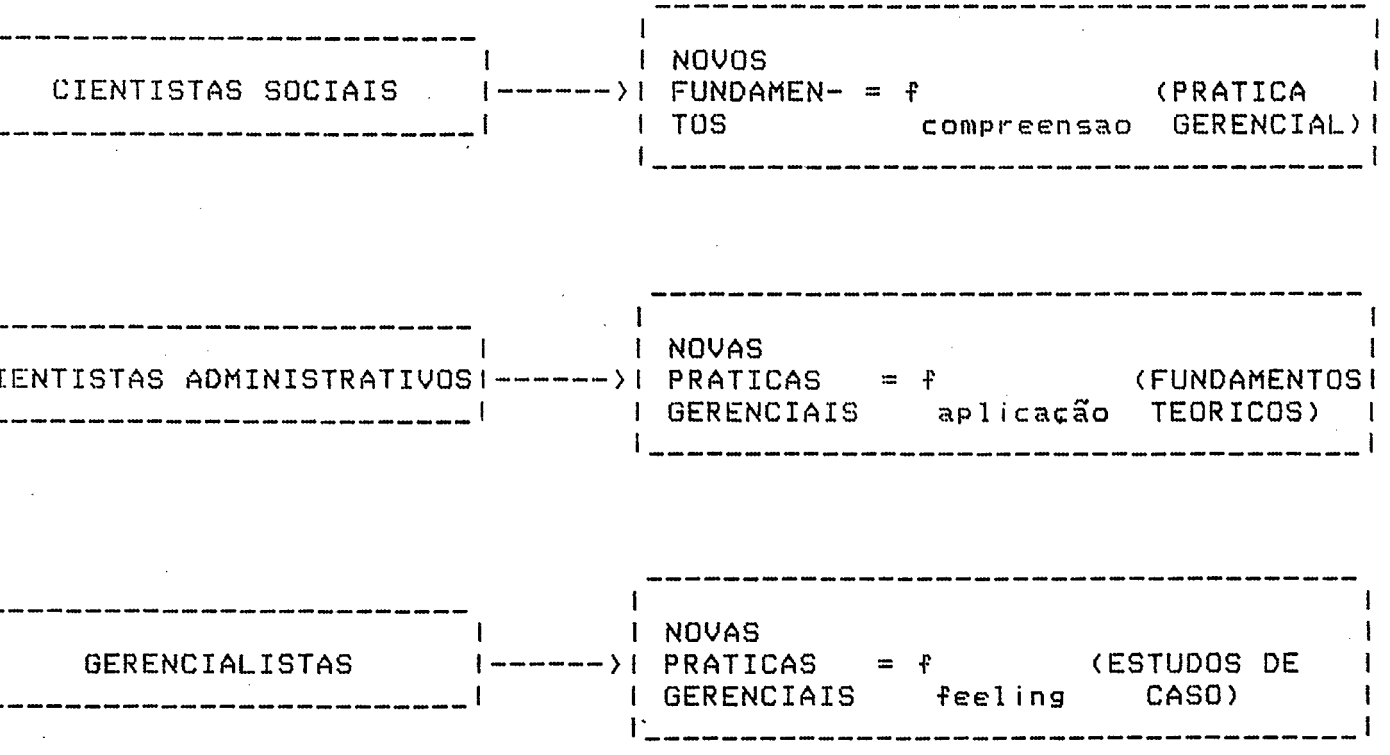


QUADRO 9-B

MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

PERFIL DO CORPO DOCENTE





QUADRO 10

MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS:
CONCEPÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATEGICA

PRAXIS ESTRATEGICA	=	QUADRO DE REFERENCIA CONCEITUAL ciencias sociais/materialismo historico e dialetico	análise (------ + síntese ------)	PRATICA GERENCIAL business administration
		(why to do?) (50%)		(how to do?) (50%)

QUADRO DE REFERENCIA CONCEITUAL	PRATICA GERENCIAL
WHY TO DO ?	HOW TO DO ?
REFLEXÃO	AÇÃO
ANALISE	SINTESE
HEURISTICO/CRIAÇAO/PENSAMENTO	EMPIRICO/CONSTATAÇÃO/COMPORTAMENTO
EXPLICAÇÃO/RELAÇÃO/DETERMINANTES	DESCRIÇÃO/PRESCRIÇÃO/DETERMINADO
TEORIA/CONCEITO	PRATICA/TECNICA
PROBLEMA/PERGUNTA	SOLUÇÃO/RESPOSTA
INVESTIGAÇÃO/DESCOBERTA	PROVA/DEMONSTRAÇÃO
SUBJACENTE/INTRINSECO/CAUSA	MANIFESTO/SENSIVEL/EFEITO
IDEIAS (EXPLORAÇÃO; COMPREENSÃO; ALTERNATIVAS;ANGULOS;PERSPECTIVAS)	FATOS/EVIDENCIAS EMPIRICAS
HIPOTESE/ PRESSUPOSTOS/PREMISSAS	TESE/IMPLICAÇOES/CONSEQUENCIAS
CIENTIFICO	INTUITIVO
MODELO/ FORMULA	DECISÃO
VARIAVEIS INDEPENDENTES(ARTICULAÇÃO)	VARIAVEIS DEPENDENTES(RESULTADOS)
ESSENCIA (PROFUNDIDADE)	APARENCIA(SUPERFICIAL)
PESQUISA PURA	PESQUISA APLICADA
CRITICA/INTERPRETAÇÃO	DISCURSO ADMINISTRATIVO
LOGICA DIALETICA	LOGICA FORMAL
CONCRETO PENSADO (ABSTRATO)	CONCRETO SENSIVEL
INFRA-ESTRUTURA (SOCIO-ECONOMICA)	SUPER-ESTRUTURA(POLITICO-IDEOLOGICA)
DISCIPLINAS SUBJACENTES	DISCIPLINAS ADMINISTRATIVAS
"CIENCIAS SOCIAIS"	BUSINESS ADMINISTRATION

PRATICA GERENCIAL = f (PADRAO DE DESENVOLVIMENTO CAPITALISTA)

QUADRO 11-A

MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS:

ABORDAGEM DE PESQUISA

	REFLEXÃO	AÇÃO
ADMINISTRADOR / EXECUTIVO	MEIO	FIM
CIENTISTA / PESQUISADOR	FIM	MEIO

PRATICA GERENCIAL = f (VARIAVEIS INDEPENDENTES)

- PRATICA GERENCIAL = f1 (DINAMICA DE ACUMULAÇÃO DE CAPITAL; DINAMICA MACRO-AMBIENTAL; DINAMICA DOS MERCADOS; DINAMICA ORGANIZACIONAL)

- DINAMICA DE ACUMULAÇÃO DE CAPITAL = f11 (MODO DE PRODUÇÃO; DINAMICA EMPRESA CAPITALISTA; DIALETICA DO CONCRETO; RACIONALIDADE CAPITALISTA; PARADIGMAS ESTRATEGICOS)

- DINAMICA MACRO-AMBIENTAL = f12 (BLOCO HISTORICO CAPITALISTA; PADRÃO DE DESENVOLVIMENTO CAPITALISTA)

- DINAMICA DOS MERCADOS = f13 (DEMANDA EFETIVA; DINAMICA OLIGOPOLISTICA)

- DINAMICA ORGANIZACIONAL = f14 (DINAMICA ESTRATEGICA/ESTRUTURAL; BUROCRACIA/IDEOLOGIA)

QUADRO 11-B

MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS:

ABORDAGEM DE PESQUISA

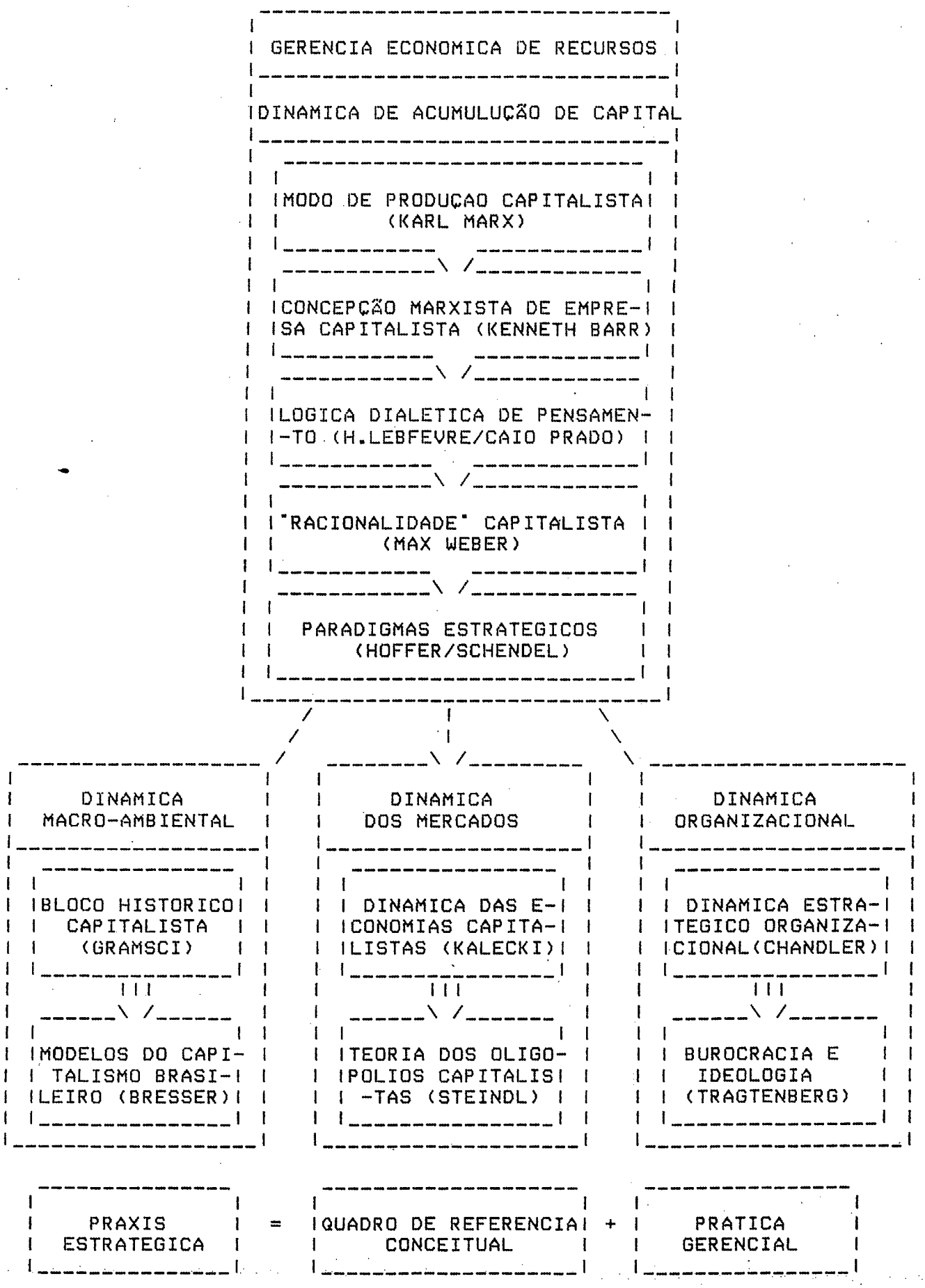
```
   /- MODO DE PRODUÇÃO:
  |    *** COMPORTAMENTO SOCIAL = f111 (RELAÇÕES SOCIAIS DE PRODUÇÃO)
  |
  |  - EMPRESA CAPITALISTA:
  |    *** ACUMULAÇÃO DE  CAPITAL = f112 (RELAÇÕES CAPITALISTAS DE
  |                                       PRODUÇÃO)
  |
> |  - DIALETICA DO CONCRETO:
  |     *** MUDANÇA SOCIAL = f113 (CONTRADIÇÕES INTERNAS)
  |
  |  - RACIONALIDADE:
  |    *** RACIONALIDADE = f114 (RELAÇÕES CAPITALISTAS DE PRODUÇÃO)
  |
  |  - PARADIGMA ESTRATEGICO:
   \   *** ESTRATEGIA EMPRESARIAL = f115 (PERIODO  HISTORICO)


   / - BLOCO HISTORICO
  |    *** SUPER-ESTRUTURA(POLITICO-IDEOLOGICA) = f121(INFRA-ESTRUTURA
> |                                                      SOCIO-ECONOMICA)
  |  - MODELO DE DESENVOLVIMENTO CAPITALISTA BRASILEIRO:
  |    *** PADRAO DE DESENVOLVIMENTO CAPITALISTA
   \         BRASILEIRO = f122 (GENESE HISTORICA)


   /- DINAMICA ECONOMICA CAPITALISTA
  |    *** DEMANDA EFETIVA = f131 (DETERMINANTES DO INVESTIMENTO)
> |
  |  - TEORIA DOS OLIGOPOLIOS
   \   *** PADRÕES COMPETITIVOS = f132 (ESTRUTURA DE MERCADO)


   /- DINAMICA ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL
  |    *** ESTRUTURA ORGANIZACIONAL = f141 (ESTRATEGIA EMPRESARIAL)
> |
  |  - BUROCRACIA/ IDEOLOGIA
  |    *** TECNICAS ADMINISTRATIVAS = f142 (PADRÃO DE DESENVOLVIMENTO
   \                                       CAPITALISTA)
```

QUADRO 12
MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS:
PARADIGMAS EPISTEMOLOGICOS



EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

CONTEUDO CURRICULAR

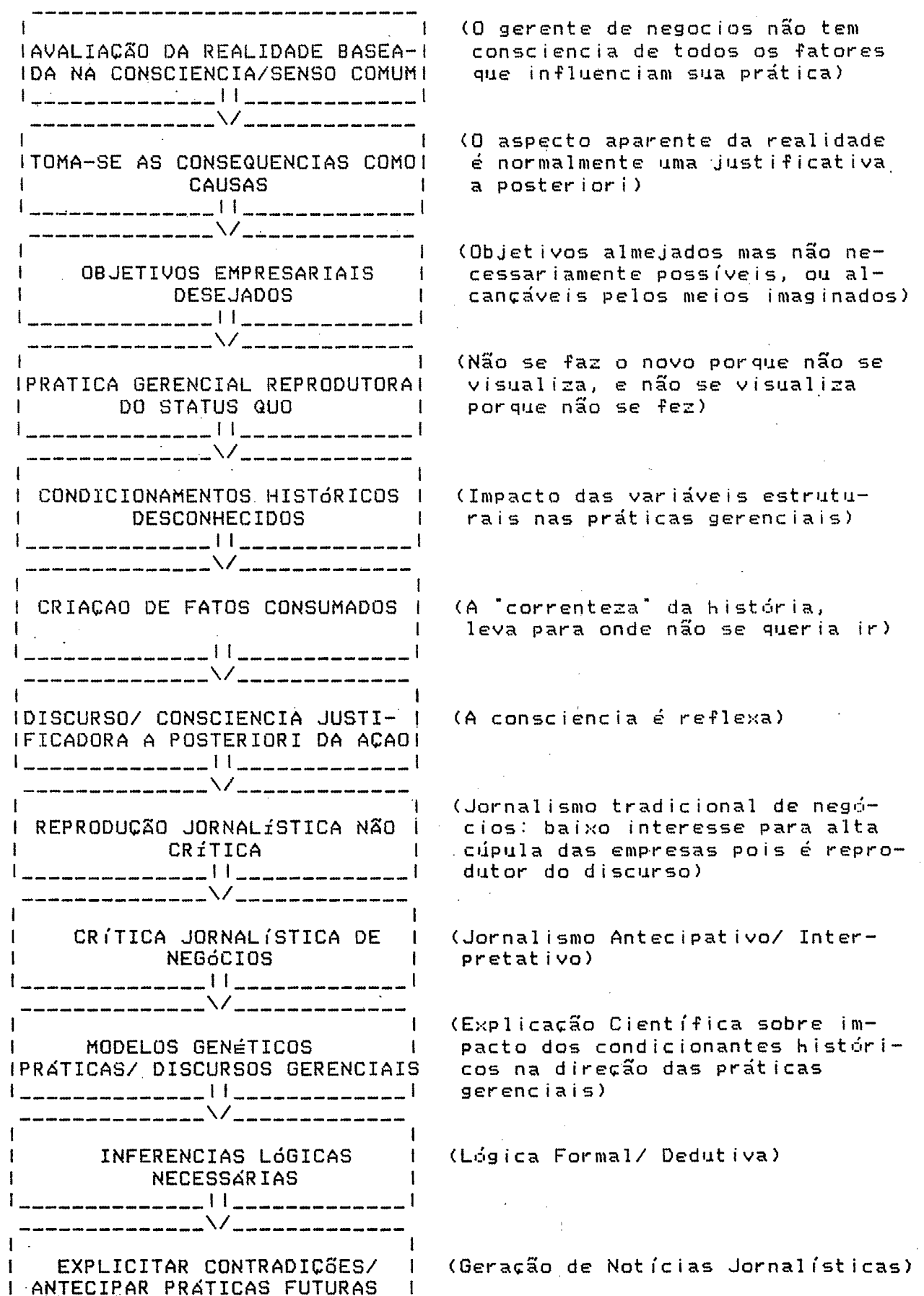
FUNDAMENTOS \ APLICAÇÃO	DINAMICA MACRO-AMBIENTAL	DINAMICA DOS MERCADOS	DINAMICA ORGANIZACIONAL	GERENCIA ECONOMICA DE RECURSOS							DISCIPLINAS DO CURRICULO EAESP	
	AMBIENTE POLITICO JURIDICO DE NEGOCIOS	ECONOMIA AGREGADA	AVANÇADA GERENCIAL	ADMINISTRAÇÃO/ ORGANIZAÇÃO	GER. FUNCIONAL MKT	FIN	PROD	RH	SIST. INF. CONTR. CONT	ESTAT	INFORM	POLITICA DOS NEGOCIOS		
FILOSOFIA				O QUE É	LOGICA ?								-Metodologia de Pesquisa (3)	3 (2,1%)
COMUNICAÇÃO				O QUE É	COMUNICAÇÃO ?								-Comunicações Administrativas (4)	4 (2,8%)
MATEMÁTICA				O QUE É	MATEMÁTICA ?								-Mat.(I/II) (8) -Est.(I/II) (8)	16(11,4%)
CIENCIAS NATURAIS				O QUE SÃO	CIENCIAS NATURAIS ?								-	-
CIENCIAS SOCIAIS				O QUE SÃO	CIENCIAS SOCIAIS ?								-	-
CIENC. COMPORTAMENTAIS SOCIOLOGIA PSICOLOGIA PSCIOLOGIA SOCIAL ANTROPOLOGIA				O QUE É	SOCIEDADE ?								-Sociologia I / II (6) -Psicologia I / II -Estudos Brasileiros(I/II)(4)	17(12,1%)
ECONOMIA BASICA				O QUE É	ECONOMIA ?								-Intr.Econ. (3) -T.Des.Econ.(3) -Econ.Bras. (3)	9 (6,4%)
CIENCIA POLITICA				O QUE É	POLITICA ?								-C.Política (3)	3 (2,1%)
HISTORIA				O QUE É	HISTORIA ?								-	-
FUNDAMENTOS DO ENSAMENTO ESTRATEGICO DA EAESP	-BLOCO HISTORICO (Gramsci) -MODELOS DE CAPITALISMO BRASILEIRO (Bresser)	-DINAMICA ECONOMICA CAPITALISTA (Kalecki) -ECONOMIA DOS OLIGOPOLIOS (STEINDL)	-DINAMICA ESTRATEGICO-ORGANIZACIONAL(Chandler) -BUROCRACIA E IDEOLOGIA (Tragtemberg	-EMPRESA CAPITALISTA (Kenneth Barr) -PARADIGMAS ESTRATEGICOS (Schendel-Hoffer)	-MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA (Marx) -RACIONALIDADE CAPITALISTA (Weber)				-EMPRESA CAPITALISTA -LOGICA DIALÉTICA (Lefebvre/ Caio Prado)					
DISCIPLINAS DO CURRICULO DA EAESP	-Ins.Dir.Publ.(C.Iolitica II) (3) -Ins.Dir.Priv.(4) -Leg. Social (3) -Leg. Tribut. (4)	-T. Economica II (Micro) (3) -T. Economica III (Macro) (3)	-T. Geral Administração (4) -T. Organizações (4)	-Mkt (Int; Adm; Est.) (10) -Fin (Adm I / II) (8) -Prod(Adm I/II; Mat;PCP) (13) -RH (Adm) (3)	-Cont(Adm I/II)(8) -Pesq.Mercado (3) -Eng.Economica(3) -Pesq. Operac.(3) -Sist. Metodos(4) -Informatica (3)				-Diretrizes Administrativas (3)				52(36,9%)
	14 (9,9%)	6 (4,3%)	8 (5,7%)	34 (24,1%)	24 (17,0%)				3 (2,1%)			89 (63,1%)	141(100%)	

OBSERVAÇÃO: NESTE QUADRO,PARA POSSIBILITAR MELHOR COMPARAÇÃO COM O MODELO GORDON,INVERTEU-SE A CLLASSIFICAÇÃO (FUNDAMENTOS/ APLICAÇÃO) DE ALGUMAS DISCIPLINAS- ÁREA DE DIREITO (14 CRÉDITOS), TEORIA ECONOMICA II/III (6 CRÉDITOS), PESQUISA OPERACIONAL/ INFORMÁTICA (6 CRÉDITOS) E COMUNICAÇÕES ADMINISTRATIVAS (4 CRÉDITOS) - PROVOCANDO UMA DISTORÇÃO/ ALTERAÇÃO NA COMPOSIÇÃO CURRICULAR DA EAESP, QUANDO CONSIDERADA TENDO POR BASE A ESTRUTURA DEPARTAMENTAL: "EDUCAÇÃO GERAL" (FSJ, PAE, IMQ: 74 CRÉDITOS; 52,5%) E "NÚCLEO PROFISSIONALIZANTE"(ADM, MKT, CFC, POR: 67 CRÉDITOS; 47,5%).

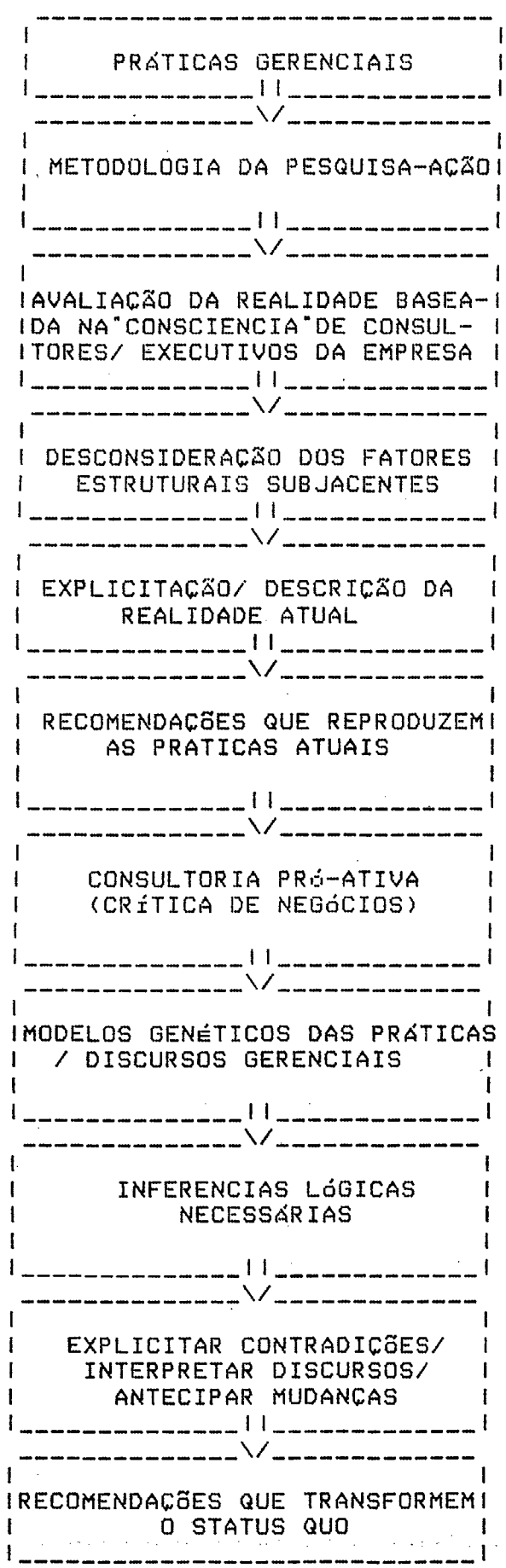
QUADRO 14
MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGOCIOS:
APLICAÇÕES PRATICAS
a-) PESQUISA FUTURA DE NEGOCIOS



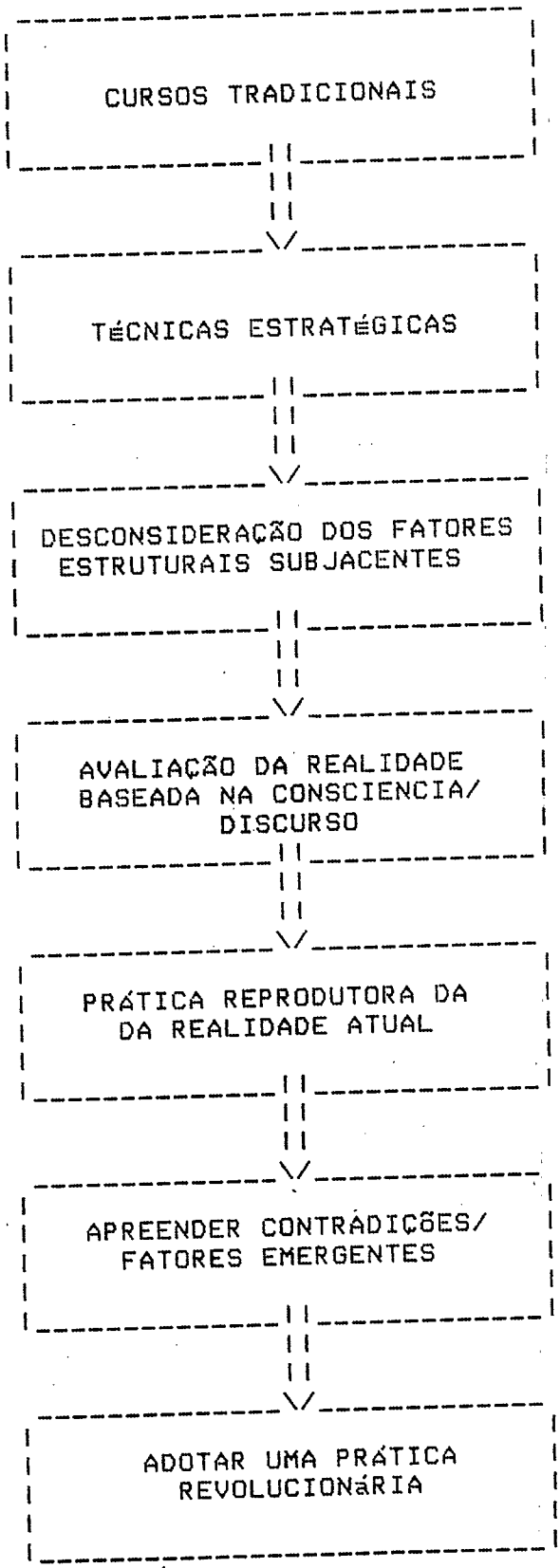
QUADRO 15
MODELO EAESPIANO / APLICAÇÕES PRÁTICAS
b-)CRíTICA JORNALíSTICA DE NEGóCIOS



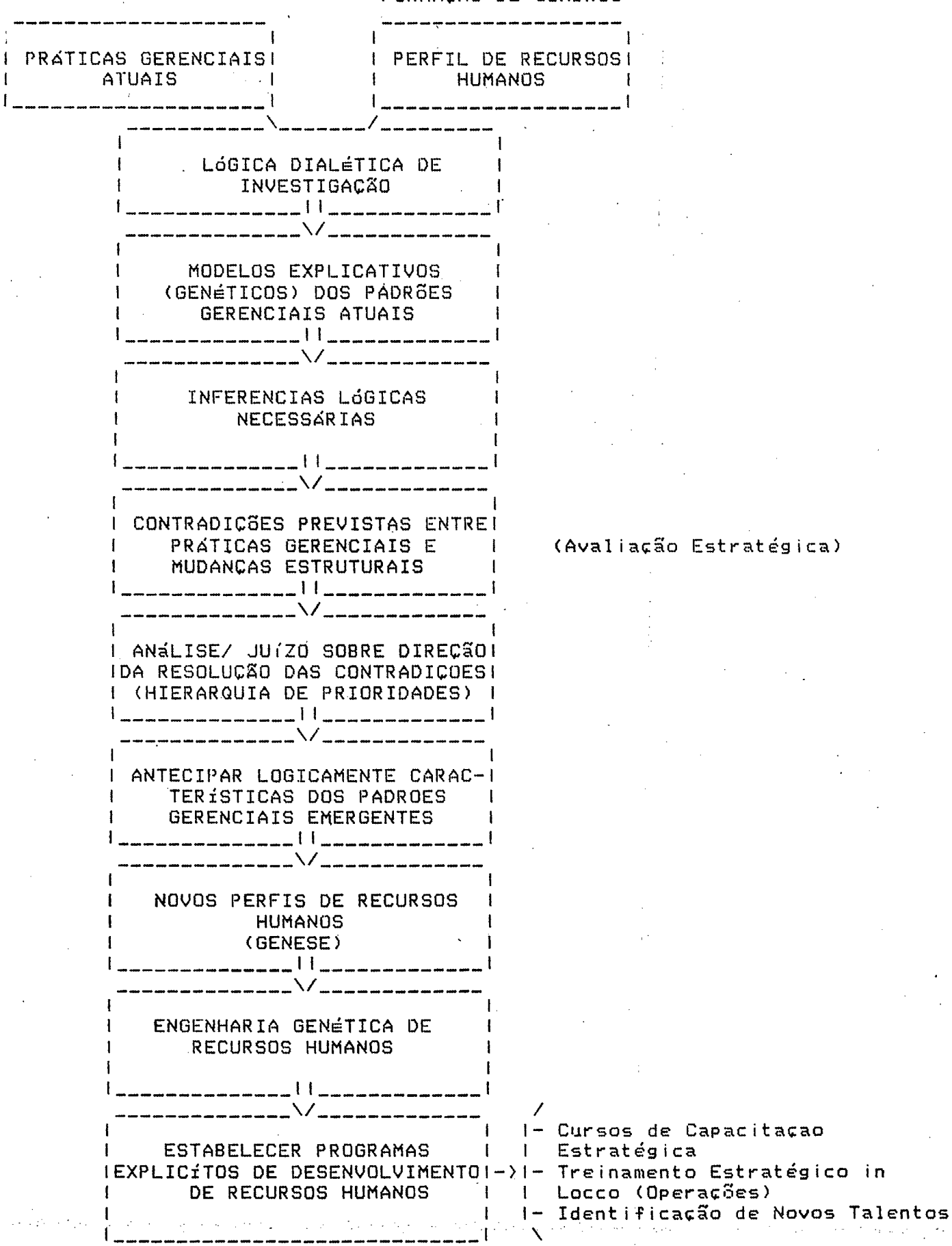
QUADRO 16
MODELO EAESPIANO / APLICAÇÕES PRÁTICAS
c-)CONSULTORIA PRó-ATIVA EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL



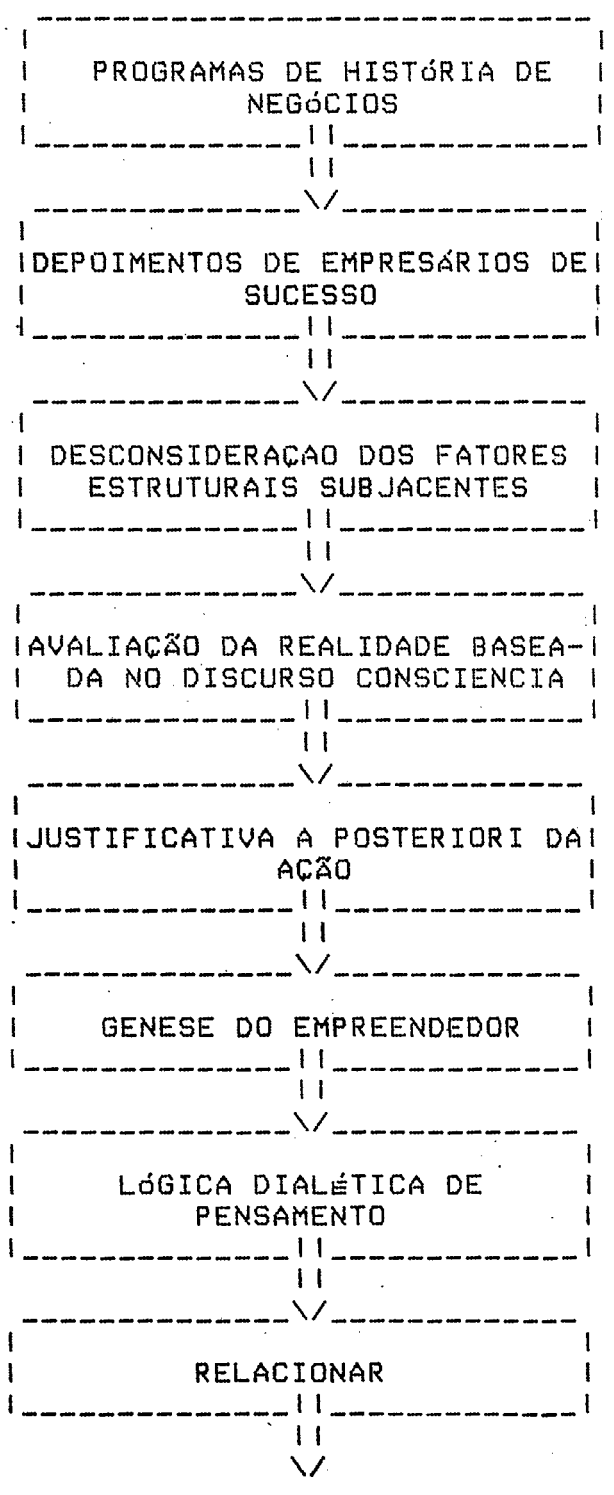
QUADRO 17
MODELO EAESPIANO / APLICAÇÕES PRÁTICAS
d-) CAPACITAÇÃO PRÓ-ATIVA EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS



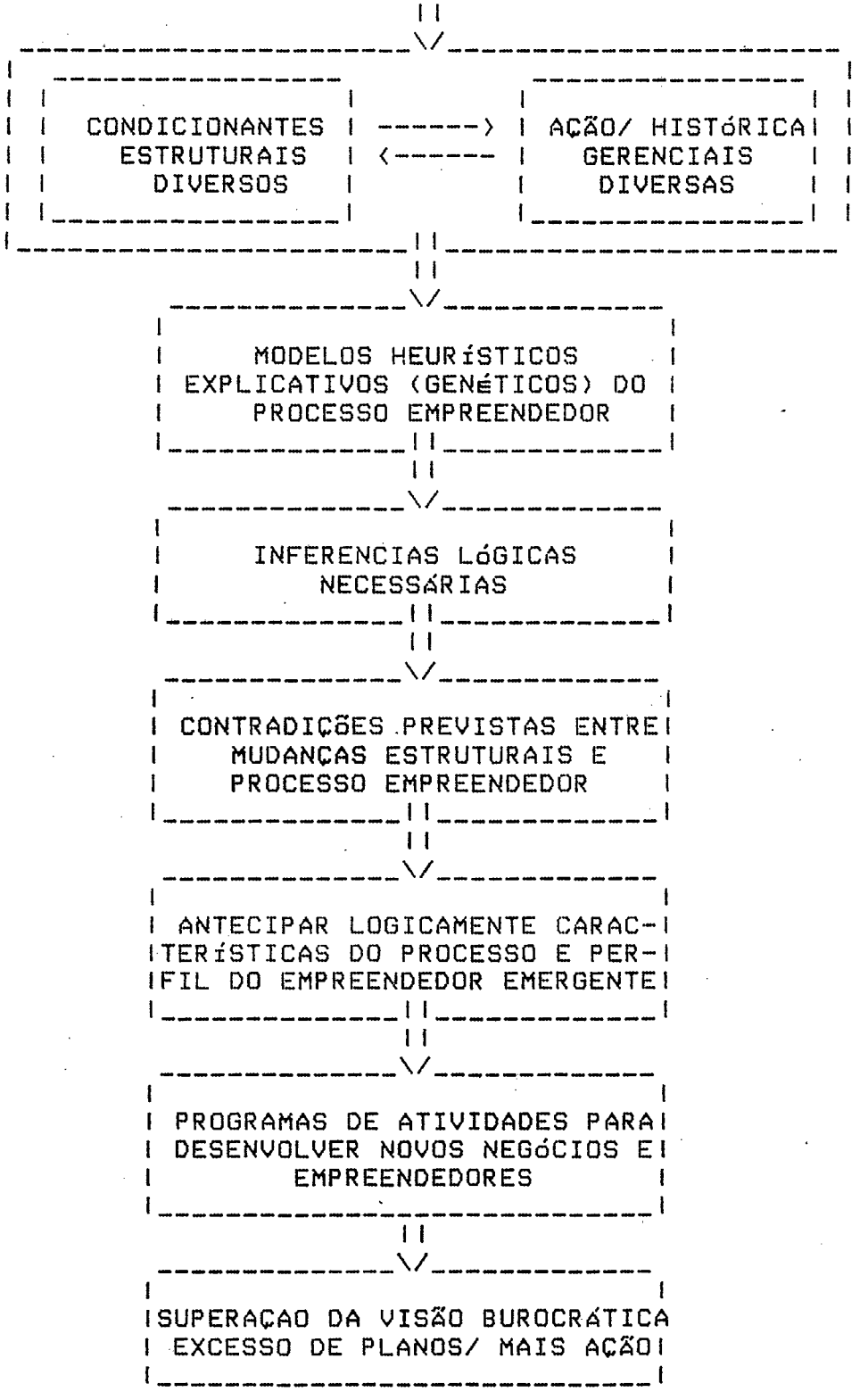
QUADRO 18
MODELO EAESPIANO / APLICAÇÕES PRÁTICAS
e-)PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS HíBRIDOS
FORMAÇAO DE QUADROS



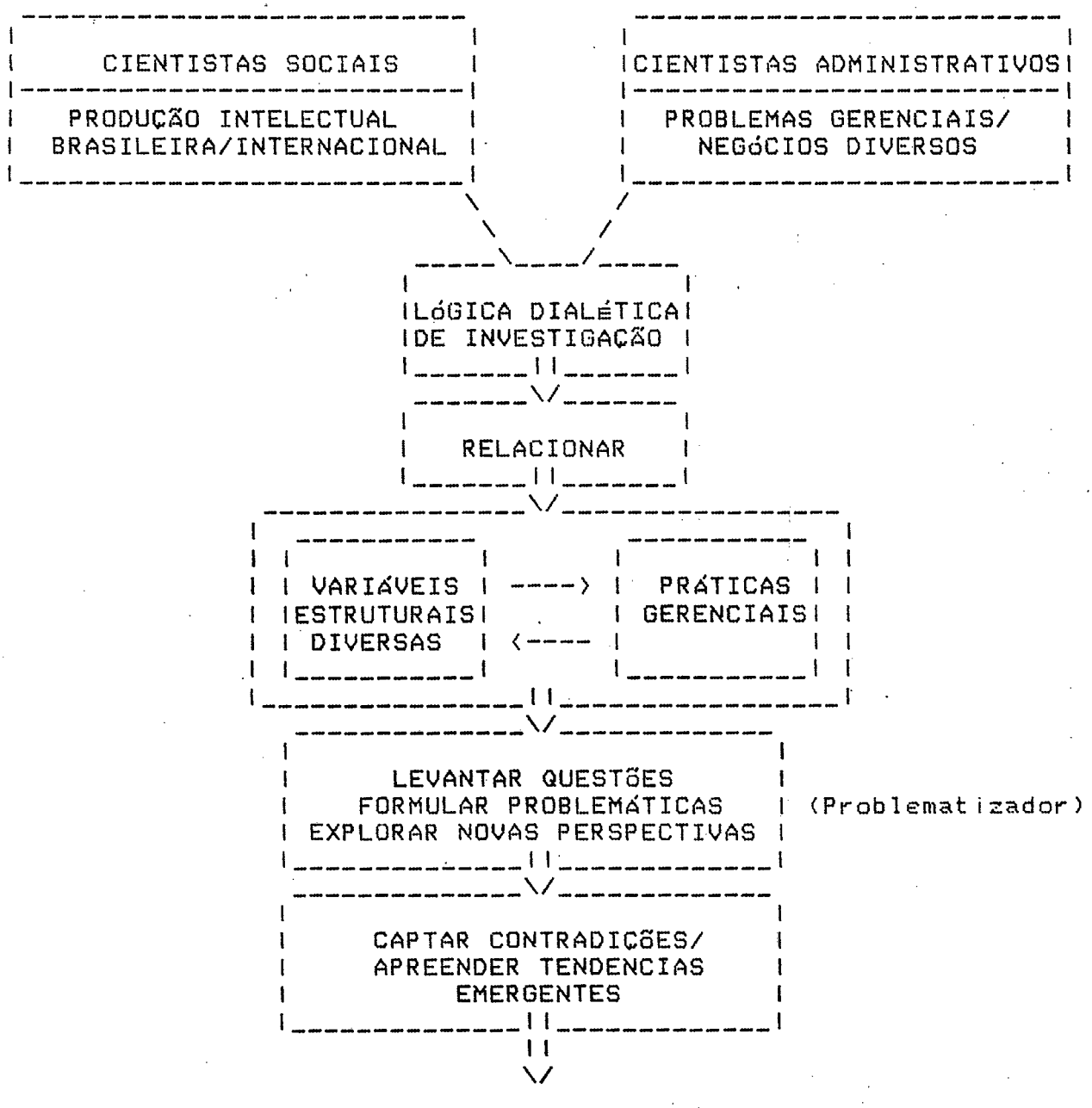
QUADRO 19-A
MODELO EAESPIANO / APLICAÇÕES PRÁTICAS
f-) GENESE DO EMPREENDEDOR



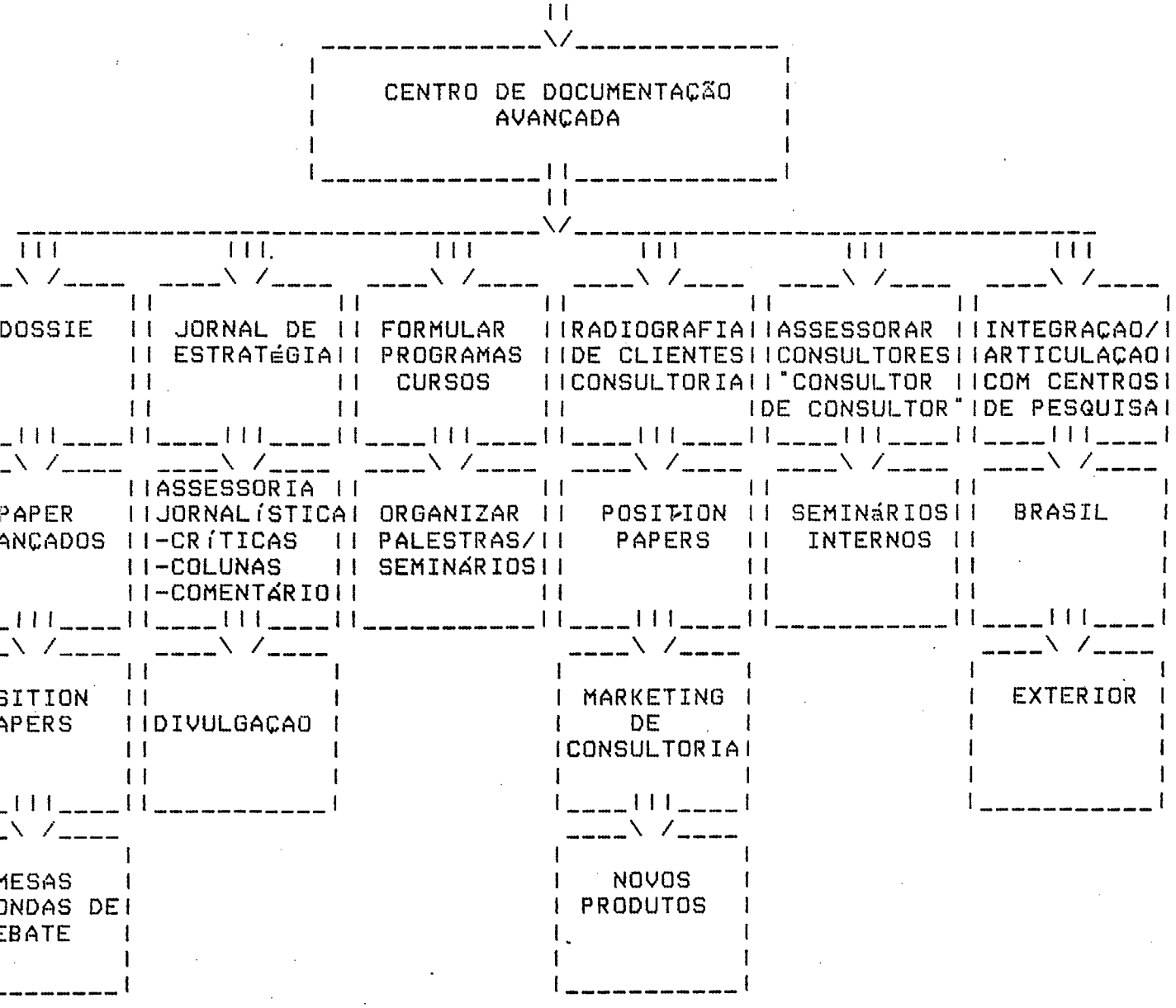
QUADRO 19-B
MODELO EAESPIANO / APLICAÇÕES PRÁTICAS
f-) GENESE DO EMPREENDEDOR
(continuação)



QUADRO 20-A
MODELO EAESPIANO / APLICAÇÕES PRÁTICAS
g-) INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇAO ESTRATÉGICA



QUADRO 20-B
MODELO EAESPIANO / APLICAÇÕES PRÁTICAS
g-)INSTITUTO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇAO ESTRATÉGICA
(continuação)



QUADRO 21
MODELO EAESPIANO DE CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGóCIOS:
MÁXIMAS

1. SÓ UMA TEORIA REVOLUCIONÁRIA CRIA UMA AÇÃO REVOLUCIONÁRIA.

2. A HISTóRIA é FEITA PELOS HOMENS EM CONDIÇÕES HISTORICAMENTE DADAS.

3. TODA A CIENCIA SERIA SUPÉRFLUA, SE A APARENCIA EXTERIOR E A ESSENCIA DA REALIDADE COINCIDISSEM DIRETAMENTE.

4. QUANDO OS CONCEITOS ESTÃO CERTOS OS FATOS (EMPíRICOS) SE AJUSTAM.

5. NÃO SE FAZ OMELETE SEM QUEBRAR OVOS.

6. OS FATOS EMPIRICOS NÃO FALAM POR SI Só.

7. CAPTAR O COMUM SUBJACENTE AO DIFERENTE.

8. A REALIDADE é OU ESTÁ ASSIM ?

9. ESTAMOS A FAVOR OU NA CONTRA-MÃO DA HISTóRIA ?

10. NÃO SE FAZ PORQUE NÃO SE VIZUALIZA E NÃO SE VISUALIZA PORQUE NÃO SE FEZ.

11. A PRtÁICA AVANÇADA CRIA UMA CONSCIENCIA POSSíVEL PARA COMPREENDER SEUS DETERMINANTES.

12. TRANSFORMAR A REALIDADE IDEALIZADA (POSSIVEL) EM REALIDADE EMPIRICA PRESSUPÓE UMA PRATICA BASEADA NUMA COMPREENSÃO "CIENTIFICA" (CONTRADIÇOES INTRINSECAS) DA MESMA.

13. UMA PRATICA BASEADA NO SENSO COMUM TOMA O EFEITO COMO CAUSA E REPRODUZ O STATUS QUO.

14. APREENDER A DINAMICA DO FUTURO EMERGENTE ATRAVÉS DA ANALISE DAS CONTRADIÇÕES DO PRESENTE.

15. A CONSCIENCIA/DISCURSO BASEADA NO SENSO COMUM é REFLEXA, TENDENDO A JUSTIFICAR OS FATOS CONSUMADOS.

16. A CONSTRUÇÃO DO FUTURO EMERGENTE (NOVO) PRESSUPOE UMA PRATICA DE NEGAÇAO DO PRESENTE.

17. ALGO PODE SER CONSIDERADO TEORICO PORQUE A CORRELAÇÃO DE FORÇAS ATUAL IMPEDE DE SE TRANSFORMAR EM PRÁTICO.

ANEXO-II

PESQUISAS REALIZADAS SOBRE EAESP/FGV

A experiencia da EAESP/FGV, pelo seu pioneirismo em administração de empresas, foi objeto de diversas pesquisas, das quais destacamos as seguintes:

1.-TAYLOR, DONALD A.

"Institution Building in Business Administration-The Brazilian Experience", Michigan State University, Institute for International Business and Economic Development Studies, Division of Research, 1968.

O conhecido trabalho do Prof. Taylor analisa a atuação da Missão Americana da M.S.U., no período de 1954 a 1964, da qual fez parte em 2 ocasiões (1956/58; 1962/64, nessa última como chefe da missão), desde o início da implantação da EAESP (1964), até ao que chama institucionalização do ensino de administração no sistema universitário brasileiro (1964).

A grande crítica ao estudo de Taylor é o de considerar a implantação dos cursos de administração de empresas no Brasil dentro da perspectiva da Teoria da Modernização, como consequencia da ação de um "agente modernizador" externo, sem discutir a correlação de forças e interesses internos que possibilitou esse processo. Assim, deixou de perceber e analisar que a "maneira" como a EAESP implantava a chamada proposta do Currículo Universitário de Administração, de caráter generalista, assumia características distintas e sui generis em relação ao modelo americano. Ou seja, deixou de considerar qual era a "lógica/racionalidade interna" das mudanças curriculares da EAESP, bem como as forças externas que as provocaram.

2.-COVRE, MARIA DE LOURDES MANZINI

"A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresas", Petrópolis, Vozes, 1982

Através de uma pesquisa empírica realizada com uma amostra de 122 alunos do CGAE (Curso de Graduação em Administração de Empresas) e 101 alunos do CEAG (Curso de Especialização em Administração para Graduados), realizada em 1976, a autora propos-se a demonstrar uma Proposição Central aparentemente óbvia: "de que os administradores servem à acumulação do capital".

O que teria levado a autora a buscar evidencias mais concretas para demonstrar tal afirmativa, nessa sua tese de mestrado, apresentada à FFLCH/USP - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciencias Humanas da USP, sob a orientação do Prof. Rattner?

Nada mais do que a grande enfase nas disciplinas de Ciencias Sociais, sob uma perspectiva crítica (histórico-dialética), que o Curso de Administração de Empresas da EAESP/FGV, dentro de uma abordagem generalista, vinha apresentando desde seu início em 1955, e mais marcantemente a partir de 1968, onde muitos professores das "disciplinas humanísticas" haviam sido discípulos de Florestan Fernandes e egressos da FFLCH/USP.

Situa-se aqui a importante questão: Poderia ter se tornado tão desfuncional essa enfase em "Ciencias Sociais" sob perspectiva crítica, a ponto de formar administradores de empresas, cujo objetivo não fosse o de "servir à acumulação de capital"?

Antes mesmo das conclusões do estudo da Profª Covre, outras pesquisas já haviam mostrado a ampla penetração de ex-alunos da EAESP/FGV em grandes empresas, bem como a forte atração por seus cursos de alunos ligados familiarmente a grupos economicamente dominantes (camadas médias altas), representando indicios claros da alta funcionalidade dos Cursos da EAESP para a acumulação de capital.

Faltou, no entanto, desvendar plenamente esse paradoxo: porque os aspectos aparentemente disfuncionais do currículo - especialmente a enfase nas Ciencias Sociais de carater crítico -, tornaram-se extremamente funcionais aos objetivos almejados pelos cursos da EAESP - servir à acumulação de capital?

. 3 - MUNHOZ, AYLZA

"Pensamento em Marketing no Brasil", São Paulo, Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV, 1982

Esse trabalho, baseado em ampla pesquisa sobre a evolução histórica da produção de conhecimento - publicações/ programas de curso - na Area de Marketing no Brasil, deixa claro dois aspectos: o papel pioneiro desempenhado pela EAESP/FGV para o desenvolvimento desse setor no país, desde a vinda da missão americana (1954); bem como, a inexistencia de um original Pensamento em Marketing no Brasil, cujas características estivessem baseadas em paradigmas/modelos distintos dos americanos. Nesse sentido, as publicações brasileiras de marketing representam mais adaptações daqueles paradigmas/modelos à nossa realidade, do que contestações/ recriações dos mesmos.

Tendo discutido isoladamente a evolução da "Disciplina Marketing" no Brasil, sem situá-la no contexto maior dos currículos globais dos cursos universitários de administração de empresas, especialmente aqueles de carater generalista, não foi possível à Profª Munhoz perceber que a experiencia histórica da

EAESP/FGV, em função do caráter "heterodoxo" do seu conteúdo curricular, possibilitava aos ex-alunos do CGAE - Curso de Graduação em Administração de Empresas adotar novos paradigmas, extraídos das disciplinas de "Educacção Geral", para repensar a área de marketing.

4. FLEURY, PAULO FERNANDO

"O Ensino de Graduacão em Administração no Brasil: um estudo de casos", Anais da 6ª Reunião da ANPAD, pág. 289 a 311, 1982

Esta pesquisa compara 7 Cursos de Graduação em Administração de Empresas no Brasil, entre eles o da EAESP/FGV (CGAE), em relação as seguintes informações: Percepção de Alunos (Calouros/Formandos); Perfil do Corpo Docente; Infra-Estrutura de Funcionamento e Estrutura Curricular.

No aspecto relacionado à nossa pesquisa, este estudo classifica as disciplinas (Instrumentais; Humanísticas ou Cultura Geral; Profissionalizantes: Areas Funcionais e Administração Geral), discute a visão dos formandos sobre o curso (Influencias para Cursar Administração; Aspectos Negativos do Curso; Aspectos Mais Uteis para Desempenho Profissional; Enfase Percebida nas Disciplinas; Disciplinas Mais Importantes e Melhor Lecionadas; Escolha da Especialização; Técnicas de Ensino; Material de Ensino) e apresenta dados sobre o Corpo Docente (Formação; Endogenia; Experiencia Didática e Profissional).

Deixa, no entanto, de discutir o conteúdo programático das disciplinas e a sua integração, desconsiderando que títulos similares poderão encobrir abordagens bastante distintas.

5. DIVERSAS PESQUISAS SOBRE PENETRAÇÃO DE EX-ALUNOS DA EAESP / FGV NO MERCADO DE TRABALHO

5.1. ANDERSON, DOLE A.

"Educação Empresarial e as Multinacionais", 2º Index da EAESP (pág. 18 a 38), Associação de Ex-Alunos, 1974

5.2. SUPLICY, EDUARDO MATARAZZO

"Educação e Nível Sócio-Economico: o caso dos alunos da EAESP", Mimeo, EAESP, 1974 (levantamento dos 1424 alunos do Curso de Graduação da EAESP/FGV em 1974).

5.3. "PESQUISA ENTRE EX-ALUNOS", PREPARADA PELO SETOR DE ESTAGIOS DA EAESP

Mimeo, EAESP, dez/1975 (trabalha com uma amostra de todos os ex-alunos da EAESP desde o seu início).

5.4. RATTNER, HENRICH

"Mercado de Trabalho para Administradores de Empresas em São Paulo", Mimeo, EAESP, dez/1975 (levantamento de dados relativos à expansão de ensino e a escolas de administração).

5.5. "NO QUE DEU A PRIMEIRA TURMA DE ADMINISTRADORES"

Revista Veja, pág. 31, maio/751 (Baseada numa Pesquisa da Revista Exame).

5.6. "PESQUISA ENTRE EX-ALUNOS"

Curso de Graduação da EAESP, Mimeo, EAESP, 1969 (preparada pelo setor de Estágios, analisa através de entrevistas com amostra de 110 alunos, das 11 primeiras turmas do Curso de Graduação (CGAE), os seguintes aspectos: currículo escolar; problemática do estágio; problemas do administrador na vida pública; imagem da escola).

Todas as pesquisas mostram a penetração de ex-alunos da EAESP/FGV no mercado de trabalho, especialmente em cargos de cúpula de grandes empresas, bem como a forte atração de alunos oriundos das camadas médias altas (Grupos Dominantes).

Tomando essa constatação como ponto de partida, a nossa pesquisa propos-se a investigar em profundidade o conteúdo curricular, para apreender, através da sua evolução histórica, a sua lógica interna.

ANEXO-III

FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS

Por epistemologia, no sentido bem amplo do termo, podemos considerar o estudo metódico e reflexivo do saber, de sua organização, de sua formação, de seu desenvolvimento, de seu funcionamento e de seus produtos intelectuais.

1 - CLASSIFICAÇÃO

Haveria, assim, três tipos de epistemologia, ensina Hilton Japiassu (1979, p. 9 a 39):

1.1. EPISTEMOLOGIA GLOBAL (GERAL):

trata do saber globalmente considerado, com a virtualidade e os problemas do conjunto de sua organização, quer sejam "especulativos" (Filosofia; Teologia), quer "científicos" (Matemática; Ciencias Empíricas e Positivas)

1.2. EPISTEMOLOGIA PARTICULAR:

trata de levar em consideração um campo particular do saber, quer seja "especulativo", quer "científico"

1.3. EPISTEMOLOGIA ESPECIFICA:

trata de levar em conta uma disciplina intelectualmente constituida em unidade bem definida do saber, e de estudá-la de modo próximo, detalhado e técnico, mostrando sua organização, seu funcionamento e as possíveis relações que ela mantém com as demais disciplinas.

Hoje em dia, o conhecimento passou a ser considerado como um processo e não como um dado adquirido de uma vez por todas. Esta noção de conhecimento foi substituída por outra, que o vê antes de tudo como um processo, como uma história que, aos poucos e incessantemente, fazem-nos captar a realidade a ser conhecida. Devemos falar hoje de conhecimento-processo e não mais de conhecimento-estado. Se nosso conhecimento se apresenta em devir, só conhecemos realmente quando passamos de um conhecimento menor a um conhecimento maior. A tarefa da epistemologia consiste em conhecer

este devir e em analisar todas as etapas de sua estruturação, chegando sempre a um conhecimento provisório, jamais acabado ou definitivo.

é neste sentido que podemos conceituá-la como essa disciplina cuja função essencial consiste em submeter a prática dos cientistas a uma reflexão que, diferentemente da filosofia clássica do conhecimento, toma por objeto, não mais uma ciencia feita, uma ciencia verdadeira de que deveríamos estabelecer as condições de possibilidade, de coerencia ou os títulos de legitimidade, mas as ciencias em vias de se fazerem, em seu processo de genese, de formaçao, de desenvolvimento, de estruturação e de articulação progressiva.

2.CARATER GENETICO:

2.1. EPISTEMOLOGIAS GENéTICAS

Quando o acordo entre o Sujeito e o Objeto deverá ser estabelecido progressivamente: o conhecimento deverá ser analisado de um ponto de vista dinamico (na sua formação e em seu desenvolvimento) ou diacronico, quer dizer, em sua estrutura evolutiva.

2.2. EPISTEMOLOGIAS NÃO-GENéTICAS

O acordo entre o Sujeito e o Objeto deve ser feito desde a origem, não sendo aceita a perspectiva histórica ou temporal: o conhecimento é estruturado de um ponto de vista estático ou sincronico, quer dizer, em sua estrutura atual.

Nessa perspectiva genética, situa-se o conceito de recorrencia epistemólogica: explicação do devir de uma ciencia, ligando o conhecimento de seu passado à análise do seu estado presente, e fazendo depender este estado presente de todos os elementos que constituiram sua possibilidade.

Dizer que a Epistemologia Genética não tem objeto, seria o mesmo que admitir que os cientistas estão conscientes de todos os fatores (sociais, culturais, ideológicos, filosóficos, políticos) implicados em sua prática efetiva.

3.DISCIPLINAS RELACIONADAS

3.1. FILOSOFIA DO CONHECIMENTO

Discute as condições ou os princípios logicamente exigidos para que o conhecimento se tornasse possível, tendo em vista determinar o valor e os limites

do próprio conhecimento, a fim de extrair sua natureza, seu mecanismo geral e o seu alcance.

3.2. HISTORIA DO CONHECIMENTO

Em que medida podemos descrever uma história das ciencias sem interpretar os conhecimentos passados através dos conhecimentos presentes? Fazer história das ciencias consiste em fazer a história dos conceitos e das teorias científicas, bem como das hesitações do próprio teórico, interrogando-se ao mesmo tempo sobre sua finalidade, sobre seu destino, sobre seu porque, mas também sobre aquilo que ela se interessa, de que ela se ocupa, em conformidade com aquilo que ela visa. A história das ciencias é um tecido de juízos implícitos sobre o valor dos pensamentos e das descobertas científicas. O papel da epistemologia é de explicitá-los.

3.3. PSICOLOGIA DO CONHECIMENTO

Discute a influencia dos processos simbólicos inconscientes sobre a produção do pensamento lógico na pesquisa científica.

3.4. SOCIOLOGIA DO CONHECIMENTO

Os conhecimentos não são considerados como construções autonomas e individuais, mas como atividades sociais, inseridas num determinado contexto sócio-cultural. O conhecimento científico é sempre tributário de um pano de fundo ideológico ou filosófico, bem como da religião, da economia, da política e de outros fatores extra-científicos. A sociologia do conhecimento tem a missão de evidenciar os pressupostos inconscientes das tradições teóricas. Este fato de encontrar as condições históricas e sociais em que se realiza a prática sociológica, para ultrapassá-las, já é um trabalho específico da crítica epistemológica.

ANEXO-IV

MEMORIAL CIRCUNSTANCEADO DE ATIVIDADES CIENTIFICO-PROFISSIONAIS (1969/1988)

Este trabalho traduz esforços de pesquisa na área de desenvolvimento estratégico de recursos humanos, nos últimos 20 anos, centrado num grande e único objetivo, até o momento insatisfatoriamente atingido: como revolucionar as práticas gerenciais estabelecidas através da utilização de novas abordagens de pesquisa científica, voltadas para realizar/ integrar reflexões criticas sobre seus fundamentos conceituais.

Diversos analistas, como Robert Aaron Gordon, tem enfatizado que o desempenho de pesquisa das escolas de negócio tem sido muito insatisfatório:

> "Nossa compreensão do comportamento dos negócios é claramente da mais rudimentar espécie (...) Muitas, senão a maioria das pesquisas em escolas de negócio tentam somente descrever as práticas correntes ou, indo um pouco além, desenvolver regras normativas que sumarizam o que se considera as melhores praticas existentes (...) grande parte do conhecimento é baseado no senso comum e experiencia prática dos executivos havendo uma disparidade entre hipóteses e evidencia, restrito uso do método científico rigoroso, levando a generalizações poucos significativas." (GORDON, p. 379).

A principal questão que tem nos inquietado é a de procurar identificar os motivos pelos quais, em áreas como medicina e engenharia, a pesquisa científica realizada em laboratórios, tem capacidade de antecipar-se e revolucionar as práticas existentes, enquanto em administração, as pesquisas tem um carater caudatário, limitando-se a formular/ validar novas práticas gerenciais que surgiram inicialmente nas empresas mais modernas e dinamicas.

Enquanto a área de administração de empresas não fizer a sua "Revolução Copernicana", desenvolvendo meios de gerar conhecimento que se antecipe às próprias empresas mais modernas gerencialmente, as escolas de administração continuarão tendo uma influencia prática restrita e limitada, voltada para repassar/ difundir conhecimentos gerados nos setores de ponta (fronteira), para empresas tradicionais, média administração ou estudantes de programas de iniciação

Muitos analistas tem enfatizado que essa situação da produção de conhecimentos em administração é estrutural, impossível de ser superada, pois jamais essa área poderia utilizar-se das condições de realizar experiencias controladas em laboratório, como ocorre com engenharia e medicina, para revolucionar as práticas existentes.

Nossa experiencia tem mostrado que essa afirmação traduz uma visão limitada e estereotipada, já que entendemos ser perfeitamente possível fazer essa "Revolução Copernicana" na produção de conhecimentos administrativos, desde que se identifique corretamente os motivos causadores do status quo atual:

> "as pesquisas de administração para assumirem um caráter pró-ativo deverão substituir a tradicional orientação metodológica da lógica formal aristotélica, por uma crítica epistemológica profunda das raizes/ fundamentos do processo de geração de conhecimento/ teorização (lógica da descoberta/ investigação) relativo às práticas gerenciais".

Ou seja, paradoxalmente, quanto mais imediato e pragmático for o esforço de pesquisa em administração, mais restrito e limitado será o seu impacto na renovação das práticas gerenciais, por limitar-se a reproduzir o objeto investigado, com poucas possibilidades de generalização, tornando-se por isso extremamente "teórico", apesar da aparencia de prático/ concreto. Inversamente, quanto mais o esforço de pesquisa captar os fundamentos comuns subjacentes/ emergentes a diferentes situações empíricas, mais será possível traduzir esses conhecimentos em práticas gerenciais transformadoras/ revolucionárias.

O esforço de investigação em administração para ser produtivo precisa conseguir captar/ apreender o processo de genese da realidade estabelecida, e não apenas descrevê-la/ reproduzi-la, como meio de permitir avaliar-se a priori as alternativas de praxis capazes de transformá-la. Quando se ouve dizer que "algo é teórico, não se aplicando na prática", isto não deve ser interpretado como uma inviabilidade absoluta como ocorre tracionalmente, mas sim de que na atual correlação estabelecida de forças, essa ação é inviável, podendo vir a sê-lo ou não no futuro se estiver na "direção da história", isto é, tratar-se de uma reflexão/ percepção antecipada de necessidades/ demandas históricas emergentes.

Tendo ingressado no Curso de Graduação em Administração de Empresas da EAESP, no 1º Semestre de 1977, realizando em seguida os Cursos de Mestrado (1982) e Doutorado (1983), desde o início pareceu-nos claro que o caráter generalista do curso de graduação, com forte enfase em disciplinas de fundamentação científica, especialmente uma visão histórico-dialética das ciencias sociais, possibilitaria reinterpretar as disciplinas profissionalizantes de business adminstration (Marketing; Finanças; Produção; RH), num quadro de referencia conceitual, permitindo-as assumir o caráter pró-ativo citado, voltado para transformar as práticas gerenciais estabelecidas.

Desde aquela época (1977), passei a estudar detalhadamente a evolução histórica da EAESP, participando dos seus diversos Orgãos Colegiados (Conselho de Administração; Congregação; Conselho Departamental; Comissão de Pós-Graduação), Seminários Anuais de Planejamento, Centro Academico, e sobretudo fazendo uma análise crítica de documentos diversos (Atas dos Orgãos Colegiados; Relatórios/ Projetos de Comissões; Programas de Cursos), com o objetivo de tentar explicitar como a interpretação histórico-dialética do Business Administration poderia se traduzir num original Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios.

Evidentemente, na medida em que concebemos a pesquisa científica como um esforço de recriação (lógica da descoberta) da realidade (DE BRUYNE, 1982, p.51), e não de simples reprodução/ constatação dessa realidade como quer a perspectiva positivista, esse "MODELO EAESPIANO" incorpora fortemente a nossa visão subjetiva de perceber o mundo, traduzindo uma certa "consciencia possível", produto da nossa história de vida: formação; experiencia profissional; trabalhos de pesquisa; e especialmente a situação de "cobaia" nos cursos da EAESP, onde no período de 1977 a 1983, como pode ser verificado no histórico escolar anexo, tivemos oportunidade de cursar 57 disciplinas de graduação, 14 de mestrado e 10 de doutoramento, totalizando a realização de cerca de 240 avaliações (exames; provas; trabalhos; seminários).(VIDE ANEXO V/ITEM 6; "HISTORICO ESCOLAR EAESP/FGV",p. 386/387).

Para tornar possível compreender a genese do nosso pensamento estratégico-administrativo, indicaremos as diversas experiencias, que segundo o nosso entender, tornaram possível a teorização/ reflexão apresentada neste trabalho.

1. PARADIGMAS ANALITICO-CONCEITUAIS

Em termos intelectuais, sofremos duas grandes linhas de influencia, que só recentemente conseguimos integrar num todo organico: no período de 1965/ 1975, nossa formação enfatizou estudos detalhados de lógica-dedutiva e fundamentação científica, dentro das rígidas concepções desenvolvidas pelos pais da ciencia moderna - Galileu; Descartes; Newton -, iniciadas no Colégio de Aplicação da antiga Faculdade de Filosofia, Ciencias e Letras da Universidade do Estado da Guanabara, e culminando com o nosso ingresso no IME- Instituto Militar de Engenharia, no Rio de Janeiro; a partir de 1977, quando ingressamos na EAESP/FGV, tivemos oportunidade de realizar estudos profundos, juntamente com as disciplinas do Business Administration, sobre a dinamica histórico-dialética de transformação da realidade, numa perspectiva denominada por Bresser Pereira de "fundamentalista", por traduzir interpretações "ortodoxas/ rigorosas/ rente ao texto" da obra economica de Karl Marx e de suas reinterpretações do pensamento de Hegel. Recentemente, através do excelente trabalho "Dialética do Conhecimento" de Caio Prado (1980), tivemos oportunidade de articular uma síntese dialé-

tica dessas áreas de estudo, apesar de desde o início da EAESP, termos tido realizado estudos sobre a influencia sofrida por Hegel e Marx dos pais da ciencia moderna, especialmente Isaac Newton.

Esse quadro de condicionantes histórico-intelectuais fez com que, ao passarmos a desenvolver uma praxis na área de ciencias sociais e trazendo sólidas raízes de fundamentação científica lógico-dedutiva, tal como ocorrera com Marx, tenhamos tido uma atitude de rejeição em relação ao status passivo/ descritivo predominante nas ciencias humanas ortodoxas, como expresso na conhecida afirmação de Marx: "Até hoje os filósofos se limitaram a interpretar de diversos modos a realidade; mas a questão é transformá-la."

Na medida em que, o estudo das experiencias históricas da "Companhia de Jesus" criada por Inácio de Loyola, e do "Partido de Quadros" estruturado por Lenin mostravam plenas condições de realizar uma total integração no desenvolvimento de seus quadros (recursos humanos), entre uma reflexão/ fundamentação teórica extremamente profunda e a mais revolucionária prática social, não poderíamos aceitar o "status quo" vigente na área de administração, conforme traduzido nos conhecidos estereótipos: "na prática a teoria é outra", ou "quem não faz ensina".

2. PRATICA PROFISSIONAL

Essa insatisfação nos levou, nos últimos 20 anos, a realizar uma acirrada e contundente atuação prática, de caráter transformador/ revolucionário em relação aos padrões estabelecidos, fundamentada numa reflexão crítica a priori, sobre a genese histórica do status quo e suas possibilidades de transformação, procurando reduzir ao mínimo a influencia do senso comum e experiencia cotidiana.

Na medida em que procuramos inverter a ótica tradicional, no sentido da "Revolução Copernicana" citada, em termos de usar as ações práticas como meio de reflexão crítica, e estas como fundamentação revolucionária daquela, foi-nos possível num contínuo processo de feed-back, criar em ciencias sociais, condições similares ao do trabalho controlado de laboratório, responsável direto pelo caráter pró-ativo da pesquisa científica em ciencias naturais.

Evidentemente, a adoção dessa postura não conformista em relação à realidade, se é extremamente fértil para avaliar/ dimensionar cientificamente a correlação de forças internas responsável pela reprodução de seu status quo, é uma alternativa de alto custo e cheia de riscos, como ocorre com todo o tipo de pesquisa básica, voltada primordialmente para captar os determinantes/ fundamentos da realidade estabelecida, condição "sine qua non" para se poder conscientemente provocar sua revolução prática, num momento posterior.

Entre as diversas ações práticas, que serviram como um laboratório de reflexão epistemológica, para as conclusões apresentadas nesta tese situam-se:

2.1. CURSO PLANCK VESTIBULARES (1969/ 1974)

Enquanto aluno do IME-Instituto Militar de Engenharia, tivemos oportunidade de organizar/ dirigir, juntamente com outros colegas de turma, o Curso Planck Vestibulares, que num curto período de crescimento, atingindo cerca de 1500 alunos, 70 professores e 5 filiais (Copacabana; Centro; Tijuca; Meier; Madureira), revolucionou os padrões de ensino na área de vestibulares do Rio de Janeiro, tendo realizado diversos trabalhos pioneiros de assessoria técnica para veículos de comunicação de massa: Rede Globo; O Globo; Rádio Globo; O Jornal; Rede Tupi de Televisão.

A grande contribuição do "Período Planck" para nossa tese de doutorado foi a realização de inovadoras experiencias na Area de Filosofia da Educação e Formação de Recursos Humanos: fugindo ao padrão de utilizar docentes com grande capacidade de comunicação, voltados para ensinar "macetes" e "teorias acabadas", situação característica da área de vestibular, o Planck conseguiu excepcionais resultados práticos nas principais faculdades do Rio de Janeiro e no vestibular do ITA- Instituto Tecnológico da Aeronáutica, com uma filosofia de ensino que enfatizava a discussão crítica dos fundamentos científicos das teorias estabelecidas, desenvolvida por uma nova geração de docentes, sem qualquer experiencia prática anterior, recrutados com base numa sólida formação teórica-conceitual, e não na capacidade de comunicação como era usual.

Em síntese, essa experiencia mostrou que mesmo nas restritas, difíceis e estereotipadas condições de vestibular - grande conteúdo programático; pouco tempo disponível; provas de multipla escolha -, era mais produtivo, mesmo para os pragmáticos objetivos de obter resultados (otimizar aprovações), "ensinar-se a pescar, ao invés de dar peixe", ou seja, capacitar/ educar em fundamentação teórico-conceitual do que instrumentar/ treinar na repetição de soluções padrões de problemas pré-definidos. Na área de formação de docentes, mostrou ser possível desenvolver um programa genético de preparação de profissionais híbridos, capaz de provocar o desenvolvimento de potencialidades intrínsecas de jovens, com sólida base conceitual e sem qualquer experiencia prática anterior, transformando-os em curto espaço de tempo em grandes comunicadores.

2.2. EMISSORAS DE RTV (1976/1981)

Como consequencia direta dos trabalhos pioneiros realizados pelo Planck Vestibulares na Area de Comunicação de Massa, tivemos oportunidade de atuar profissionalmente e realizar pesqui-

sas originais em diversas emissoras de RTV brasileiras: Rede Globo; Rede Tupi; TV Record; TVS/SBT.

Na Rede Globo tivemos oportunidade de organizar um amplo programa de pesquisa sobre os 150 maiores anunciantes brasileiros, onde enfatizamos apreender os fundamentos estratégico-organizacionais do processo gerencial em diversos setores economicos e seu impacto no investimento publicitário, ao invés da abordagem tradicional de captar os dados empíricos imediatos (linha de produto; verba de propaganda; distribuição por mídias). Essa abordagem metodológica possibilitou discutir criticamente quais as contribuições/ impactos da inércia e do esforço gerencial "consciente" nos resultados empresariais, permitindo o desenvolvimento de uma perspectiva pró-ativa no processo de avaliação empresarial. De modo especial, analisar o estado da arte (fronteira da prática) das diversas áreas administrativo-funcionais, em relação às empresas operando no Brasil: Marketing (Lever/ Johnson/ Nestlé); Finanças/ Controle (General Eletric); Recursos Humanos (Gessy Lever/ Shell); Produção (Philips); Vendas (Coca-Cola; LTB).

Este trabalho, apesar de possibilitar posteriormente à Rede Globo reorientar toda a estratégia de comercialização das emissoras de TV brasileiras - organização da força de vendas baseada em setores economicos/ empresas anunciantes, e não mais por área geográfica/ tipo de programação -, deixou claro as limitações de se praticar um marketing pró-ativo, integrando matricialmente às áreas comercial/ artística, em função da inexistencia de uma política de formação de quadros híbridos/ generalistas (General Managers).

Na Rede Tupi tivemos oportunidade de aprofundar esse trabalho da Globo, realizando pesquisas originais sobre a implantação de estruturas matriciais, integrando as áreas comercial/ artística, coordenadas por Gerentes de Produto (Novelas; Shows; Filmes; Jornais; Faixa Diurna; etc), enfatizando a questão da viabilidade economico-financeira das estratégias competitivas adotadas por emissoras não líderes no mercado brasileiro.

No Grupo Silvio Santos (TV Record; TVS/SBT), onde se implantara uma estrutura formal descentralizada, baseada em BSU- Business Strategy Unit, tivemos oportunidade de desenvolver um modelo original de sistema flexível de articulação entre uma Central de Produção Nacional e Exibidoras Regionais, no lugar da estrutura centralizada de redes de emissoras de TV (Networks). Neste contexto, o Planejamento Empresarial permitia integrar as demandas de exibidoras, telespectadores e anunciantes num sistema de marketing estratégico à nível nacional, ao mesmo tempo que fornecia flexibilidade para ajustes táticos à nível regional, possibilitando a avaliação economico-financeira (Audiencia/ Faturamento/ Custo) das diversas alternativas estratégicas.

Interessado em estudar os condicionantes históricos que tem impedido que as emissoras de RTV sejam geridas com uma perspectiva mais integrada entre os aspectos artísticos e empresariais, realizamos uma ampla pesquisa de mestrado sobre o tema: "Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional nas Emissoras de RTV Brasileiras (1950-1981)".

A importancia dessa tese de mestrado para o nosso trabalho de doutorado foi a de mostrar que sem um "Programa de Capacitação em Gerencia Estratégica de Emissoras de TV", que enfatize os fundamentos científicos subjacentes à atuação profissional, torna-se impossível dispor de quadros (recursos humanos) generalistas/ híbridos, capazes de integrar os aspectos artísticos e empresariais numa perspectiva pró-ativa, impedindo o processo de descentralização/ agilização/ flexibilização dessas emissoras, cuja consequencia atual é a de gerar baixa eficiencia operacional (alto custo para mobilizar pesadas estruturas burocráticas).

Em função da abordagem dialética utilizada, voltada para captar as contradições do presente, no caso entre "baixa eficiencia operacional e centralização burocrática", provocada pela inexistencia de uma Política de Formação de Quadros Generalistas, como meio de antecipar-se às transformações futuras, foi possível a essa pesquisa detectar com 2 anos de antecedencia um dos mais espetaculares acontecimentos ocorridos na área de radiodifusão: a incorporação da ABC - American Broadcasting Company em abril/ 1985, pela pequena Capital Cities Comunication, que com um faturamento 5 vezes menor, apresentou nos últimos 5 anos, níveis de rentabilidade bastante superiores, acarretados por uma maior eficiencia operacional, baseada num sistema de formação de quadros generalistas que enfatizou a integração entre os aspectos artísticos e empresariais das emissoras de RTV. O Chairman Thomas Murphy, responsável por essa incorporação, graduado pela Harvard Business School e ex-gerente de produtos da Lever Brothers, colocou por terra o velho tabu, como havíamos antecipado na nossa tese de mestrado, de que os padrões do Business Administration não eram adequados para empreendimentos artísticos, já que as emissoras de RTV até então haviam sido geridas por perspectiva radialista/ publicitária. ("BUSINESS WEEK"/APRIL, 1,1985; p. 48/53)

Esse processo mostra que a própria dinamica do sistema capitalista provoca uma canalização de recursos financeiros para empresas mais eficazes operacionalmente (padrão input/ output), visando explorar a sinergia potencial existente na reestruturação/ transformação de empresas menos eficientes, mesmo que o tamanho daquelas seja muito menor do que dessas.

No caso brasileiro, pode-se antever com grande grau de certeza que o próprio processo competitivo entre as emissoras de RTV exigirá, nos próximos anos, profundas reorientações dos seus padrões gerenciais, especialmente da Rede Globo, já que seu ponte forte tradicional (grande especialização no processo de produção artística), por ter esgotado seu papel histórico, tornar-se-á crescentemente seu "Calcanhar de Aquiles", exigindo profundas reestruturações organizacionais e adoção de uma política de forma-

ção de quadros generalistas, que possibilite descentralizar/ aumentar a eficiencia operacional, como meio de resgatar os níveis perdidos de lucratividade.

Ou seja, a adoção de uma perspectiva pró-ativa de investigação científica, que possibilite apreender as contradições do presente como meio de avaliar criticamente os componentes inercial/ voluntarista dos resultados empresariais (atual/ potencial), diretamente relacionada com o esforço de capacitação generalista (fundamentação científica) de recursos humanos, desenvolvido originalmente em nossos trabalhos sobre emissoras de RTV, e agora explicitados na nossa tese de doutorado, poderá ter forte impacto para realizar uma reorientação dos padrões estabelecidos nas áreas de avaliação empresarial e diagnóstico economico-financeiro.

Como já tinhamos percebido no Planck, o problema estratégico principal das emissoras de RTV no Brasil é o desenvolvimento de Programas Educacionais de Formação de Quadros Generalistas, capazes de realizar uma praxis transformadora, baseada num processo pró-ativo de apreender/ captar a dinamica de mudança social.

2.3. **AREA DE VENDAS (1975/1980)**

Atuando profissionalmente na Area de Vendas/ Marketing de empresas que representam duas grandes "escolas de vendas", caracterizadas por uma abordagem extremamente agressiva do esforço de comercialização - EGL/LTB (Editora de Guias LTB/ Listas Telefonicas Brasileiras) e Coca-Cola (Spal Industria Brasileira de Bebidas) -, tivemos oportunidade de realizar diversas pesquisas originais sobre perfil/ formação do profissional de vendas, integração marketimg/ vendas, desenvolvimento de agressividade e política de formação de quadros.

Adotando a metodologia de captar as contradições do presente como meio de antecipar-se às transformações futuras, foi possível antever as consequencias indiretas da grande desintegração/dicotomia marketing/ vendas. Já que tem existido um estereótipo/ tabu junto às empresas em geral sobre a possibilidade/ eficácia de integrar teoria/ prática nessas áreas, os profissionais de marketing tem um perfil teórico-conceitual aliado a baixa experiencia de campo, enquanto os profissionais de venda, ao contrário, tem uma formação puramente pragmática, com baixo nível de reflexão conceitual. Esse fato tem acarretado as seguintes consequencias: "muita pontaria com baixa agressividade", se a empresa é dominada por marketing, ou "muita agressividade com baixa pontaria", se a empresa for orientada por vendas. No primeiro caso, tem-se perda de lucratividade em detrimento de "share of market", enquanto que no segundo caso ocorre o oposto. Em síntese, existe uma significativa oportunidade de melhorar os resultados operacionais através de uma maior integração marketing-vendas, que possibilite compatibilizar agressividade comercial com níveis adequados de lucratividade. Isso demanda, no entanto, um esforço de natureza estrutural e não conjuntural: adoção de políticas de formação de

quadros generalistas, capazes de compreender criticamente os fundamentos científicos de uma praxis transformadora, como ocorre com os jesuítas/ partidos de quadros citados.

Participando de uma convenção de marketing da Coca-Cola no México, onde a Pepsi-Cola é extremamente competitiva, foi possível pesquisar a abordagem inovadora adotada na Política de Formação de Quadros Gerenciais, especialmente na área de vendas (Operações de Marketing), de caráter bastante similar a adotada no Curso Planck, anteriormente mencionada: desenvolvimento de recursos humanos híbridos, levando recém-formados com sólida base reflexiva crítico-conceitual, recrutados à dedo no Instituto Tecnológico de Monterrey (éspecie de MIT-Massachusetts Institute of Technology mexicano), a atuarem em contextos extremamente ríspidos, agressivos e pragmáticos.

No Brasil, ao invés de se adotar essa abordagem genética, em termos de criar situações sob controle, que reproduzam as diversas fases necessárias à gestação de recursos humanos híbridos, adota-se uma abordagem descritiva, enfatizando mais o efeito do que a causa: perfil pragmático em detrimento de fundamentação conceitual. Resultado: esse processo mantém o status quo, em termos de reproduzir a desintegração/ dicotomia citada marketing/ vendas. Para reverter-se essa situação é necessário captar as contradições essenciais/ fundamentais (causas primeiras) do seu processo genético, e não suas consequencias posteriores, já que uma praxis para ter o carater transformador deve remover aquelas contradiçoes, como meio de eliminar seus efeitos e não tentar atacar inutilmente (ineficazmente) esses últimos diretamente.

Recentemente, anos depois de havermos apreendido a dinamica desse processo e sua superação, tomamos conhecimento que o "Marketing International Development" da Johnson & Johnson, localizado em New Jersey, e o "Board International da Unilever" estão desenvolvendo em ambito mundial Programas de Formação de Quadros Generalistas para a Area de Vendas.

Mais uma vez, essa experiencia deixava claro, como ocorrera com as pesquisas realizadas na área de vestibulares e emissoras de RTV a necessidade de rever a abordagem tradicional/ intuitiva adotada nos Programas de Capacitação de Quadros Generalistas: enfatizar os fundamentos científicos subjacentes e não modelos/ teorias/ ações pragmáticas/ estudos de caso.

2.4. AREA DE PESQUISA DE MERCADO (1980/ 1986)

Atuando como Gerente de Serviços de Marketing (Pesquisa/ Propaganda) da Divisão Video da Philips do Brasil foi possível avaliar os efeitos de longo prazo, de uma reorientação radical realizada, num curto espaço de tempo, das abordagens tradicionalmente adotadas em pesquisa de mercado: ao invés de reproduzir/ descrever as características empíricas/ factuais da realidade presente, captar os determinantes/ fundamentos essenciais da sua dinamica de transformação futura.

Essa abordagem de "problem maker" aplicada à pesquisa, voltada para questionar/ levantar problemas, ao invés de oferecer respostas, deixou claro que a razão da baixa eficácia dos esforços mercadológicos (desenvolvimento de produto; campanhas publicitárias/ promocionais; ações comerciais) era a falta de um quadro de referencia conceitual, que atuando como uma "espécie" de espelho, permitisse aos próprios executivos reorientarem suas ações, tornando-as mais efetivas, através de um processo de auto-reflexão e feed-back integrados.

Em síntese, faltava-lhes, no caso da Divisão Vídeo da Philips, uma visão da articulação de sua atuação com o todo - "Papel da TV, como uma opção de entretenimento, nas várias fases do ciclo de vida das famílias urbanas" -, como meio de fundamentar reflexiva e conceitualmente uma praxis transformadora. A recuperação da agressividade da Philips nesse mercado, nos últimos anos, tem demonstrado, as consequencias pragmáticas de um de esforço de reflexão teórico-conceitual, de natureza inovadora.

Essa vivencia permitiu também avaliar como a filial latino-americana de uma grande multinacional pode antecipar-se e influenciar as estratégias mundiais da sua matriz, especialmente através de metodologias pró-ativas de investigação fundamentadas cientificamente - "Estudos Estratégicos de Posicionamento"; "Brown-Goods Product Test"; "Técnicas de Segmentação Multivariada"; "Análises Semiológicas de Conteúdo"; "Tracking Advertising"; "Avaliações Dinamicas em Painéis Domiciliares"-, bem como as resistencias provocadas nas rígidas estruturas burocráticas locais, ainda incapazes de compreender conceitualmente as mudanças demandadas pela emergente lógica internacional global da competição capitalista.

No 39º Congresso Mundial da ESOMAR - European Society for Opinion and Market Research, realizado em Monte Carlo em 1986, reunindo cerca de 800 especialistas mundiais dessa área - Diretores dos Grandes Institutos de Pesquisa, Multinacionais de Bens de Consumo, Agencia de Propaganda e dos Ministérios Governamentais de Opinião Pública/ Comunicação (inclusive dos países socialistas) -, tivemos oportunidade de apresentar o único paper latino-americano aceito pelo Comite Organizador ("39th E.S.O.M.A.R. CONGRESS - GENERAL SESSIONS", 14th-18th SEPTEMBER, 1986, p. 559/575), discutindo/ criticando a falta de visão estratégica das abordagens tradicionais de pesquisa: a enfase técnico-pragmática tem impedido aos profissionais da área compreender os fundamentos histórico-genéticos da realidade presente, de modo a possibilitar dar um caráter pró-ativo (transformador/revolucionário) ao esforço de pesquisa.

Daí, havermos defendido a tese de que para atender ao próprio objetivo do Congresso da ESOMAR - "Antecipation and Decision Making" -, seria necessário desenvolver um Programa de Capacitação Generalista (Estratégica) do Profissional de Pesquisa, enfatizando a apreensão/ reflexão sobre os fundamentos conceituais subjacentes às diversas formas de praxis humana: reprodutora; idealizadora/ normativa; transformadora.

2.5. ATIVIDADES DOCENTE-ACADEMICAS (1982/ 1986)

A partir de 1982, tivemos oportunidade de realizar um amplo trabalho, atuando como docente e, sobretudo, organizador de cursos (currículos academicos) e programas de pesquisa, em diversas entidades - FIAM-Faculdades Integradas Alcantara Machado; ESPM-Escola Superior de Propaganda e Marketing; FEA/USP - Faculdade de Economia e Administração da USP (Departamento de Administração); ECA/USP - Escola de Comunicações e Artes da USP - voltadas para um objetivo central: investigar alternativas educacionais que possibilitem superar o passivo padrão das instituições universitárias brasileiras, em termos de programas de formação de novas lideranças capazes de integrar reflexão conceitual com prática revolucionária, formulação de conteúdos curriculares inovadores, laboratórios de investigação crítica e desenvolvimento de uma nova geração de docentes ("anti-professor" em relação aos padrões tradicionais).

No Curso de Comunicação Social da FIAM, nas áreas de Relações Públicas, Propaganda e especialmente Jornalismo, a partir de 1983, tivemos oportunidade de atrair diversos jovens colegas do Programa de Mestrado/ Doutorado da EAESP, à época sem experiencia didática, que criaram/ implantaram, nos últimos 5 anos, um dos mais inovadores e fecundos programas educacionais de caráter generalista já realizados no Brasil. Organizados em torno de um centro de pesquisa que recebeu a denominação de CEADE - Centro de Estudos Avançados em Administração Estratégica (ANEXO V/ ITEM 8, p. 394/396), congregando ao longo desse período cerca de 30 docentes (EAESPIANOS; Profissionais sem prática docente e ex-alunos), e contando com forte apoio do Diretor da FIAM (Prof. Roney Signorini), esse grupo realizou um extenso programa de atividades, baseado na premissa que os Currículos dos Cursos de Comunicação Social necessitavam ser reorientados para possibilitar fornecer aos alunos uma Capacitação Generalista sobre a Dinamica Estratégico-Organizacional das Empresas de Comunicação, como meio de permitir ao futuro profissional compreender os determinantes de sua inserção neste contexto e as alternativas de modificá-lo através de uma praxis transformadora. Ao longo desse período, foram concluidos cerca de 200 estudos monográficos sobre dinamica estratégico-organizacional de empresas de comunicação diversas (Grande Imprensa; Jornal de Interior; Jornal de Bairro; Imprensa Alternativa; Revista de Interesse Geral; Revista Feminina; Revista Masculina; Revista Técnica; Rádio AM; Rádio FM; Cinema; Disco; Agencias de Propaganda; Empresas Anunciantes; etc), juntamente com a elaboração de cursos/ currículos originais sobre Capacitação Estratégico-Gerencial do Jornalista (Publisher); Capacitação Estratégica do Profissional de Vendas; Capacitação Estratégica do Contato Publicitário; Capacitação em Estratégia Editorial; Mercado de Trabalho e Capacitação Generalista do Profissional de Comunicação; Capacitação Estratégica do Profissional de Relações Públicas.

No mesmo período, no Curso de RTV da USP, através do Grupo de Estudos Empresariais em RTV, de caráter multidisciplinar e contando com a participação de colegas do Programa de Mestrado/

Doutorado da EAESP, realizamos um amplo esforço de pesquisa sobre Capacitação Estratégico-Gerencial do Profissional de RTV, Currículo dos Cursos de RTV e Mercado de Trabalho do Profissional de RTV. A conclusão desse trabalho foi traduzida numa detalhada proposta de organização de um amplo "Programa de Capacitação Estratégico-Gerencial de Profissionais de RTV", incluindo sub-programas de Pesquisa Científica, Cursos de Especialização e Mestrado/ Doutorado, Publicações, Eventos/Seminários, Assessoria Técnica e Formação de Novos Docentes".

Na medida em que concluíamos ser necessário uma profunda reformulação dos Currículos de RTV para atender as necessidades das 1800 Emissoras Brasileiras, enfatizando o seu caráter de Capacitação Generalista de Futuras Lideranças, conforme artigo crítico publicado na Revista da ABERT - Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão, intitulado "Os Cursos Universitários de RTV não tem atendido as necessidades das emissoras brasileiras" ("REVISTA DA ABERT", ABRIL/87, p. 25/26), foi possível avaliar o nível de resistencia burocrática que a estrutura tradicional das universidades brasileiras opõe a tal proposta, especialmente quando ela enfatiza ser prioritário alterar a composição do corpo docente.

Na ESPM-Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo, que possui um perfil mais profissional do que as universidades públicas, desenvolvemos duas experiencias laboratoriais originais: reorientar os conteúdos programáticos dos cursos tradicionais de Gerencia de Produto e de Pesquisa de Mercado, dando-lhes o caráter de Programa de Capacitação Estratégico-Gerencial do "Gerente de Produto" e do "Profissional de Pesquisa de Mercado". No último caso, essa reflexão realizada na ESPM, subsidiou o paper que apresentamos no 39º Congresso da ESOMAR, conforme discutimos anteriormente.

Finalmente, na FEA/USP, trabalhando com a disciplina FAD-Fundamentos da Administração para alunos do primeiro ano dos cursos de administração e contabilidade, tivemos oportunidade de realizar as experiencias educacionais mais inovadoras, originais, audaciosas e bem sucedidas da nossa carreira. Ao invés de lecionar cursos tradicionais voltados para expor as chamadas escolas administrativas (Teoria Clássica; Relações Humanas; Neo-Clássica; Estruturalista; Comportamental; Sistemica; D.O.; Contingencial), enfatizamos o caráter de fundamentação científica do Curso de FAD e tivemos oportunidade de testar na prática o desempenho do nosso Modelo EAESPIANO de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, com grande sucesso, conforme se percebe das observações apresentadas no Questionário de Avaliação dos Alunos (VIDE ANEXO V/ITEM 7, p. 388/393). Interessante observar que esse Modelo de Capacitação Estratégica obteve excelente desempenho tanto nas turmas matutinas (alunos jovens sem experiencia profissional), como noturnas (alunos cursando uma segunda faculdade e com média de 5 anos de experiencia profissional), e igualmente entre alunos do curso de administração, ciencias contábeis e ciencias atuariais. No mesmo período, testamos esse modelo em 2 Cursos de Pós-Graduação (Extensão) promovidos pela Associação de Diplomados da FEA/USP, tendo entre alunos alguns executivos de alto nível (Ge-

rente de Planejamento Corporativo do Grupo Rhodia; Vice-Presidente da Merck Sharp & Done; Membro do Conselho de Administração da Klabin; Diretores Comercial/ Financeiro/ Administrativo da Laleckla; Gerentes de Planejamento da CESP; Gerentes de Produto da Gessy Lever; Coordenador de Projetos da Secretaria de Planejamento do Estado de São Paulo; Diretor de Atendimento da Denison Propaganda) e percebemos ter essa abordagem excelente aceitação, especialmente por discutir criticamente os fundamentos subjacentes às concepções (modelos/ teorias) gerenciais, fornecendo um quadro de referencia conceitual que possibilita aos diversos executivos interpretarem de maneira dinamica os dados empíricos gerados em sua prática cotidiana, que parece traduzir a grande carencia para aumentar a eficácia da atuação profissional. Ainda na FEA/USP, escalado para lecionar a disciplina Sistemas Administrativos, reorientamos o curriculo para discutir a questão da Capacitação Estratégica-Gerencial do Profissional de Sistemas de Informação. Nas turmas de Contabilidade/ Atuária semelhantemente a disciplina FAD foi orientada para discutir a questão da Capacitação Estratégico-Gerencial do Controller/ Atuário. Outro aspecto curioso ocorrido na FEA/USP foi o concurso de seleção de docentes que nos classificamos em 1º lugar, onde o elemento decisivo a nosso favor foi a prova de aula, cujo tema "Estilo de Liderança e Eficácia Gerencial" era comum a todos os candidatos: ao invés de discutir o tema em si mesmo, fizemos uma interpretação original da sua inserção no contexto do nosso Modelo (EAESPIANO) de Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, que provocou forte impacto favorável na Banca Examinadora (Profs. Isak, Amaru e Scaicco).

Em síntese, as atividades docentes/ academicas desenvolvidas neste período tiveram o mesmo teor/ natureza das pesquisas realizadas no contexto profissional anteriormente descritas e iniciadas na época do Planck Vestibulares: desenvolver Programas Generalistas de Capacitação Estratégico-Gerencial que possibilitassem integrar reflexão conceitual profunda com prática revolucionária transformadora.

2.6. CONSULTORIA DE GESTÃO E PESQUISA CIENTÍFICA (1983/88)

A partir de 1983, tivemos oportunidade de fazer estudos detalhados sobre o mercado (atual e potencial) de Consultoria de Gestão no Brasil, através da participação, direta e indireta, em projetos junto à empresas do setor - Arthur D. Little (Honeywell; Itautec; Grupo Olvebra); Planorbis (Marketing Agricola); Cesat (Bozzano & Simonsen); Technomics (Grupo Santista/ Serrana) -, e clientes isolados - Ipsa do Brasil (RISC); Lalecla/ Grupo Klabin; Grupo Multiplic/ Divisão Industrial - tendo como interesse principal responder a seguinte questão:

> "Porque não existe no Brasil um trabalho Pró-Ativo de Consultoria de Gestão, que no lugar da abordagem tradicional de formalizar/ explicitar práticas correntes, seja capaz de induzir agressivamente transforma-

ções/ mudanças/ inovações, mesmo nas organizações mais avançadas gerencialmente, como ocorre com a característica abordagem da empresa americana Mckinsey?"

Tendo tido oportunidade de estudar em profundidade o padrão de atuação das grandes empresas de Consultoria de Gestão Americana - Arthur D. Little; Booz & Allen Hamilton; Mckinsey; Boston Consulting Group; Bain; Braxton; MAC- Management Advanced Center - e comparã-las com o padrão de atuação desse setor no Brasil, inclusive de algumas filiais das empresas americanas, tornou-se claro que a ampliação desse mercado, através de uma abordagem pró-ativa, exige duas condições básicas: capacidade de gerar conhecimento/ pesquisas originais que transcendam/ antecipem os padrões gerenciais emergentes nas empresas mais avançadas; e approach agressivo de comunicação/ vendas através de "problem maker" e "position paper".

No Brasil, as empresas de consultoria limitam-se a atender de modo relativamente passivo as demandas explicitas do mercado, repassando tecnologia gerencial das empresas mais avançadas e modernas para outras menos dinamicas e tradicionais, ou realizando algum tipo de serviço "ad hoc" (racionalização administrativa; implantação de sistemas; treinamento gerencial) para aquelas empresas avançadas, mas com baixa capacidade de intervir na sua estratégia de negócios.

Em síntese, as empresas de Consultoria de Gestão no Brasil colocam à disposição de seus clientes a formação, experiencia e capacidade de reflexão de seus profissionais, mas não uma atuação articulada com um Centro de Pesquisa Científica Avançada em Estratégia de Negócios, que tenha capacidade de gerar conhecimento original baseado numa crítica epistemológica das práticas gerenciais possibilitando transcendê-las e transformá-las agressivamente.

As grandes empresas americanas de Consultoria de Gestão possuem Staffs Centralizados que fazem "pesquisa pura" em administração nos moldes propostos por Robert Aaron Gordon e entendida como uma nova abordagem para "Ciencia da Administração" por Peter Drucker: a articulação entre a produção/ fundamentação científica nas diversas áreas do conhecimento, gerada especialmente nas Universidades e Centros de Pesquisa Científica, e os problemas gerenciais. Ou seja, ao invés de gerar conhecimento básico de alto custo e/ou fornecer técnicas/ metodologias padronizadas, essa abordagem preconiza realizar a articulação/ crítica epistemológica dos fundamentos subjacentes às práticas gerenciais correntes. Só assim é possível realizar uma Consultoria de Gestão Pró-Ativa, que percebe a priori insuficiencias/ contradições/ tendencias emergentes em todo e qualquer processo gerencial, imerso numa realidade em constante mudança e permitindo catalizar agressiva/ eficazmente suas possibilidades internas de transformação.

Nesse período, através da organização do CEADE-Centro de Estudos Avançados em Administração Estratégica (ANEXO V/ ITEM 8, p. 394/396), composto por mestrandos/ doutorandos da EAESP e loca-

lizado na FIAM - Faculdades Integradas Alcantara Machado realizamos diversas experiencias laboratoriais adotando abordagem Pró-Ativa de Consultoria de Gestão, voltado para somente realizar trabalhos que demandassem reflexão crítica/ geração de conhecimento original sobre as práticas gerenciais correntes, visando subvertê-las/ transformá-las, descartando qualquer projeto de simplesmente repassar conhecimento estabelecido (experiencias anteriores), que de uma maneira ou de outra, apesar da aparencia inovadora, reproduzam o status quo.

Desde 1973, realizamos junto a Tania Limeira um trabalho original de gerenciamento de carreira, baseado em reflexões críticas a priori voltadas para articular seu potencial gerencial intrínseco e com as transformações emergentes no mercado de trabalho brasileiro, sem levar em consideração de qualquer modo experiencias/ práticas estabelecidas, que traduz a grande limitação/ passividade da atuação dos Head Hunters no Brasil, cujo papel é antes o de legitimar/ reproduzir a realidade presente do que produzir aperfeicoamentos efetivos no processo gerencial. A evolução da carreira de Tania - Professora (Planck); Representante de Vendas (LTB); Mídia (Salles/ Lintas); Atendimento Publicitário (Lintas); Gerente de Produto (Johnson); Mestre/ Doutora/ Docente (EAESP/ESPM/FIAM); Diretora de Pesquisa de Mercado (IPSA/RISC); Pesquisadora Científica/ Consultora (CEADE; FAPESP; Technomics; Planorbis; CESAT; Artigos/ Paper/ Entrevistas em Revistas Científicas/ Meios de Comunicação/ Seminários); e Diretora de Planejamento Estratégico (Grupo Multiplic) -, contrariando em todos os momentos o senso comum e a experiencia estabelecida, permitiu demonstrar o forte impacto exercido pela estrutura de poder vigente na reprodução do comportamento social, cuja consequencia é a de exigir alto nível de esforço/ baixa eficiencia operacional para realizar as transformações emergentes já demandadas/ implícitas na realidade corrente. Em síntese, a reprodução da realidade deve-se mais à submissão do comportamento social, que impede/ dificulta a percepção de seu potencial intrínseco de transformação, do que da força das estruturas de poder em si.

Através do CEADE, a partir da bem sucedida carreira de Tania Limeira, foi possível induzir um dos mais inovadores Projetos de Consultoria de Gestão já realizados no Brasil, envolvendo a Divisão Industrial (Brinquedos) do Grupo Multiplic, cuja fecundidade baseou-se menos em Projetos Formais de Planejamento Empresarial do que num original Programa de Engenharia de Recursos Humanos, que levava jovens quadros com grande potencial analítico-conceitual, mas com pequena vivencia prática, realizar uma reflexão crítica sobre as mais avançadas práticas gerenciais funcionais (Empresas de Alto Padrão) de toda a economia brasileira - Marketing (Johnson & Johnson); Vendas (Coca-Cola; LTB); Produção (Philips); Controladoria (General Eletric); Recursos Humanos (Gessy Lever) -, como meio de renovar os padrões gerenciais daquele setor. Esse Projeto, gestando uma correlação de forças que permitiu a pesquisadores científicos (mestres/ doutores) ocupar cargos executivos de linha, provocou um duplo movimento: fecundação da reflexão teórica com problemas práticos e, inversamente, renovação das práticas correntes através da crítica conceitual. Um aspecto

extremamente significativo nessa experiencia do Multiplic foi realizado na Área de Vendas, onde através da metodologia da Engenharia de Recursos Humanos gestou-se um heterodoxo Gerente Nacional de Vendas, cujo perfil inexistia no mercado brasileiro - capacidade de integrar reflexão conceitual e agressividade comercial -, mas que se podia antever ser implicitamente demandado, em função da contradição gerada pela falta de integração dicotomica entre as áreas de marketing (conceitual)/ vendas (pragmática) e seu impacto nos resultados, em termos de inadequada compatibilização entre rentabilidade (profit) e agressividade comercial (share of market). O fato de, num período inferior a 1 ano, esse elemento ter sido escolhido, entre diversos outros candidatos, por uma empresa de Head Hunter para exercer numa inovadora perspectiva (pró-ativa) o cargo de Gerente Nacional de Vendas, com grande número de subordinados em todo o território brasileiro, de uma empresa joint-venture (LPC/DANONE), que adota padrões gerenciais razoavelmente avançados, liderando um competitivo segmento do mercado brasileiro de bens de consumo, deixa claro o caráter passivo/ reprodutor da abordagem tradicional de Consultoria de Gestão e a fecundidade de uma metodologia agressiva de Engenharia de Recursos Humanos. Adotando uma perspectiva linear e conservadora, as empresas brasileiras de Head Hunt, trabalhando com a idéia cristalizada de Perfil Profissional, baseado nas experiencias passadas e não nas oportunidades futuras, limitam-se a legitimar fatos consumados, ao invés de gestar/ provocar transformações. Daí, esse Laboratório de Engenharia de Recursos Humanos realizado na Divisão Industrial do Grupo Multiplic ter sido um claro indicador de que existem amplas e lucrativas oportunidades para se estabelelcer um agressivo padrão de Consultoria de Gestão, nos moldes da empresa americana Mckinsey. (PETERS & WATERMAN JR., "IN SEARCH OF EXCELLENCE", TRAD. BRAS., 1983).

2.7. ATIVIDADES DE PUBLICAÇÃO/ ASSESSORIA EDITORIAL (1975/88)

No período de 1978/80, época que atuamos como Gerente de Planejamento e Marketing da Coca-Cola, participamos da Diretoria Executiva, chegando a exercer o cargo de Superintendente de Operações da ABA - Associação Brasileira de Anunciantes, que congregava cerca de 150 grandes empresas anunciantes, responsáveis por cerca de 85% de toda a verba publicitária do país.

O nosso interesse nesse caso, residiu em estudar detalhadamente o agressivo padrão de atuação da ANA - Advertisers National Association -, que é conhecida por exercer uma grande influencia, através de Seminários, Publicações, Pesquisas e Assistencia Técnica, tanto em empresas anunciantes, como em agencias de propaganda e veículos de comunicação, já que possui um extraordinário poder de lobby (controle das verbas de propaganda que financiam os meios de comunicação de massa de uma sociedade democrática pluralista).

Tornou-se claro, já naquela época, que a renovação das práticas gerenciais pressupunham as 2 condições que temos discutido: programa de pesquisa voltado para criticar os fundamentos das práticas estabelecidas e um agressivo canal de comunicação. Visando transformar o Boletim da ABA num agressivo "Jornal do Anunciante" realizamos estudos detalhados sobre a Estratégia Editorial de diversas publicações: "Advertising Age - The National Newspaper of Marketing"; "Strategie" (jornal especializado frances); "Harvard Business Review"; "Revista de Administração" (FEA/USP); Editoria de Negócios de Jornais/ Revistas/ Emissoras Brasileiras.

A grande conclusão tem sido a constatação de que não existem no Brasil jornalistas com Capacitação Estratégica Gerencial em Negócios que possibilite adotar uma agressiva estratégia editorial, que ao invés de reproduzir/ legitimar o discurso dos executivos, mostre as contradições entre esse discurso e as emergentes transformações da realidade. Ou seja, as publicações de negócio no Brasil atuam basicamente no plano semantico (discurso) da realidade empresarial, sem capacidade de antever/ perceber/ transcender criticamente o "discurso" gerado por suas fontes de informação.

Por entender que, sem um agressivo e crítico canal de comunicação, não é possível explicitar as insuficiencias dos padrões gerenciais estabelecidos, fazendo emergir o amplo mercado potencial de serviços Pró-Ativos de Consultoria, Pesquisa, Cursos e Projetos de Investimento, durante toda a nossa carreira, estivemos envolvidos em estabelecer/ discutir as características de um padrão inovador de estratégia editorial: Curso Planck/ O Globo/ O Jornal/ Projetos Especiais; Rede Globo (Revista Mercado Global/ Consultoria de Marketing); Rede Tupi (Boletim de Programação); ABA (Jornal do Anunciante); FEA/USP (Revista de Administração); CEADE (Jornal de Administração Estratégica).

Todas essas atividades tem permitido perceber que somente inovadores Programas de Capacitação Estratégica Gerencial, voltados para discutir criticamente os fundamentos das práticas gerenciais estabelecidas possibilitarão capitalizar as inexploradas oportunidades existentes no mercado brasileiro de serviços "pró-ativos" de Consultoria de Gestão, Engenharia de RH, Pesquisas de Mercado, Cursos, Publicações e Projetos de Investimento.

2.8. ATIVIDADES E INTERESSES ATUAIS

O grande envolvimento com a questão da Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios, como a descrição de nossas atividades, nos últimos 20 anos, mostrou, não representa como pode aparentar à primeira vista o principal objetivo de nossas investigações, mas traduz simplesmente um meio de se chegar ao nosso interesse central: pesquisar como a capacidade empreendedora pode ser utilizada para gerar uma série de novos negócios, através da incorporação e reestruturação de empresas tradicionais.

Diversos estudos que realizamos deixam claro que, a ascensão, por si só, em estruturas burocráticas/ carreiras de grandes empresas é um "caminho relativamente sem saída" para possibilitar gerar um processo autonomo de capitalização de novos empreendimentos, que exige seja pesquisada, o quanto antes, em função do tempo exigido pela complexidade desse processo, caminhos alternativos.

Daí, a verdadeira questão que nos tem interessado investigar, poder ser assim formulada:

> "é possível, numa economia capitalista, desenvolver uma metodologia genética, isto é, passível de ser reproduzida sob controle, que permita gerar um processo de acumulação de capital que se torne contínuo e autosustentado, sem partir de um grande capital inicial? Ou, tal processo é necessariamente casuístico, aleatório e não passível de ser controlado?"

Ao contrário dos pontos de vista estabelecidos sobre esse tema, acreditamos que na gestão de novos empreendimentos o aporte de capital e a tecnologia são fatores relativamente secundários e fáceis de serem obtidos, residindo na questão de uma extremamente eficaz competencia gerencial, de caráter empreendedor, a variável prioritária e excassa para viabilizar esse processo.

Ou seja, toda vez que a partir de uma pequena empresa de um determinado setor economico, utilizada como um laboratório gerencial, se tornar possível revolucionar os padrões gerenciais estabelecidos nesse setor, em termos de se alcançar um efetivo diferencial competitivo (plus) na eficácia operacional (relação input/ output); haverá uma tendencia de se conseguir com facilidade grandes aportes de capital para se incorporar e reestruturar empresas maiores, dentro daqueles padrões inovadores. Na medida em que o capital tem uma tendencia natural de direcionar-se para setores de rentabilidade crescentes, esse know-how gerencial diferenciado poderá significar a possibilidade efetiva de aumentar a lucratividade de setores tradicionais, explorando sinergias até então não aproveitadas. E, nesse processo, tenderá a tornar-se interessante ao grande capital, oferecer participações minoritárias no novo empreendimento ao portador desse know-how gerencial, de modo a comprometê-lo com o sucesso do mesmo e em troca/ proporção direta do poder de barganha dessa competencia gerencial, traduzida na capacidade de efetivamente superar os padrões vigentes naquele setor. A realização sucessiva e reiterada desse ciclo, poderá permitir, no nosso entender, a gestação de um processo de acumulação de capital contínuo e auto-sustentado, conforme sugerido anteriormente, tornando o portador desse know-how gerencial diferenciado, a médio/ longo prazo um grande proprietário de empreendimentos.

Acreditamos que, a abordagem tradicional utilizada nos processos de diversificação e desenvolvimento de novos negócios, quer pelos "Bancos de Negócios", como pelas chamadas "Encubadeiras de Empresas", por previlegiar respectivamente as variáveis "aporte de capital" e "tecnologia", em detrimento de uma capacidade gerencial efetiva, seja de baixa eficiencia, levando na maioria das vezes a "caminhos sem saídas", seguindo um processo cíclico relativamente conhecido: adquire-se uma pequena empresa de um setor para servir de laboratório e diminuir o risco; realiza-se algumas inovações gerenciais de caráter formal, mas insuficientes para se revolucionar os padrões gerenciais do setor por não se dispor de um know-how gerencial diferenciado; alcança-se bons resultados de lucratividade nos anos iniciais, mas num negócio muito pequeno; faz-se em seguida uma grande promoção/ divulgação sobre o "sucesso" do empreendimento; com o passar dos anos torna-se claro que se entrou num "beco sem saída", constatando-se que aquele empreendimento só pode ser viável em pequena escala, por não ter nenhuma variável competitiva chave (plus), mas apenas uma "potencial facilidade de acesso a grandes aportes de capital"; finalmente, como o capital tende a emigrar para as oportunidades de investimento mais rentáveis, independente da propriedade/ controle dos empreendimentos, acaba-se tendo de desfazer do "excelente negócio inicial", dando-se como justificativa que a ação gerencial e os resultados iniciais, em termos de aumento percentual de vendas/ lucratividade foram realmente "excepcionais", mas o pequeno tamanho/ volume do empreendimento o torna desinteressante, e os custos demandados para fazê-lo crescer seriam anti-economicos, já que não se dispõe de nenhum diferencial competitivo.

Aqui, coloca-se a seguinte questão chave:

> "Esse ciclo de mortalidade (aquisição, reestruturação formal, bons resultados de curto prazo, impossibilidade de crescer adequadamente a longo prazo e finalmente venda) de novos negócios não poderia ter sido previsto desde o início? Esses 2 a 5 anos perdidos em média não deveriam estar sendo usados para identificar negócios onde efetivamente se pudesse ter uma vantagem competitiva de longo prazo ? Não estariam os executivos tradicionais de novos negócios utilizando seguidamente esse estratagema para encobertar sua enfase burocrática-financeira e falta de capacitação efetivamente empreendedora?

A característica básica da economia capitalista é a de produzir um excesso / abundancia, não excassez, de capital excedente, sendo sua principal dificuldade exatamente a de encontrar alternativas rentáveis para investir esses recursos excedentes, já que com a evolução histórica (processo de amadurecimento), a maioria dos "espaços" (oportunidades de investimento) já terão sido ocupados. Daí, a propalada dificuldade de mobilizar capital para "projetos geniais", dever-se mais ao fato desses projetos serem inadequados do que de uma excassez do capital em si. Essa inadequação de muitos projetos de investimento, especialmente aqueles baseados em alguma "idéia tecnológica genial", decorre de estarem sendo considerados, sem que fique explícito, sob duas óticas completamente distintas: o grande capital (banqueiro) está interessado no longo prazo ("chegada"), enquanto os candidatos a novos empreendedores (especialmente aqueles de formação tecnológica ou "administrativista") tem uma visão de curto prazo ("saída"). Ou seja, interessa ao grande capital saber antecipadamente as condições de competitividade/ viabilidade de uma acumulação de capital de longo prazo, e não apenas que poderá ter um bom desempenho nos anos iniciais. Essa miopia típica de tecnoburocratas, sem competencia empreendedora, colocados à testa de processos de diversificação, tem feito muitos projetos nascerem mortos, apesar de apresentar aparencia saudável nos anos iniciais.

Dentro desse raciocínio, entendemos que somente através de uma política de engenharia de recursos humanos, voltada para desenvolver capacidade empreendedora efetiva, se viabilize um processo auto-sustentado de capacitação de novos negócios, já que essa nos parece ser a variável prioritária e escassa: capacidade subjetiva de antever o futuro, baseada numa visão mais aguda/ sensível da realidade do que os burocratas, que permita assumir/ controlar riscos maiores, bem como habilidade de apresentar argumentos de forma envolvente/ convincente para atrair aportes de capital.

Todo o processo de análise financeira de investimentos baseia-se em última instancia em premissas lastreadas em fatos passados, permitindo gerar interpretações diversas e até opostas sobre o futuro, especialmente quando se trata de "empreendimentos de capital de risco". Daí, toda decisão de investimento de novos negócios depender em última instancia de um juízo subjetivo dos proprietários/ controladores do capital se sentirem "auto-convencidos" de que aquele investimento é mais vantajoso do que outras alternativas disponíveis. Já que os "fatos empíricos não falam por si mesmo", essa interpretação subjetiva/ teorizada dos mesmos, de forma envolvente/ convincente, traduz a caractística central da capacidade empreendedora necessária para viabilizar o processo auto-sustentado de novos negócios que estamos investigando.

Nesse contexto, colocam-se as seguintes questões chaves relacionadas com esse tema:

a-) "é possível identificar-se/ reconhecer-se a priori capacidade empreendedora, ou sua única característica diferenciada só é passível de ser identificada a posteriori: legitimação histórica pela obtenção do sucesso?"

b-) "Supondo afirmativa a resposta da questão acima, será possível elaborar programas educacionais de capacitação para desenvolver competencia empreendedora, em termos de visão subjetiva mais aguda/ sensível para perceber/ intuir oportunidades de novos negócios, habilidade/ agressividade para assumir/ controlar riscos crescentes e argumentar/ defender pontos de vista de maneira envolvente/ convincente, ou essas características são inatas/ naturais, e portanto não passíveis de serem apreendidas/ reproduzidas?"

Esse assunto não tem sido suficientemente investigado, em termos de rigor científico, limitando-se a repetir tabus/ chavões sobre o "caráter inato" dessas características; ou, através dos programas de história de negócios, baseados em discurso de empresários bem sucedidos, apresentar explicações à posteriori das causas desse sucesso, já que o processo de formação da auto-consciencia desses empresários, impede que tenham pleno controle/ conhecimento dos fatores indiretos que condicionaram sua ação.

Trabalhando durante 20 anos na Area de Capacitação Educacional Generalista, realizando experiencias originais de Engenharia de Recursos Humanos, apesar de havermos conseguido excelentes resultados no Estudo da Genese/ Controle do Processo de Desenvolvimento Gerencial em Estruturas Burocráticas, alcançamos, até o presente momento, resultados extremamente limitados/ insufi-

cientes/ pequenos na área de nosso verdadeiro interesse: Desenvolvimento de Capacidade Empreendedora para Gestar Novos Negocios (Acumulação Auto-Propulsionada de Capital).

Realizando uma auto-crítica recente, provocada pelas contundentes consequencias acarretadas por exercer esforços excessivos na tentativa de converter jovens intelectuais em agressivos empreendedores, tornou-se claro o grande viés e limitação, até então não percebidos, das nossas investigações anteriores sobre o tema: enfase nos aspectos cognitivos/ intelectuais, em detrimento dos aspectos emocionais e psico-motor, já que as diversas experiencias que realizamos na área de Engenharia de Recursos Humanos enfatizavam o recrutamento/ desenvolvimento de alunos com alto potencial intelectual, egressos especialmente do IME - Instituto Militar de Engenharia (RJ) e da EAESP/FGV (SP).

Tendo tido oportunidade recente de pesquisar o comportamento marginal - Presidiários; Pacientes de Clínicas Psiquiátricas; Jovens Contestadores; Movimento de Emancipação da Mulher -, como consequencia direta da inviabilização teórica/prática da linha de investigação anterior, percebemos, ainda ao nível de insight, que aí poderá estar a chave (elo perdido) dessa complexa questão: o estudo do comportamento marginal, na medida direta do seu grau de desvio das normas/ padrões sociais estabelecidos, por demandar agressividade/ estrutura emocional para suportar riscos crescentes, possibilita conhecer a genese de características típicas do Empreendedor Schumpteriano. Em síntese, essa perspectiva significa analisar a interrelação dinamica entre estrutura psico-emocional dos quadros gerenciais e estratégia empresarial.

Esse insight, no entanto, de usar o estudo do Comportamento Marginal/ Contestador, como meio de compreender as transformações futuras da sociedade, apesar de novo e pioneiro na área de recursos humanos empresariais, traduz uma das mais fecundas linhas de pesquisa das ciencias sociais atuais, que tem discutido a questão da "Desconstrução dos Sistemas de Conhecimento/ Lógicas Existentes", subjacentes ao esgotamento dos Padrões Burocráticos-Racionalistas nas concepções tradicionais de organização, ciencia e psiquiatria, implícitos nos movimentos sociais recentes - Glasnot/ Perestroika; Co-Gestão; Auto-Gestão; Modelos Japoneses de Gestão; Sistemas Participativos de Qualidade Total; Enfase no Intuitivo/ Ilógico; Contestação dos Jovens; Questionamento das Noções de Loucura/ Normalidade, etc -, cuja fundamentação teórica baseia-se nas obras de Nietzche, Foucault, Heidegger e Wittgenstein.

A partir do 2º Semestre de 1988, com a nossa mudança para o Rio de Janeiro, estamos organizando um amplo grupo de pesquisa, nos moldes do Planck/ CEADE, denominado provisoriamente "Ditatura de Ipanema" (expressão utilizada pela Imprensa Paulista para referir-se a grande influencia/ ressonancia que os modismos surgidos neste bairro tem no comportamento social de todo o país, atra-

vés de sua difusão pela Rede Globo de Televisão), envolvendo elementos interessados em desenvolver teses de mestrado/ doutorado sobre diferentes angulos da questão "Desenvolvimento Estratégico de Recursos Humanos": Impacto das Filosofias Educacionais no Desenvolvimento da Personalidade Empreendedora (IESAE/FGV); Transformação Social e Políticas de Formação de Quadros Gerenciais (Universidade Sorbonne/ Paris VIII); Raizes Filosóficas da Capacitação Estratégica (PCT/ COPPE/ UFRJ); Perspectiva Epistemológica no Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação (IBICT/CNPq); Papel da Integração Científico-Tecnológica na Capacitação Estratégica de Profissionais Híbridos nas Áreas de Alta Tecnologia (Química Fina; IQ/ UFRJ); Perfil Empreendedor e Oportunidades de Investimento em Setores Economicos Dinamicos (Centro de Estudos Avançados em Química Fina).

Em síntese, procuramos tornar explícito neste tópico quais foram os diversos fatores históricos, presentes nas nossas atividades profissionais/ docentes/ científicas, relacionadas com a área de desenvolvimento estratégico de recursos humanos, nos últimos 20 anos, que condicionaram/ influenciaram a nossa presente pesquisa sobre "Capacitação em Gerencia Estratégica de Negócios: a experiencia brasileira da EAESP/FGV (1954/ 1986)".

Alguns colegas nos tem questionado sobre que motivos insólitos nos teriam levado a fazer uma investigação detalhada, segundo eles, das "entranhas, vísceras e intestinos" da Fundação Getúlio Vargas e da EAESP, na medida em que fomos obrigados a tornar explícito, através de ampla pesquisa em documentos históricos dessas entidades, as diversas discordancias, conflitos e crises entre elas, no período 1954/ 86.

Longe de ver nessa observação qualquer sentido pejorativo, entendemos que somente através do estudo científico das partes mais intimas ("intestinas") de um organismo vivo é possível conhecer as raízes dos comportamentos expressos, traduzidas na dinamica de seu metabolismo digestivo.

Ou seja, somente através de uma investigação profunda das "entranhas" do processo histórico da EAESP tornou-se possível captar/ apreender as contradições intrínsecas que gestaram uma das mais ricas, fecundas e originais experiencias mundiais de Business School, como tornamos explícito no nosso MODELO EAESPIANO de CAPACITAÇÃO EM GERENCIA ESTRATEGICA DE NEGÓCIOS, do qual nós fomos "cobaias", no período de 1977/83, nos Cursos de Graduação, Mestrado e Doutorado (ANEXO V/ ITEM 6, p. 386/387).

Essa nossa pesquisa se propos muito mais a provocar dúvidas, do que fornecer respostas, pois como foi sabiamente afirmado por Albert Einstein "formular prblemas pode ser muito mais importante do que saber resolvê-los" (1980, p. 80). O genio/ sábio é

sobretudo aquele que tem plena "consciencia de seu nível de ignorancia", tendo por isso mais dúvidas do que certezas, enquanto o "ignorante/ imbecíl" é aquele que pensa ter mais certezas do que dúvidas.

Depois de havermos realizado o mestrado da EAESP/ FGV no tempo recorde de 13 meses (01/82 a 02/83), incluindo 15 disciplinas e a elaboração da Tese "Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional nas Emissoras de TV Brasileiras (1950-82)" (523 páginas) e concluido as disciplinas de doutorado no 1º Semestre de 1983, pretendíamos ter defendido essa tese de doutorado no dia 13/9/84, data do 30º Aniversário da EAESP, quando já havíamos realizado uma ampla pesquisa e entregue 3 Relatórios à FAPESP.

No entanto, atrasamos a finalização dessa Tese cerca de 4,5 anos, pois optamos neste período por participar efetivamente da co-orientação e no apoio à elaboração das Teses de Tania Limeira: Mestrado - "Estratégia Empresarial e Ciclo Economico na Indústria Brasileira de Bens de Consumo (1964-1984)" - defendida em fevereiro de 1983; e Doutorado - "As Empresas e a Nova República: a Dinamica da Gestão Estratégica de Negócios no Brasil na Década de 80", defendida em fevereiro de 1985.

Esse período de retardamento foi importante também para a conclusão de diversas experiencias laboratoriais sobre Capacitação Estratégico-Gerencial, pioneiras e inéditas no Brasil, realizadas no período de 1982/88 na FIAM-Faculdades Integradas Alcantara Machado, através do CEADE-Centro de Estudos Avançados em Administração Estratégica (ANEXO V/ ITEM 8, p. 394/397), com participação de diversos EAESPIANOS, possibilitadas pela grande visão e sensibilidade educacional do seu Diretor, Prof. Roney Signorini.

ANEXO-V

COPIA DE DOCUMENTOS RELACIONADOS à PESQUISA

1. CARTA à COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO DA EAESP/FGV (16/8/84) p. 374

2. CARTA AO DIRETOR DA EAESP/FGV (10/1/84) p. 376

3. CARTA AO ORIENTADOR (20/12/84) p. 378

4. CARTA AO PRESIDENTE DA FGV (20/12/84) p. 383

5. CARTA DO SUPERINTENDENTE GERAL DA FGV (7/1/85) p. 385

6. HISTORICO ESCOLAR EAESP/FGV (GRADUAÇÃO/MESTRADO/DOUTORADO) p. 386

7. QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE PROFESSOR (FEA/USP-2º SEMESTRE/85) p. 388

8. CEADE - CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (APRESENTAÇÃO/ ORGANOGRAMA/ LOGOMARCA) p. 394

São Paulo, 16 de agosto de 1 984

À Comissão de Pós-Graduação
da EAESP/FGV

Solicito, pelo presente, pelos motivos abaixo expostos, mudança para a área de concentração de "Economia Aplicada à Administração", no meu Programa de Doutorado, no lugar da atual área de "Mercadologia", mantendo esta última como domínio conexo.

Tendo realizado cursos em excesso aos valores mínimos exigidos pelo regimento do CDA/EAESP/FGV, possuo número suficiente de créditos, distribuídos por disciplinas obrigatórias, específicas e eletivas que satisfazem tanto às necessidades do doutorado em "Mercadologia", como em "Economia Aplicada à Administração", quer como área de concentração, quer como domínio conexo. Falta-nos, apenas, realizar exame de área de concentração em Economia, para o qual encontramo-nos preparado desde já.

Em função do desenvolvimento da minha pesquisa (tese), tenho percebido as vantagens de inverter as atuais áreas de concentração (mercadologia) e domínio conexo (economia), por permitir melhor enquadramento do estudo, cujo objeto é a análise da contribuição da evolução histórica da EAESP (Pensamento Eaesfiano) ao Pensamento sobre Estratégia Empresarial.

Nos EUA, há uma tendência recente dos estudos sobre Estratégia Empresarial serem inseridos nos Programas de Pós-Graduação na área de "Business Economics", e não apenas na área tradicional de "Business Policy".

O caso mais conhecido é o programa de PHD da Havard em "Business Economics", oferecido integradamente pela Havard Business School e pelo Departamento de Economia da "School of Arts and Sciences". É nessa área que milita Michael Porter, autor de "Competitive Strategy - Techniques for Analising Industries and Competitors", livro clássico dos cursos modernos de Estratégia Empresarial.

O posicionamente dos estudos sobre Estratégia Empresarial na área de "Economia Aplicada à Administra -

...

ção" analisa de maneira endógena esse processo, enfatizando a dinâmica de adaptação das empresas no contexto da acumulação capitalista, ao lugar da tradiconal enfase comportamental/voluntarista de Business Policy.

A despeito da forte ênfase mercadológica , estudos estratégicos sob essa ótica, como é o caso da nossa pesquisa, enquadram-se melhor em Economia Aplicada, do que em Mercadologia, como já ocorre no Programa de PHD da Havard, acima citado.

Solicito, ainda, à CPG autorização para continuar com o mesmo orientador - Prof.Orlando Figueiredo — , que além de professor de mercadologia, têm sólida formação e experiência em economia, atuou como professor do PAE/EAESP/FGV,coordena trabalhos na Fundap nessa área, e leciona cursos de estratégia empresarial com a abordagem citada de Michael Porter.

Essa última solicitação foi discutida e aceita pelo representante do PAE na CPG - Prof. Perosa - quando ficou claro que as vantagens da mudança de área de concentração refere-se à questão de melhor enquadramento teórico, cuja consequência direta é a de possibilitar abrir uma nova "trilha" de pesquisa - estratégia empresarial sob ênfase econômica - , que se tem mostrado extremamente fecunda nos EUA.

Atenciosamente

Luís Eduardo Potsch C. e Silva

São Paulo, 10 de janeiro de 1984. PÁGINA 376

Ao
Diretor da EAESP/FGV
Prof. Carlos Osmar Bertero

Prezado Prof. Bertero

Conforme conversamos pessoalmente, venho pela presente solicitar formalmente à V.S. autorização para ter acesso às fontes de pesquisa interna à EAESP/FGV, que permitam-me concluir minha tese de doutorado intitulada "Raízes do Pensamento em Administração de Empresas da EAESP/FGV (1954-1984)".

Entre essas fontes incluem-se: ficha funcional (currículo academico) dos professores (ênfase especial na natureza e data de conclusão de cursos, defesa de tese, publicação de trabalhos, etc); arquivos da Secretaria dos Orgãos Colegiados (Relatórios Anuais de Atividades; Atas de Comissão; Projetos de Implementação;...) histórico/programas de Cursos (CGAE/AP; CEAG; CMA/CDA; PEC); Departamentos de Ensino/Pesquisa (MCD; ADM;CFC; POI; IMC; PAE; FSJ); Núcleos de Pesquisa e Publicações/ Assessoria Técnica (NPP;NATAD); Biblioteca.

A metodologia do estudo estará baseada, conforme explicação verbal, na utilizada pelo Prof. Paulo Fernando Fleury na pesquisa que originou o artigo "O ensino de graduação em administração no Brasil: um estudo de casos", onde é citado:

> "Sobre o corpo docente foram levantadas informações a respeito de idade, formação universitária à nível de graduação e pós-graduação (incluindo a área de conhecimento, o local e o ano de conclusão dos cursos), a experiencia didática em termos de anos como professor e o regime de trabalho. Esses dados foram levantados com base na consulta da ficha funcional dos professores, fornecida pela direção dos cursos".(grifos nossos; RAE 23(4):29-42, out/dez 1983, pág 31).

Agradecendo a colaboração do prezado mestre, solicito a gentileza de devolver uma cópia da presente com o respectivo despacho, de modo permitir a agilização do referido levantamento.

Cordialmente

[signature]

Aluno regular do Programa de Doutorado da EAESP/FGV

EAESP/FGV
DIRETORIA
PROTOCOLO
Nº 0019
15/1/84

Compareceu para pedido

c.c.: Prof. Orlando Figueiredo

São Paulo, 20 de dezembro de 1984

Prezado Prof. Orlando Figueiredo,

Fui recém aprovado no Exame de Área de Concentração de Economia do CMA/CDA atendendo a exigência da CPG que aceitou minha transferência para aquela área, ficando metodologia como Domínio Conexo e mantendo-se o mesmo Professor Orientador, já que os créditos cursados atendem a ambas alternativas.

Após refletir a evolução da minha pesquisa(tese) de doutorado, incorporando suas sugestões, o Projeto foi redirecionado para:

"Fundamentos Econômicos do Pensamento em Estratégia Empresarial da EAESP/FGV (1954-1984)"

A relação de Estratégia Empresarial com os diversos Departamentos de Ensino/Pesquisa da EAESP/FGV estará baseada na análise realizada pelo Prof. Carlos Osmar Bertero no artigo "Teoria Organizacional e Estratégia Empresarial" apresentado na 6ª Reunião Nacional da ANPAD:

> "(...) estratégia empresarial designa uma área que é inegavelmente a de administração geral e que teve seu início com os primeiros cursos de administração empresarial ensinados nos EUA nos

princípios do século(...) A evolução da área estratégica pode ser entendida como representando, sob certo aspecto, o próprio desenvolvimento dos conhecimentos de administração em sua totalidade (finanças, marketing, recursos humanos, etc.) (grifos nossos; Anais pág. 481 e 483)

Conforme nossa exposição de motivos à CPG, será enfatizado nesse trabalho a análise dos pressupostos econômicos subjacentes às prescrições estratégicas, visando assimilar tendência recente nesse sentido, como ocorre nos EUA com Michael Porter(lotado no Programa de "Business-Economics") e aqui na Escola em Cursos dos Prof. Orlando Figueiredo, Gerald Dinn Reiss e Yoshiaki Nakano, que incorporam a perspectiva de Organização Industrial.

A importância dessa ênfase é destacada por Ansoff no Prefácio da edição brasileira de seu livro "Estratégia Empresarial":

"É a falta de uma base teórica descritiva para as prescrições feitas no livro. Como é assinalado, a teoria microeconomica da empresa não é suficientemente rica para explicar processos estratégicos. Portanto, desde os primeiros dias de planejamento e análise estratégicas, temos oferecido aos administradores uma ponte para atravessar um rio, sem um corpo teórico que assegure que

> a ponte foi bem projetada e continuará de pé. Vários pesquisadores estão atualmente fazendo progresso nesta área, a partir de diversos enfoques." (grifos nossos; pág. XV)

Nesse sentido, analisaremos as razões econômicas(Economia Política) do "pensamento" dos diversos Departamentos de Ensino/Pesquisa da EAESP em termos de currículo dos docentes, produção acadêmica, programas/bibliografias de cursos, artigos/publicações, etc, sob a ótica da sua contribuição para a Estratégia Empresarial, entendido como a perspectiva da Administração Geral das Empresas(Bertero, artigo citado).

A metodologia do estudo estará baseada na utilizada pelo Prof. Paulo Fernando Fleury na pesquisa que originou o artigo "O ensino de graduação em administração no Brasil : um estudo de casos", onde é citado:

> "Sobre o corpo docente foram levantadas informações a respeito de idade, formação universitária a nível de graduação e pós-graduação(incluindo a área de conhecimento, o local e o ano de conclusão dos cursos), a experiência didática em termos de anos como professor e o regime de trabalho. Esses dados foram levantados com base na consulta da ficha funcional dos professores, fornecida pela direção dos cursos. Além destas, foram levantadas informações sobre a experiência profis-

> sional dos professores, utilizando-se para isto um pequeno questionário aberto respondido pessoalmente por uma amostra representativa dos docentes" (grifos nossos; RAE 23(4): 29-42,out/dez 1983, pág. 31)

Recentemente, a Profª Alice Piffer Canabrava utilizou esta metodologia para publicar o livro "História da Faculdade de Economia e Administração da USP (1946/1981)".

Tendo tomado conhecimento do teor do nosso estudo, editores mostraram-se interessados em publicá-lo com o approach "Estratégia Empresarial: os fundamentos econômicos do Pensamento da EAESP/FGV (1954-1984)".

Pretendo utilizar integralmente os meses de janeiro e fevereiro de 1985 para concluir esse estudo, já bastante adiantado com os dados que venho coletando nos últimos 8 anos e as entrevistas pessoais que tenho gravado, necessitando agora autorização da Diretoria da EAESP/FGV para ter acesso às fontes de pesquisa interna à Escola: ficha funcional dos professores (ênfase especial nas datas de conclusão de cursos, defesa de tese, publicação de trabalhos, etc.); arquivos da Secretaria de Orgãos Colegiados(Relatório de Atividades, Atas de Comissões, Projetos de Implantação,...); histórico de Cursos(CGAE/AP; CEAG; CMA/CDA; PEC); Departamentos de Ensino/Pesquisa (MCD; ADM; CFC; POI; IMQ; PAE; FSJ); Núcleos Pesquisa/Assessoria(NPP; NATAD); Biblioteca.

Solicito, pela presente, a colaboração do prezado mestre em termos de obter autorização da Diretoria da EAESP/FGV para conclusão dessa pesquisa.

Cordialmente,

LUIS EDUARDO POTSCH

São Paulo, 20 de dezembro de 1984

Prezado Dr. Luiz Simões Lopes,

Em meados de 1983, quando tive oportunidade de ser recebido em audiência por V. S. na qualidade de Presidente da Associação de Pós-Graduação da EAESP/FGV, fiquei surpreendido com vossa afirmação de que, apesar da grande importância da Fundação Getúlio Vargas, desconhecia até aquela data qualquer tese de mestrado/doutorado que tratasse da mesma.

Tendo durante 8 anos realizado os programas de graduação, mestrado e doutorado da EAESP/FGV, com ativa participação nos seus Orgãos Colegiados e excelente desempenho acadêmico, percebi a importância de tomar a própria história da EAESP/FGV como objeto da minha tese de doutorado, atualmente em elaboração sob a sábia orientação do Prof. Orlando Figueiredo, a intitular-se:

"Fundamentos Econômicos do Pensamento em Estratégia Empresarial da EAESP/FGV(1954-1984)"

Falar da Fundação Getúlio Vargas para mim remonta ao berço materno, permanecendo viva a memória de meu avô, o saudoso Catedrático do Colégio Pedro II, Prof. Waldemiro Potsch, onde, quer nas seguidas reedições de "O Brasil e suas Riquezas", quer na memorável questão "Potsch-Mello Leitão" que empolgou os meios intelectuais brasileiros nos anos 40, a figura de Simões Lopes e da sua grande obra, apareciam como o grande paradigma de brasilidade.

Daí, apesar da minha condição atual de professor concursado da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, sinto-me extremamente a vontade para falar desse grande empreendimento que é a EAESP/FGV, onde nos últimos 30 anos marcou-se indelevelmente a formação de muitos brasileiros e de modo especial a minha própria.

A despeito da grande quantidade de informações já levantadas, solicito a preciosa colaboração de V. S. e dos diversos membros da Fundação Getúlio Vargas no processo de elaboração final desse trabalho, que pretendo transformar em livro, como meio de homenagear, por ocasião do 40º aniversário da FGV e 30º da EAESP, aqueles que tão profundamente marcaram minha formação intelectual.

Aproveito a oportunidade para reiterar-lhe protestos de elevada estima e distinta consideração.

Cordialmente,

LUIS EDUARDO POTSCH C. E SILVA

Acadêmico do Programa de
Doutorado da EAESP/FGV

C.C.: -D. Noemia Potsch
-Dr. Roberto Hermeto C. da Costa
-Prof. Carlos Osmar Bertero
-Prof. Pólia Lerner Hamburger
-Prof. Orlando Figueiredo

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
GABINETE DO SUPERINTENDENTE GERAL

SG/ 08 /85

Rio de Janeiro, 07 de janeiro de 1985.

Ilmo.Sr.
Luis Eduardo Potsch C. e Silva
Acadêmico do Programa de
Doutorado da EAESP/FGV
São Paulo-SP

Prezado Senhor

Acuso o recebimento de cópia de sua carta dirigida ao Dr.Luiz Simões Lopes, Presidente da Fundação Getúlio Vargas, que presta informações sobre a sua tese de doutorado, em fase de elaboração, a intitular-se: "Fundamentos Econômicos do Pensamento em Estratégia Empresarial da EAESP/FGV(1954-1984)".

Congratulo-me com V.Sa. pela escolha do tema, e coloco-me ao seu dispôr para colaborar na obtenção das informações necessárias.

Atenciosamente

Roberto Hermeto Corrêa da Costa
Superintendente Geral

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CURSO DE MESTRADO/DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO (CMA/CDA)
ALUNO : LUÍS EDUARDO FOTSCH DE CARVALHO E SILVA
PERÍODO : 1982/1983

HISTÓRICO ESCOLAR

DISCIPLINAS/MESTRADO	TRABALHO/ PARTICIPAÇÃO		PROVA PARCIAL		EXAME		MÉDIA FINAL	MÉDIA CLASSE	NÚMERO ALUNOS
	NOTA	PESO	NOTA	PESO	NOTA	PESO			
43.010 - Estudos Brasileiros	9,5	0,4	8,0	0,3	10,0	0,3	9,20	6,75	44
43.011 - Metodologia de Pesquisa	9,0	0,4	8,5	0,2	9,0	0,4	8,90	7,18	51
43.020 - Análise Estatística	10,0	0,3	10,0	0,3	9,0	0,4	9,60	6,48	48
43.030 - Adm. e Análise Financeira	10,0	0,2	8,8	0,4	8,7	0,4	9,00	7,04	41
43.040 - Teoria Econômica	10,0	1/3	10,0	1/3	9,5	1/3	9,83	7,87	56
43.060 - Diretrizes Administrativas	9,3	0,3	9,0	0,3	9,5	0,4	9,29	7,27	35
42.225 - Sistemas de Informação Adm.	9,5	0,3	9,5	0,3	10,0	0,4	9,70	8,06	7
42.441 - Economia Brasileira	9,0	0,3	9,0	0,3	9,0	0,4	9,00	8,54	21
43.331 - Teoria Desenvolvimento Econômico	10,0	0,4	9,0	0,2	10,0	0,4	9,80	8,05	11
42.500 - Sem. Avançado Merc. "Projeto Monografia"	10,0	1/3	9,0	1/3	8,0	1/3	9,00	6,53	9
42.500 - Sem. Avançado Merc. "Administração Vendas"	9,0	0,3	8,0	0,3	8,5	0,4	8,50	6,66	8
43.552 - Pesquisa Mercadológica	9,0	0,4	9,0	0,2	10,0	0,4	9,40	8,08	21
42.556 - Comportamento do Consumidor	9,0	0,4	9,0	0,3	9,0	0,3	9,00	6,80	7
43.550 - Teoria Mercadológica Superior	8	0,4	8,5	0,3	9,0	0,3	8,55	7,10	14
- - Média Disciplinas/Mestrado	-	-	-	-	-	-	9,22	7,3	-
- - Tese Mestrado	1º Examinador	9,5	2º Examinador	9,0	3º Examinador	9,5	9,33	-	-
- - Média Geral Mestrado	—	—	—	—	—	—	9,25	-	-

DISCIPLINAS/DOUTORADO	TRABALHO/ PARTICIPAÇÃO		PROVA PARCIAL		EXAME		MÉDIA FINAL	MÉDIA CLASSE	NÚMERO ALUNOS
	NOTA	PESO	NOTA	PESO	NOTA	PESO			
42.400 - Sem. Avançado "Ciclos e Política Econômica"	9,0	0,4	9,0	0,2	10,0	0,4	9,40	8,6	12
43.440 - Teoria e Instituições Monetárias	7,7	0,3	7,0	0,3	7,5	0,4	7,41	6,4	12
43.443 - Economia de Empresas	9,0	0,3	9,0	0,3	9,0	0,4	9,00	8,3	14
42.551 - Gerência de Produtos	6,5	0,4	9,0	0,3	8,5	0,3	7,85	6,4	15
43.551 - Estratégia Mercadológica	8,0	0,55	9,5	0,20	7,5	0,25	8,18	7,95	15
43.332 - Estratégia e Análise de Investimento	8,7	0,30	7,8	0,30	8,5	0,40	8,34	5,67	25
42.553 - Administração de Varejo	9,0	0,25	8,0	0,35	10,0	0,40	9,1	6,28	10
42.661 - Aplicação da Teoria das Organizações (Consultoria)	10,0	0,3	9,0	0,3	10,0	0,4	9,7	9,19	14
42.401 - Valor e Capital nos Clássivos	9,0	0,3	9,5	0,3	9,5	0,4	9,35	8,54	18
42.400 - Seminário Avançado-Economia Política	9,5	1/3	9,0	1/3	10,0	1/3	9,5	8,68	15
EAD-737-Finanças das Empresas Multinacionais	Administração/FEA/USP						A	B	21

OBS.: Médias da classe não incluem as notas dos alunos que não compareceram (2a. chamada ou faltantes), incluindo os reprovados por falta.

FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
(FEA/USP)

CURSO DE FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO II

Prof. Luís Eduardo Potsch
2º Semestre de 1985
EAD - 104
Curso de Graduação
Manhã

Questionário de Avaliação de Professor
(Itens 25/26 - Depoimentos sobre Aspectos mais Positivos/Comentários Adicionais).

. Reflexão contínua e análise de resultados obtidos no desenvolvimento do aluno.
. Introdução de conceitos e enfoques diversos da realidade.
. Complementação do curso com visitas a empresas.

. Análise profunda das empresas.
. Contatos externos nas empresas.
. Discussões sobre a matéria.
. Exemplos demonstrados.
. Reflexão sobre a matéria.

. Uma preocupação com o lado profissional tentando encaminhar-nos para o contato com as grandes empresas de São Paulo para que se sinta a realidade.

. O professor procura sair mais da teoria, analisando nosso potencial prático com trabalhos junto às empresas. Particularmente para mim foi uma nova e excelente experiência.

Questionário de Avaliação de Professor 2

. FAD II tem sido para mim um curso muito mais interessante do que FAD I. O professor é muito dinâmico e desperta interesse dos alunos. Tenho aprendido coisas interessantes que me proporcionam uma visão mais clara da realidade. Penso que agora consigo encarar as coisas duma forma bem mais simples.

. Visão diferente sobre a Administração.
. Matéria didática utilizada interessante.

. Desde o primeiro dia de aula o professor inovou o modo de se dar a matéria em aula.
Pediu a nós alunos para que lêssemos diversos livros, recortes de jornal, revistas e isso nos aguçou o senso de crítica e novas informações.
. Outro aspecto positivo é que o professor em todas as aulas pede que cada aluno do grupo se exprima sobre o assunto dado.

. O aspecto prático: este professor traz a realidade da empresa para "mais perto" do aluno.

. Seria a relação entre a teoria e a prática proporcionada.

. Grande abertura no sentido de visão global da empresa.
. Reflexão sobre assuntos/temas nunca antes discutidos.
. Aulas expositivas bem explicadas e de grande aplicação.

. Acho que o professor tem um grande conhecimento da matéria e exemplifica toda a teoria dada. Tem facilidade para tornar a aula bastante interessante.

Questionário de Avaliação de Professor 3

. O curso foi desenvolvido de uma forma extremamente "aberta", o que prejudicou o aproveitamento. Acho que a melhor forma de desenvolvimento do curso visando um melhor aproveitamento seria dividi-lo em duas partes: na 1ª seria desenvolvida a parte teórica e na 2ª seria desenvolvido o trabalho de campo adotado.

. O curso deu-nos uma visão das várias funções da empresa, fazendo com que se conhecesse um aspecto particular sem desconhecer o geral (todo).

. Enfoque prático (grande quantidade de exemplos práticos, citando acontecimentos do mercado).
. Grande abrangência dos assuntos abordados.
. Possibilidade de discussão dos assuntos entre os alunos e entre alunos e professor.

. O curso é de reflexão, de atuação por isso exige muito de nós alunos.
. O curso traz informações muito importantes de como sentir o meio ambiente ou seja, a empresa sempre tentando adaptar-se as mudanças ambientais.
. O curso poderia indicar mais material didático (livros, apostilas).

. Professor de raciocínio rápido, que mantém o interesse durante as aulas, aplicando os conceitos na prática.
. Exposições sempre interessantes, porém de um nível superior aos alunos do 1º ano, em termos.
. Visitas a empresas proporcionam uma visão mais realista do curo, o que é benéfica.
. Enfim, é um bom professor que se mostra interessado e dá condições aos alunos de desenvolverem-se.

. O curso é interessante, pois força, de um certo modo, o aluno a ampliar os seus conhecimentos sobre o mundo empresarial e sobre a situação atual do país. É um curso bem dinâmico que exige uma grande participação do aluno, tanto dentro como fora da sala de aula.

Questionário de Avaliação de Professor 4

. Quase nulos.
. Houve necessidade de maior investimento de professor em informações para o aluno, debates e maior interesse no tocante a citação de experiências.

. Liderança.
. Potência verbal.
. É necessário um mestre ao longo do curso de Administração.

. Forneceu um conhecimento geral de administração e descriminou de maneira suficiente as várias áreas de uma empresa.
. O nível do professor me parece estar um pouco acima do conhecimento que um aluno de primeiro ano tem, dificultando, às vezes, o acompanhamento da matéria.

. Acredito que seja este o curso que mais abrangeu a matéria como um todo e seja ele o mais próximo da realidade não só empresarial como toda a realidade do mundo exterior. Foi esse o único curso deste ano que não teve um caráter de frustração, com relação ao curso de administração.

. É um curso que oferece motivação quanto à matéria ministrada, pois o professor mostra-se bastante dinâmico e exigente. Incentiva-nos a leituras e pesquisas tanto em livros, como em revistas especializadas ou não e à entrevistas com profissionais que trabalham no ramo administrativo, contanto com diferentes empresas.

. Muito interessante.
. Proporciona formação básica essencial
. Começa entrar mais a fundo na área de administração.

Questionário de Avaliação de Professor 5

. Exposição da aula, método em sala de aula como o trabalho, forçando sair da faculdade e pesquisar o mercado e empresas.
. Pode-se dizer que a aula é um pouco cansativa pelo número grande de informações, dada a matéria, e praticamente ininterrupta.

. A importância dos conhecimentos que refletem a realidade sócio-econômica e política.

. Exemplifica bem os princípios teóricos, conduz bem a aula, deu um trabalho muito bom para os alunos entrarem mais em contato com a área e o mercado, a nível de 1º ano é excelente.
. O professor não trabalha com textos no xerox, o que me facilita muito tanto na parte prática como na parte financeira.

. Oportunidades de reflexão e o relacionamento do curso com a economia, atualidade e a empresa, no momento atual.

. Entende bem do assunto só que um pouco superficial. Força um pouco demais as aulas. Ele é bem prático mas ele só joga a matéria em relação as grandes empresas se esquecendo que há muitas pequenas e médias empresas e que elas também possuem uma estrutura funcional.

. Proporcionou uma visão bastante ampla da realidade empresarial ligada à realidade externa. Com isso, mostrou a grande importância da leitura de jornais e revistas tanto na formação como atuação do profissional ligado não só a essa área como em todas as outras.

. Associa de forma lógica e de fácil assimilação, os fundamentos teóricos e a prática.

Questionário de Avaliação de Professor 6

. É um curso que remete o aluno à reflexão. Além de provocar a necessidade de se procurar em dados do dia-a-dia (revistas, jornais, etc) elementos para a compreensão das aulas, da empresa e do ambiente onde ela está inserida.
É importante que essa matéria seja ofercida no 1º ano.

. Talvez pelo fato do professor não seguir (nas aulas práticas) uma certa ordem, fica difícil ao aluno conseguir chegar com rapidez ao final da tarefa. Os trabalhos práticos ficam acumulados em 90% dos grupos de estudo.

. É bastante prático.

CEADE CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O CEADE foi organizado por pesquisadores do Programa de ıtorado em Estratégia Empresarial da EAESP/FGV, com ampla expe-ıncia executiva em cargos de linha de grandes empresas, visando:

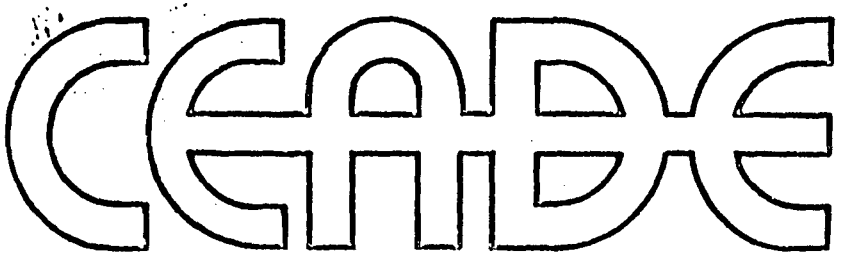
1. Realização de estudos e pesquisas avançadas (originais) sobre a Dinâmica Estratégica Organizacional de empresas, com ênfase na sua inserção no contexto econômico-político latino-americano, envolvendo as seguintes áreas:

   - Estratégia de Alta gerência
   - Planejamento Corporativo
   - Administração Estrat ɪica
   - Dinâmica Econômico-P ítica (Cenários)
   - Dinâmica Organizacional
   - Gerência Estratégica Funcional: Marketing; Propaganda; Pesquisa de Mercado; Recursos Humanos; Finanças; Informática; Tecnologia.
   - Dinâmica de Empresas de Comunicação: Jornais;Editoras;RTV

2. Integração das conclusões dos estudos e pesquisas avançadas ao pragmático aperfeiçoamento das ações administrativas, através de serviços de:

   - Consultoria em Administração Estratégica
   - Estudos Estratégicos de Mercado
   - Elaboração de Cenários Econômico - Políticos
   - Pesquisas Aplicadas Diversas
   - Programas e Cursos de Desenvolvimento de RH
   - Publicações Especializadas na Área de Estratégia Empresarial
   - Identificação de Oportunidades de Investimento de Capital (Novos Negócios) e Desenvolvimento de Equipes Gerenciais

CEADE CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA



Centro de Estudos Avançados
em Administração Estratégica

BIBLIOGRAFIA

CLASSIFICAÇÃO

1. BIBLIOGRAFIA GERAL p. 398

2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE DIVERSAS PESQUISAS SOBRE PENETRAÇÃO DE EX-ALUNOS DA EAESP/FGV NO MERCADO DE TRABALHO p. 409

3. BIBLIOGRAFIA DETALHADA SOBRE "EAESP E FGV" (Preparada pelo Serviço de Documentação da Biblioteca Karl A. Boedecker da EAESP/FGV - 147 Documentos/ 19 Páginas - 1986) p. 410

PARTE I - DOCUMENTOS DIVERSOS p. 412

PARTE II - ATAS, CALENDARIOS, RELATORIOS, PROGRAMAS DE CURSO, TESTES DE SELEÇÃO p. 426

PARTE III - PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS PRODUZIDAS PELA EAESP p. 428

PARTE IV - FOTOGRAFIAS p. 429

1. BIBLIOGRAFIA GERAL

ABRAMO, Perseu
1979 - "Pesquisa de Ciencias Sociais", in Sedi Hirano (organizador), Pesquisa Social = Projeto e Planejamento, São Paulo, T. A. Queiroz, p. 35 a 43

ADUSP
1978 - "Livro Negro da USP", SP, ADUSP - Associação dos Docentes da USP

ANDERSON, Dole A.
1974 - "Educação Empresarial e as Multinacionais", in 2º Index EAESP, SP, Associação dos Ex-Alunos

ANSOFF, H. Igor
1977 - "Estratégia Empresarial", SP, McGraw-Hill

ANSOFF, H. Igor; Roger P. Declerck; Robert L. Hayes
1981 - "Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica", São Paulo, Atlas

BAIN, J. S.
1956 - "Barriers to new competition", Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press

BARAN, Paul A. e Paul M. Sweezy
1978 - "Capitalismo Monopolista = Ensaio sobre a Ordem Economica e Social Americana", 3ª edição, Rio de Janeiro, Zahar

BARR, Kenneth
s.d. - "On the Capitalist Enterprise", in The Review of Radical Political Economics, 12(4): 60-70, Winter

BERLINCK, Cyro e Alfonso Trujillo Ferrari
1958 - "A Escola de Sociologia e Politica de São Paulo (1933-1958)", Edição Comemorativa do XXV Aniversário, SP, ESP

BERGER, Peter I. e Thomas Luckmann
1978 - "A Construção Social da Realidade", 4ª edição, Petropolis, Vozes

BERTERO, Carlos Osmar
1982 - "Teoria Organizacional e Estratégia Empresarial" in Anais da 6ª Reunião Nacional da ANPAD, p. 481 a 493.

BETHLEM, Agricola
s.d. - "Pesquisa exploratória sobre a influencia estrangeira no ensino de Administração no Brasil", Anais da 6ª Reunião da ANPAD, Salvador, ANPAD

1981 - "Os Conceitos de Política e Estratégia", RJ, Revista de Administração de Empresas, FGV, 21(1): 7-15, jan/mar

BORDENAVE, Juan Dias
1982 - "O que é Comunicação", Coleção Primeiros Passos Nº 67, São Paulo, Brasiliense

BRASILIENSE, Editora
1986 - "O que é O que é", Coleção Primeiros Passos, São Paulo, Brasiliense

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos
s.d. - "Economia Formal e Economia Política", ECON-L-19, mimeo, EAESP/FGV

1980 - "A Formação Contraditoria das Classes Dominantes", Revista Senhor, março, nº 24, São Paulo, p.44 a 46

1981 - "A Sociedade Estatal e a Tecnoburocracia", Brasiliense, São Paulo

1982 - "Seis Interpretações sobre o Brasil", EC-BRAS-L-171 (E-033), mimeo, EAESP/FGV, 45p.

BRUYNE, Paul de; Jacques Herman e Marc de Schoutheete
1982 - "Dinamica da Pesquisa em Ciencias Sociais", 2ª ed., Francisco Alves, Rio de Janeiro

CANABRAVA, Alice Piffer
1984 - "Histórcia da FEA/USP 1946/81", Edição Comemorativa, 35º Aniversário da FEA/USP (1946-1981), Cinquentenário da USP (1934-1984), Editor José Augusto Guagliardi

CARVALHO, Ronald Z.
1980 - "Cada país tem a Harvard Business School que merece", Revista Senhor, março/1980, nº 24, São Paulo, p. 43

CASTRO, Claudio de Moura
1981 - "O Ensino de Administração e seus Dilemas: Notas para Debate", Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, FGV, 21(3): 58-61, jul./set.

CATANI, Afranio Mendes
1984 - "O que é Capitalismo", Coleção Primeiros Passos nº 4, São Paulo, Brasiliense

CHACON, Vamireh
1977 - "História das Ideias Sociológicas no Brasil", SP, EDUSP/Gijalbo

CHANDLER JR., Alfred D.
1962 - "Strategy and Structure = Chapters in the History of Industrial Enterprise", Cambridge, Mass., Harvard University Press

1977 - "The Visible Hand = The Managerial Revolution in American Business", Cambridge, Mass., Harvard University Press

CHAUI, Marilena
1988 - "O que é Ideologia", Coleção Primeiros Passos nº 13, São Paulo, Brasiliense

CHIAVENATO, Idalberto
1983 - "Introdução à Teoria Geral da Administração", 3ª ed., McGraw-Hill, São Paulo

• CORREIA, Volnei Alves
s.d. - "Considerações sobre a Formação de Administradores", Anais da 6ª Reunião da ANPAD, p. 68 a 79

• CORREIA, Volnei Alves e Valmiria Carolina Sanchez
s.d. - "Que profissionais se espera dos egressos dos Cursos de Graduação em Administração" - Anais da 6ª Reunião da ANPAD, p. 397 a 410

COSTA, Jorge Gustavo da
1986 - "Fundação Getúlio Vargas = Pioneirismo a Serviço do Desenvolvimento Nacional", Rio de Janeiro. INDOC/Editora da FGV

COVRE, Maria de Lourdes Manzini
1982 - "A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresa" - 2ª ed., Vozes, Petropolis

DEMANGE, Nilson Joseph
1980 - "Burocracia de Estado e Capitalismo no Brasil", Tese de Doutoramento, SP, FFLCH/USP

DRUCKER, Peter
1975 - "Administração - Tarefas, Responsabilidades e Praticas",São Paulo, Pioneira

DUARTE Jr., João Francisco
1986 - "O que é Realidade", Coleção Primeiros Passos nº 115, São Paulo, Brasiliense

EINSTEIN, Albert e Leopold Infeld
1980 - "A Evolução da Física", 4ª edição, Rio de Janeiro, Zahar

FERNANDES, Florestan
1978 - "A Condição de Sociólogo", São Paulo, Hucitec

FISHER, Tania
s.d. - "A organização Curricular nos Cursos de Mestrado em Administração: problemas de estrutura e de estratégia de ensino - aprendizagem", Anais da 6ª Reunião da ANPAD, p. 166 a 177

FLEURY, Paulo Fernandes
1982 - "O Ensino de Graduação em Administração no Brasil: um estudo de casos", Anais da 6ª Reunião da ANPAD, p. 289 a 311

FLORENZANO, Modesto
1986 - "As Revoluções Burguesas", 6ª edição, Coleção Tudo é História Nº 8, São Paulo, Brasiliense

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
1974 - "FGV: 30 ANOS A SERVIÇO DO BRASIL" - Rio de Janeiro/GB, INDOC/ Editora da FGV

1984 - "FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS = CENÁRIO RETROSPECTIVO GERAL = 12/12/1944 a 31/12/1983 = 2ª Edição: Revista e Atualizada" = Rio de Janeiro = INDOC

1985 = "FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS = 40 ANOS DE PIONEIRISMO" - Rio de Janeiro, INDOC

FURTADO, Celso
1985 - "A Fantasia Organizada", Paz e Terra, Rio de Janeiro

GARCEZ, Benedicto Novaes
1970 - "Mackenzie", São Paulo, Casa Editora Presbiteriana

GOLDMANN, Lucien
1984 - "Ciencias Humanas e Filosofia: O que é Sociologia 2", Difel, São Paulo

GORENDER, Jacob
1986 - "A Burguesia Brasileira", 5ª edição, Coleção Tudo é História, São Paulo, Brasiliense.

• GORDON, R.A. e Howell, J.E.
1959 - "Higher Education for Business", Columbia University Press, New York ok

GRAMSCI, Antonio
1966 - "Passato e Presente", Turin, Edições Einaudi, 1966

GUERREIRO RAMOS, Alberto
1952 - "A Sociologia Industrial: formação, tendencias atuais", Rio de Janeiro, s.c.p.

1981 - "A Nova Ciencia das Organizações = Uma Reconceituação da Riqueza das Nações", Rio de Janeiro, Editora da FGV

1983 - "Administração e Contexto Brasileiro = Esboço de uma Teoria Geral da Administração", RJ, FGV, 1983

GUIMARÃES, Eduardo Augusto
1982 - "Acumulação e Crescimento da Firma = Um Estudo de Organização Industrial", Zahar - Rio de Janeiro

• HAMBURGER, Polia Lerner
s.d. - "Cooperação Internacional e o Ensino de Administração - O Brasil como Receptor de Apoio: Ações Aprendidas, o caso EAESP/FGV", VIII Reunião Anual da ANPAD, p. 231 a 234

HIRANO, Sedi (Org.)
1979 - "Pesquisa Social = Projeto e Planejamento", T.A.Queiroz, São Paulo

HYMER, Stephen
1972 - "Empresas Multinacionales: La Internacionalizacion del Capital" (seleção de textos do autor, publicados entre 1968 e 1972, traduzidos para o Espanhol), Ediciones Perferia, Buenos Aires

IANNI, Octavio
1975 - "Sociologia e Sociedade no Brasil", SP, Alfa-Omega

1980 - "Marx e Sociologia", 2ª ed., Atica, São Paulo

JAPIASSU, Hilton
1979 - "Introdução ao Pensamento Epistemologico", 3ª ed. , Rio de Janeiro

KALECKI, Michal
1980 - "Crescimento e Ciclo das Economias Capitalistas", Hucitec, São Paulo

1983 - "Teoria da Dinamica Economica: Ensaio sobre as Mudanças Cíclicas e a Longo Prazo da Economia Capitalista", in Os Economistas - Kalecki, Sraffa e Robinson, SP, Abril Cultural, 1983

KUHN, Thomas S.
1987 - "A Estrutura das Revoluções Científicas", 2ª edição, São Paulo, Perspectiva

LABINI, Paolo Sylos
1980 - "Oligopolio e Progresso Técnico", Forense-Universitária, Rio de Janeiro

LANGONI, Carlos Geraldo
1973 - "Distribuição da Renda e Desenvolvimento Economico do Brasil", Expressão e Cultura, Rio de Janeiro

LEFEBVRE, Henri
1983 - "Logica Formal / Logica Dialética", 3ª ed., Civilização Brasileira, Rio de Janeiro

LEME, Ruy Aguiar da Silva
s.d. - "Ensino da Administração - Grandes Opções", Anais da 6ª Reunião da ANPAD, p. 233 a 237

LESSA, Carlos
1983 - "Divida Externa e Balanço de Pagamentos no Brasil", palestra proferida no Seminário de Economia Politica da APG/EAESP/FGV, SP, maio/83, não publicado (gravação cassete)

LIMEIRA, Tania
1985 - "Estratégia Empresarial e Ciclo Economico na Indústria Brasileira de Bens de Consumo (1964/1983)", Tese de Mestrado, EAESP/FGV.

1986 - "Alternativa de Quadro Referencial Teórico para Análise da Dinamica Ambiental e Elaboração de Cenários", in As Empresas e a Nova República: A Dinamica da Gestão Estratégica dos Negócios no Brasil na Década de 1980", Tese de Doutoramento, EAESP/FGV, p. 223 a 253

MANTEGA, Guido
1984 - "A Economia Política Brasileira", Polis/ Vozes, São Paulo/ Petropolis

MARX, Karl
1975 - "O Capital (Crítica da Economia Politica)
Livro 1: O Processo de Produção do Capital
Livro 2: O Processo de Circulação do Capital
Livro 3: O Processo Global de Produção Capitalista
RJ, Civilização Brasileira

1980 - "Teses sobre Feuerbach", in Ianni, Octavio (org.), Marx-Sociologia, SP, Atica

1974a- "Introdução à Crítica da Economia Política", in Os Pensadores, nº XXXV, São Paulo, Abril Cultural, p. 109 a 131

1974b- "Prefácio da Contribuição à Crítica da Economia Política", in Os Pensadores, nº XXXV, São Paulo, Abril Cultural, p. 133 a 138

MELLO, João Manuel Cardoso
1982 - "O Capitalismo Tardio", 2ª ed., Brasiliense, São Paulo

MIGLIOLI, Jorge
1982 - "Acumulação de Capital e Demanda Efetiva", São Paulo, T.A. Queiroz

MILLS, C. Wright
1975 - "A Elite do Poder", Rio de Janeiro, Zahar

1976 - "A Nova Classe Média (White Collar)", Rio de Janeiro, Zahar

MOITINHO, Alvaro Porto
1970 - "O Problema Nº 1 do Brasil visto da EEA/UERJ na Comemoração do seu 30º Aniversário", Discurso proferido na Congregação por ocasião da obtenção do Titulo de Professor Emérito

MOTTA, Fernando Prestes
1981 - "O que é Burocracia", Coleção Primeiros Passos nº 21, São Paulo, Brasiliense

1986 - "Teoria das Organizações = Evolução e Crítica", São Paulo , Pioneira

MUNHOZ, Aylza
1982 - "Pensamento em Marketing no Brasil", São Paulo, Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV

NELL, E.J.
1980 - "Capital and the Firm in Neoclassical Theory", in Journal of Post Keynesian Economics, 2(4):494-508, Summer

OLIVEIRA, Francisco
1977 - "A Economia da Dependencia Imperfeita", RJ, Graal, 1977

PEREIRA, Otaviano
1982 - "O que é Teoria", 2ª ed., Coleção Primeiros Passos nº 59, Brasiliense, São Paulo

PETERS, Thomas e Robert H. Waterman Jr.
1983 - "Vencendo a Crise = Como o Bom Senso Empresarial Pode Superá-la (In Search of Excellence)", São Paulo, Harper & Row do Brasil Ltda

PIERSON, Frank C.
1959 - "The Education of American Businessmen = A Study of University = College Programs in Business Administration ", McGraw Hill, New York

PORTELLI, Hugues
1977 - "Gramsci e o Bloco Historico", Paz e Terra, Rio de Janeiro

POSSAS, Mario Luiz
1987 - "Estruturas de Mercado em Oligopólio", Hucitec, São Paulo

PRADO Jr., Caio
1979 - "Introdução à Lógica Dialética = (Notas Introdutórias)", 4ª Edição, São Paulo, Brasiliense

1980 - "Dialética do Conhecimento", Brasiliense, São Paulo

RATTNER, Henrich
1978 - "A Crise da Ordem Mundial", São Paulo, Editora Simbolo"

1979 - "Estudos do Futuro: introdução à antecipação tecnológica e social", FGV/INDOC, Rio de Janeiro

RICHERS, Raimar
1981 - "Estratégia, Estrutura e Ambiente", Revista de Administração de Empresas", RJ, FGV, 21(4): 21-32, out/dez

1982 - "Elementos para uma Teoria de Decisões Estratégicas", Revista de Administração, SP, USP, Vol 17, nº 4, out/dez

ROBINSON, Joan e John Eatwell
1979 - "Introdução à Economia", RJ, Livros Técnicos

RODRIGUEZ, Octavio
1981 - "Teoria do Subdesenvolvimento da Cepal", Forense-Universitário, Rio de Janeiro

ROSTOW, W. W.
1960 - "The Stages of Economic Growth = A Non-Communist Manifesto", Cambridge University Press, Cambridge

SA E SILVA, Gustavo
1971 - "Administração de Empresas e Desenvolvimento", conferencia pronunciada na Escola Superior de Guerra em 28/4/71, Revista de Administração de Empresas, RJ, FGV, 11(3):5-20, jul/set

SCHENDEL, D.E. e Hofer, C.W.
1979 - "Strategy Management: A New View of Business Policy and Planning", Little Brown, Boston

SCHOEPS, Wolfang
s.d. - "Pesquisa sobre a titulação no Curso de Mestrado em Administração da EAESP/FGV de 1974 a 1982, Anais da 6ª Reunião da ANPAD, p. 370 a 373

SHAPIRO, Nina
1976 - "The Neoclassical Theory of the Firm", in "Review of Radical Political Economics", pp. 17-29, Winter

SILVA, Luis Eduardo Potsch de Carvalho
1983 - "Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional nas Emissoras de RTV Brasileiras (1950-1981)", Tese de Mestrado, EAESP/FGV

1985 - "Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional sob a Otica Mercadológica", in Revista de Administração de Empresas, 25(1): 35-51, jan./mar., Rio de Janeiro

1986 - "The Implications of the Strategic-Organizational Dynamics of Companies (Market Research Users) for the Patterns of Action of Market Research Agencies (Supliers)", elaborado em conjunto com Tania Limeira, in "32th E.S.O.M.A.R. Congress = Anteciation and Decision Making: The Need for Information = General Sessions", Monte Carlo, E.S.O.M.A.R - European Society for Opinion and Marketing Research, 14th-18th September, p. 559 a 575

1987 - "Os Cursos de RTV não tem atendido às necessidades das Emissoras Brasileiras", Revista da ABERI, nº 21, abril/87.

SINGER, Paul
1977 - "Desenvolvimento e Crise", 2ª ed., Paz e Terra, Rio de Janeiro

1980 - "A Crise do Milagre", 5ª ed., Paz e Terra, Rio de Janeiro

1984 - "Curso de Introdução à Economia Politica", 9ª ed., Forense-Universitária, Rio de Janeiro

SMIT, Johanna
1986 - "O que é Documentação", Coleção Primeiros Passos nº 174, São Paulo, Brasiliense

SOUZA, Pe. José Coelho, S.J.
s.d. - "Pe. Roberto Saboia de Medeiros, S.J., Apóstolo da Ação Social", SP, Edições Loyola

SRAFFA, Piero
1926 - "The Laws of Returns under Competitive Conditions", in Economic Journal, v. XXXVI, p. 535/550. Iraducão em portugues: "Literatura Economica", 4(1), jan-fev. 1982

1977 - "Produção de Mercadorias por Meio de Mercadorias", Rio de Janeiro, Zahar, 1977

STEINDL, Josef
1983 - "Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano", Os Economistas - Steindl, Abril Cultural, São Paulo

SUPLICY, Eduardo Matarazzo
1974 - "Alguns Aspectos da Política Salarial", Revista de Administração de Empresas, RAE/FGV: 14(5): 32-45, set/out/74

SWEEZY, Paul M.
1976 - "Teoria do Desenvolvimento Capitalista", 4ª ed., Zahar, Rio de Janeiro

TAYLOR, Donald Arthur
1968 - "Institution Building in Business Administration: The Brazilian Experience, East Lansing, Michigan State University

TOLIPAN, Ricardo
1979 - "Smith, Ricardo e Marx - Considerações Sobre a História do Pensamento Economico", Pesquisa e Planejamento Economico, RJ, 9(3) dez/1979

TRAGTENBERG, Mauricio
1971 - "A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia?", Revista de Administração de Empresas, RJ, FGV, RAE: 11(4): 7-21, out/dez

1980 - "Burocracia e Ideologia", Atica, São Paulo

VASCONCELLOS Filho, Paulo de
1983 - "Planejamento e Controle = Uma Proposição Brasileira", Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro

VILLA-ALVAREZ, Florindo
s.d. - "O Ensino de Administração no Brasil", Anais da 6ª Reunião da ANPAD, p. 273 a 288

WEBER, Max
1967 - "Ensaios de Sociologia", Organização e Introdução de H. H. Gerth e C. Wright Mills, Rio de Janeiro, Zahar

ZACARELLI, Sergio Baptista
s.d. - "O Futuro da Administração no Ensino Superior", Anais da 6ª Reunião da ANPAD, p. 312 a 322

ZACARELLI, Sergio B. e Adalberto A. Fischmann
1977 - "Ecologia de Empresas", Revista de Administração, SP, vol. 12 (1), 1977

2. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DE DIVERSAS PESQUISAS SOBRE PENETRAÇÃO DE EX-ALUNOS DA EAESP/FGV NO MERCADO DE TRABALHO

ANDERSON, Dole A.
1974 - "Educação Empresarial e as Multinacionais", 2º Index da EAESP, Associação de Ex-Alunos, p. 18 a 38

SUPLICY, Eduardo Matarazzo
1974 - "Educação e Nível Sócio-Econômico: o caso dos alunos da EAESP", Mimeo, EAESP (levantamento dos 1424 alunos do Curso de Graduação da EAESP/FGV em 1974).

SETOR DE ESTAGIOS DA EAESP
1969 - "Pesquisa entre ex-alunos - Curso de Graduação da EAESP", Mimeo, EAESP (analisa através de entrevistas com amostra de 110 alunos, das 11 primeiras turmas do Curso de Graduação (CGAE), os seguintes aspectos: currículo escolar; problemática do estágio; problemas do administrador na vida pública; imagem da escola).

1974 - "Pesquisa entre ex-alunos", mimeo, EAESP, diversos anos (trabalha com uma amostra de todos os ex-alunos da EAESP desde o seu início).

RATTNER, Henrich
1975 - "Mercado de Trabalho para Administradores de Empresas em São Paulo", Mimeo, EAESP, dez/1975 (levantamento de dados relativos à expansão de ensino e a escolas de administração).

REVISTA EXAME
1975 - "No que deu a primeira turma de administradores", Revista Veja, pág. 31, maio/75 (Baseada numa Pesquisa da Revista Exame).

3. BIBLIOGRAFIA DETALHADA SOBRE "EAESP E FGV"

(Preparada pelo Serviço de Documentação da Biblioteca Karl A. Boedecker da EAESP/FGV - 147 Documentos/ 19 Páginas - 1986)

PARTE I - DOCUMENTOS DIVERSOS p. 412

PARTE II - ATAS, CALENDARIOS, RELATORIOS, PROGRAMAS DE CURSO, TESTES DE SELEÇÃO p. 426

PARTE III - PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS PRODUZIDAS PELA EAESP p. 428

PARTE IV - FOTOGRAFIAS p. 429

FUNDACAO GETULIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DE SAO PAULO

Bibliografia sobre "A Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo e a Fundacao Getulio Vargas"

BIBLIOTECA KARL A. BOEDECKER

Servico de Documentacao

1986

FUNDACAO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DE SAO PAULO
BIBLIOTECA KARL A. BOEDECKER
SERVICO DE DOCUMENTACAO

Bibliografia sobre "A Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo e a Fundacao Getulio Vargas"
31.03.86

Documentos disponiveis na Biblioteca Karl A. Boedecker sobre o assunto:

Parte I - DOCUMENTOS DIVERSOS

01. ALUNOS e docentes da FGV protestam contra fim de curso. **Folha de S. Paulo**, SP, 5 nov. 1980. p.14
Hemeroteca/FGV

A questao da extincao do Curso de Graduacao em Administracao de Empresas na EAESP em virtude da dificuldade financeira da FGV. A mobilizacao dos alunos, ex-alunos e docentes da Escola.

02. ALUNOS protestam contra a extincao de curso na FGV. **Folha de S. Paulo** SP, 9 out. 1980. p.19
Hemeroteca/FGV

Manifestacao dos alunos da EBAP/FGV contra o fechamento do curso de graduacao em Administracao Publica na EBAP e manifestacao em busca de recursos para impedir a extincao, face a situacao financeira agravada na FGV.

03. ANTEPROJETO de regulamento de ingresso de docentes na EAESP. s.n.t. 17p. mimeo.
COLECAO EAESP/A

04. ASSOCIACAO DOS EX- ALUNOS DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DA FUNDACAO GETULIO VARGAS. **I Index EAESP, 1972**. Sao Paulo, 1972. 232p.
COLECAO EAESP/I

A publicacao se propoe a uma avaliacao do trabalho desenvolvido pela EAESP. A Associacao dos Ex-Alunos pretende atingir os ex- alunos visando maior entrosamento social e profissional entre eles. Apresenta um Indice dos ex-alunos contendo os dados profissionais e enderecos respectivos.

05. ASSOCIACAO DOS EX-ALUNOS DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DA FUNDACAO GETULIO VARGAS. 2. Index EAESP. Sao Paulo, UNIPRESS, sd. 385p.
COLECAO EAESP/I

Publicado por ocasiao das comemoracoes, do trigesimo aniversario da EAESP. Registra inicialmente comentarios de personalidades ilustres sobre a Escola. Apresenta em seguida Indice alfabetico dos Ex-alunos com respectivos dados profissionais, Indice por Empresa a que pertencem, Indice por turmas e ano de formatura, Indice por area de concentracao, Indice de Professores.

06. ASSOCIACAO DOS EX-ALUNOS DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DA FUNDACAO GETULIO VARGAS. III Index EAESP 77/78. Sao Paulo, Resenha Tributaria, s.d. 387p.
COLECAO EAESP/I

Apresenta no inicio o quadro da Diretoria da Associacao dos Ex-Alunos, da Diretoria da FGV e da Diretoria da EAESP. O Index traz os nomes dos Ex-alunos por Ordem Alfabetica, Turmas e ano de formatura, Professores e informacoes gerais.

07. ASSOCIACAO DOS SERVIDORES DA FUNDACAO GETULIO VARGAS. Estatuto. s.n.t. 16p.
COLECAO EAESP/E

Estatuto da ASFGV - Associacao dos Servidores da FGV, fundada em 1952.

08. BANCOS paulistas formam um fundo para auxliar a FGV. Folha de S. Paulo, SP, 26 jun. 1981. p.23.
Hemeroteca/FGV

Solenidade realizada na EAESP, que lancou o Fundo de Educacao para a FGV, cuja rentabilidade se destina inteiramente a Escola. Breve comentario sobre o Fundo.

09. BASTOS, Claudia Ferreira. et alii. Pesquisa sobre os ex-alunos do Curso de Pos Graduacao da Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo da Fundacao Getulio Vargas. RAE, RJ, 11(2):122/8, abr./jun. 1971.

Apresenta inicialmente um historico do Curso de Pos -Graduacao em Administracao de Empresas da EAESP. Em seguida traz os objetivos e as principais conclusoes. A pesquisa visou a: a) conhecer a opiniao dos ex-alunos sobre o CPG; b) tenta descobrir o grau de influencia do CPG no comportamento profissional dos ex-alunos; c) levantamento da distribuicao dos ex-alunos quanto a formacao universitaria, area de trabalho, tamanho da empresa, faixa salarial, etc.

10. BERTERO, Carlos Osmar. Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo - 1954/84. RAE, RJ, 24(3):1, jul./set. 1984.

Texto do Prof. Bertero, Diretor da EAESP, por ocasiao do trigesimo aniversario da Escola. Tece breve relato historico e faz uma sintese

dos seus objetivos e atividades. Comenta sua importancia na sociedade brasileira.

11. CARDOSO, Irede A. FGV pediu ao CFE extincao de cursos. Folha de S. Paulo, SP, 2 nov. 1980. p.27.

Hemeroteca/FGV

A questao do fechamento dos cursos de graduacao apresentado pela FGV ao CFE, face a crise financeira da Instituicao.

12. CARMO, Vitu do. As melhores faculdades do Brasil. Playboy, Sao Paulo, (93):64-7, 122-9, abr. 1983. Separata.

Hemeroteca/FGV

Pesquisa nacional que a Playboy realiza pela segunda vez (a primeira foi na edicao de marco / 1982), apresentando o 'ranking' das melhores escolas superiores do Brasil, com destaque novamente da EAESP na area de Administracao.

13. CASTRO, Claudio de Moura. O ensino da administracao e seus dilemas: notas para debate. RAE, RJ, 21(3):58-61, jul./set. 1981.

O autor apresenta inicialemente um panorama do ensino de administracao no Brasil, no qual se inserem a Escola de Administracao Publica da FGV e a EAESP. Tece critica ao ensino de Administracao no Brasil, no que respeita ao curso de graduacao e questiona os cursos de pos-graduacao na area.

. CFE adia decisao sobre o fim de cursos da FGV. Folha de S. Paulo, SP 6 nov. 1980. p.14.

Hemeroteca/FGV

Questao do fechamento dos cursos de graduacao da FGV. Alternativas procuradas para impedir extincao dos cursos adiam decisao do CFE.

15. CFE decide hoje sobre os cursos da FGV. Folha de S. Paulo, SP, 3 dez 1980. p.15

Nota sobre a posicao do CFE no estudo da questao da realizacao dos exames vestibulares para a EAESP e a EBAP

16. CFE diz lamentar mas aprova fim da graduacao na FGV. O Estado de S. Paulo, SP, 11 fev. 1982. p.17.

Hemeroteca/FGV

Conselho Federal de Educacao aprova da extincao do Curso de Graduacao da Escola Brasileira de Administracao Publica da FGV-RJ.

17. CLEMENTE, Walter. Uma solucao para cursos da FGV. Gazeta Mercantil, Sao Paulo, 11 nov. 1980. p.1,14.

Hemeroteca/FGV

Reexame da questao sobre fechamento do curso de graduacao em Administracao de Empresas na EAESP e as propostas de solucoes alternativas para impedir a extincao.

. CONGREGACAO tenta evitar o fim do curso na FGV. Folha de S. Paulo, SP, 3 out. 1980. p.13

Hemeroteca/FGV

Reuniao da Congregacao da EAESP e as medidas alternativas a serem propostas a Superintendencia da FGV para evitar a extincao do curso de graduacao em Administracao de Empresas da Escola. A mobilizacao de alunos, ex-alunos e docentes sobre a questao.

19. CONSELHO adia decisao sobre o fechamento de cursos da FGV. O Estado de S. Paulo, SP, 3 dez. 1980. p.13.

Hemeroteca/FGV

A questao do fechamento de cursos de graduacao da FGV face as dificuldades financeiras por que passa a Instituicao.

20. CONSELHO ordena a FGV a realizacao dos vestibulares. Folha de S. Paulo, SP, 4 dez. 1980. p.17

Hemeroteca/FGV

Aprovacao dos exames vestibulares para os cursos da EBAP e EAESP, para o primeiro semestre de 1981.

21. CONVENIO entre Governo do Estado de Sao Paulo e a Fundacao Getulio Vargas: reavaliacao dentro de uma perspectiva de desenvolvimento de recursos humanos. Sao Paulo, s.l.p., 1972. 25p. mimeo.

COLECAO EAESP/C

Reavaliacao da participacao da EAESP num programa de desenvolvimento de recursos humanos para a Administracao Publica no Estado de Sao Paulo. Realizou-se em 1972, apos tres anos de vigencia do Convenio entre Governo d Estado de S. Paulo e a FGV, pela Assessoria de Treinamento do Gabinete do Secretario da Fazenda e a Coordenadoria do Programa de AP da EAESP.

22. COSTA, Carlos. As melhores faculdades do Brasil: os cursos universitarios nota 10. Playboy, SP, p.41-4, 116, 122, mar. 1982. Separata.

Hemeroteca/FGV

Reportagem que mostra o "ranking" dos cursos de graduacao e pos-graduacao, segundo pesquisa nacional de PLAYBOY. Destaque para a EAESP na area de Administracao.

23. COSTA, Carlos & ALINA, Bete. As melhores faculdades do Brasil. Playboy, SP, (104):87,88,108,122-5, mar. 1984. Separata.

Hemeroteca/FGV

PLAYBOY realiza pela terceira vez a pesquisa nacional e mostra o "ranking" das melhores Faculdades do Brasil. Aparece com destaque na area de Administracao, a EAESP, repetindo a posicao de primeiro lugar dos anos anteriores (Playboy, mar. 1982 e abr. 1983).

24. DEMISSOES na FGV provocam insatisfacao. **Folha de S. Paulo**, SP, 22 dez. 1980. p.10

Hemeroteca/FGV

Assembleia realizada na FGV-RJ para discutir as demissoes geradas pela crise financeira da Instituicao.

25. DEPUTADO apoia o plano para manter os cursos da FGV. **Folha de S. Paulo**, SP, 31 out. 1980. p.22

Hemeroteca/FGV

Manifestacao do deputado Ademar de Barros Filho na Camara sobre a questao do fechamento dos cursos de graduacao da FGV, gerada pelas dificuldades financeiras da Instituicao.

26. DINIZ, Abilio. A formacao das liderancas empresariais. **Folha de S. Paulo**, SP, 23 nov. 1980. p.3

Hemeroteca/FGV

Abilio Diniz aborda a situacao de crise financeira vivida pela FGV e fala do significado da extincao dos cursos de graduacao em Sao Paulo (EAESP) e no Rio (EBAP) para a sociedade brasileira, particularmente nas questoes relacionadas a formacao dos quadros dirigentes do Pais.

27. DOCUMENTO do Curso de Graduacao em Administracao Publica. s.n.t. paginacao irregular. mimeo.

COLECAO EAESP/D

O documento apresenta: Curriculo para o CG-AP aprovado em 1972 pela Congregacao / Legislacao pertinente / Regimento da EAESP / Regulamento interno da Congregacao / Regimento do CRA - Camara de Representantes dos Alunos / Estatutos do CAAE - Centro Academico "Administracao de Empresas" / Regimento do CG_AP.

28. DOCUMENTOS e depoimentos: a Fundacao Getulio Vargas vista por seu Presidente. **Informativo FGV**, Rio de Janeiro, 16(10):36-40, out. 1984.

Trechos selecionados de discursos e palestras do Dr. Luiz Simoes Lopes, publicados em diversos edicoes do Informativo, sobre a FGV.

29. EAESP inicia o Seminario Anual. **Folha de S. Paulo**, 18 dez. 1980. p.21.

Hemeroteca/FGV

Comentario sobre o primeiro dia do 25o Seminario Anual de Planejamento da EAESP.

30. EAESP tera colaboracao da Anfavea. **Folha de S. Paulo**, SP, 27 nov. 1980. p.19

Hemeroteca/FGV

Alternativas para impedir o fechamento de cursos de graduacao na EAESP em virtude das dificuldades financeiras por que passa a FGV, sua mantenedora.

31. ENTREVISTA com Dr. Luiz Simoes Lopes. RAE, RJ, 24(3):5-7, jul./set. 1984.

Entrevista concedida pelo Presidente da FGV a RAE, por ocasiao do quadragesimo aniversario da FGV e trigesimo aniversario da criacao da EAESP.

32. [ESCOLA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DE SAO PAULO] s.n.t. 41p. mimeo.
COLECAO EAESP/F

O trabalho procura dar uma ideia do que seja a EAESP. Inclui o desenvolvimento historico, organizacao e atividades academicas.

33. ESCOLA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DE SAO PAULO. **Boletim Informativo EAESP**, Sao Paulo, p.1-27, 1957. Numero dedicado a EAESP.
COLECAO EAESP/B

Apresenta um perfil da EAESP; sua organizacao e orientacao; concepcao geral da Escola; base economica e financeira; dados estatiscos relativos aos seis primeiros cursos intensivos. Inclui fotografias de eventos.

34. ESCOLA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DE SAO PAULO. **Informativo. Fundacao Getulio Vargas**, RJ, 5(2):48-55, fev. 1973.

Descreve de maneira sucinta o historico, objetivos e atividades da EAESP.

35. ESCOLA DE ADMINSITRACAO DE EMPRESAS DE SAO PAULO, inauguracao da nova sede, Edificio John Fitzgerald Kennedy. Rio de Janeiro, FGV/INDOC, sd. 51p.
COLECAO EAESP/I

Apresenta no inicio um breve historico da EAESP. Reune os discursos pronunciados na solenidade de inauguracao da nova sede da Escola, o Edificio John Fitzgerald Kennedy.

36. ESCOLA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DE SAO PAULO DA FUNDACAO GETULIO VARGAS [desenvolvimento historico, organizacao...] Sao Paulo, EAESP/FGV, s.d. 40p.
COLECAO EAESP/E

Contem informacoes gerais sobre a EAESP. Inclui um breve historico da entidade mantenedora, a FGV.

37. ESCOLA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DE SAO PAULO DA FUNDACAO GETULIO VARGAS: historico e desenvolvimento. s.n.t. 36p. mimeo.
COLECAO EAESP/H

Inicialmente apresenta um breve historico da FGV desde sua fundacao e traca, a seguir, um perfil da EAESP e seu desenvolvimento.

38. UM ESFORCO para salvar a FGV. Exame, SP, p.29,32, 22 out. 1980.
Hemeroteca/FGV

A questao do fechamento dos cursos de graduacao da FGV em virtude da crise financeira por que passa a Instituicao.

39. FGV busca apoio para manter curso. **Folha de S. Paulo**, SP, 4 out. 1980. p.12.

Hemeroteca/FGV

A decisao do Conselho de Administracao da EAESP na constituicao de uma comissao para os contatos com empresarios na busca de recursos com vistas a evitar o fechamento do curso de graduacao em Administracao de Empresas na Escola.

40. FGV define nomes para a diretoria. **Folha de S. Paulo**, Sao Paulo, 23 out. 1979. p.15

Hemeroteca/FGV

Nota sobre a reuniao da Congregacao da EAESP para composicao da lista sextupla para escolha do novo diretor da Escola.

41. FGV discute plano de reestruturacao. **Folha de S. Paulo**, SP, 24 out. 1980. p.21.

Hemeroteca/FGV

Discussoes e propostas de reestruturacao academica para evitar a extincao do curso de Administracao de Empresas na EAESP, apresentada pelo Conselho Diretor da FGV, face a crise financeira que vem sofrendo.

2. FGV estuda aumento da receita. **Folha de S. Paulo**, SP, 18 jan. 1981. p.24.

Hemeroteca/FGV

Alternativas tracadas pela EAESP para fazer frente a crise financeira por que passa a Instituicao.

43. FGV prepara para enfrentar o seculo XXI. **Industria & Desenvolvimento**, RJ, 4(1):4-8, jan. 1971.

Uma analise do que representa a FGV na sociedade brasileira. Descreve a criacao e atividades de cada orgao da Instituicao.

44. FGV repudia a 'invasao criminosa'. **Folha de S. Paulo**, SP, 15 nov. 1979 p.13.

Hemeroteca/FGV

Manifestacao do corpo docente, discente e dos funcionarios da EAESP mediante a invasao da sede do Centro Academico da Escola, por elementos que se identificaram pertencentes ao CCC - Comando de Caca aos Comunistas.

45. FGV so definira a data do vestibular no dia 30. **Folha de S. Paulo**, SP 23 dez. 1980. p.37.

Hemeroteca/FGV

Problemas acerca dos vestibulares em virtude da extincao do periodo noturno de aulas dos cursos de graduacao. Propostas apresentadas

pela EAESP ao presidente da FGV para superar suas dificuldades financeiras.

46. FLEURY, Paulo Fernando. O ensino de graduacao em administracao no Brasil: um estudo de casos. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1982. 48p (Relatorio Tecnico, 58)

378(81) F618e

O autor visa a analisar em profundidade um conjunto de sete cursos de graduacao em Administracao situadas em diferentes regioes do Pais, e que possuem diferencas relativamente a depedencia administrativa, tamanho, ano de criacao e imagem de qualidade. Descreve as caracteristicas de cada curso analisado, sem identificar as Instituicoes arroladas na pesquisa.

47. FONSECA, Justo Pinheiro da. Lucas Nogueira Garcez: in memoriam. RAE, RJ, 22(2):59, abr./jun. 1982.

Nota do Prof. Justo P. da Fonseca, Presidente do Conselho de Administracao Administracao da EAESP, pelo falecimento do Prof. Lucas Nogueira Garcez. Registra sua participacao efetiva na criacao da EAESP, quando Governador de Sao Paulo e como membro do Conselho de Administracao da Escola.

48. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Carreira do professor. s.n.t. paginacao irregular.

COLECAO EAESP/C

O documento inclui o Ato n.299 da Direcao Executiva da FGV sobre a extincao da carreira de Professores das suas duas Escolas de Administracao; a Resolucao n.1/1960 do Conselho de Administracao da EAESP pertinente a carreira de professor nas Escolas de Administracao da FGV.

49. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Depoimentos sobre a FGV, Rio de Janeiro, 1972 141p.

COLECAO EAESP/D

Depoimentos colhidos por ocasiao do 20o e 25o aniversarios da FGV, respectivamente em 1964 e 1969.

50. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Estatutos e legislacao pertinente. Rio de Janeiro, 1967. 55p.

COLECAO EAESP/E

Estatutos da FGV aprovados em 1944 com as alteracoes aprovadas em 1966 e legislacao pertinente..

51. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Regimento da Escola de Administraçao de Empresas de Sao Paulo. Rio de Janeiro, 1975. 56p. + Anexos.

COLECAO EAESP/R

Novo Regimento da EAESP aprovado pelo Presidente da FGV com vigencia a partir de 3 de novembro de 1975.

52. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo. A greve de Setembro de 1968. Sao Paulo, 1968. 2v.

COLECAO EAESP/G

Primeiro e segundo relatorios da Direcao da EAESP sobre a greve dos alunos do Curso de Graducao da Escola, em setembro de 1968.

53. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo. [Atas, programas, relatorios, regulamentos da EAESP, 1962] s.n.t. paginacao irregular. mimeo.

COLECAO EAESP/R

Este documento reune Atas da Congregacao, Relatorios de Departamentos, Conselheiros, Comissoes, Coordenadoria, Programa de cursos, Regulamentos para alunos relativos a 1962, da EAESP.

54. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo. Breve relatorio sobre a situacao institucional da EAESP. s.l.p., 1975. nao paginado. mimeo.

COLECAO EAESP/B

Apresenta um relato sucinto da crise institucional sofrida pela EAESP, no periodo 1974/75. Inclui copia da documentacao pertinente expedida pela EAESP e pela instituicao mantenedora - a FGV.

55. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo. Centro Audio-Visual: catalogo. Sao Paulo, 1970. 34p. mimeo

COLECAO EAESP/C

Divulga os equipamentos, materiais e recursos disponiveis no Centro Audio-Visual da EAESP para facilitar o trabalho didatico dos professores. A Biblioteca possui tambem o Catalogo de 1968.

56. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo. Informativo para alunos do 1o semestre do Curso de Graduacao em Administracao. Sao Paulo, EAESP/Secretaria Escolar do Curso de Graduacao, 1984. 39p.

COLECAO EAESP/I

Traz informacoes gerais sobre a EAESP e esclarecimentos especificos importantes aos alunos do 1o semestre de graduacao. Apresenta um extrato do Regimento em vigor na Escola. Informativo para distribuicao obrigatoria aos alunos principiantes no ato da matricula.

57. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Escola de Administracao de Empresa de Sao Paulo. Pesquisa entre ex-alunos do Curso de Graduacao da EAESP. s.n.t. paginacao irregular. mimeo.

COLECAO EAESP/P

Pesquisa realizada pelo Setor de Estagios entre os ex-alunos do Curso de Graduacao da EAESP com objetivo de se levantarem dados sobre, a) curriculo escolar; b) problematica do estagio; c) problemas do administrador na vida pratica; d) imagem da Escola.

58. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Escola de Adminstracao de Empresas de Sao Paulo. Regimento da EAESP. s.l.p., 1969. 37p.
COLECAO EAESP/R

Regimento da EAESP posto em vigor em 25 de agosto de 1969.

59. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo. Regimento da EAESP. S.l.p., 1973. 36p. mimeo.
COLECAO EAESP/R

Regimento da EAESP posto em vigor em 25 de agosto de 1969.

60. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo. Relatorios dos Departamentos, atas da Congregacao e outros documentos [1961] S.n.t. paginacao irregular. mimeo.
COLECAO EAESP/R

Reune relatorios dos Departamentos da Coordenadoria do Curso Superior de Formacao, do CPP - Centro de Pesquisas e Publicacoes e dos demais orgaos da EAESP, referentes a 1961.

61. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Escola de Pos-Graduacao em Economia. Homenagem a Eugenio Gudin. Rio de Janeiro, s.d. 30p.
COLECAO EAESP/H

Esta publicacao reune os pronunciamentos feitos durante a solenidade de inauguracao do auditorio da EPGE/FGV, ao qual foi dado o nome de Eugenio Gudin, homenagem da FGV a um dos fundadores da Instituicao.

62. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Instituto Brasileiro de Administracao. Painel de debates sobre a Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo, 1952. 52p.
COLECAO EAESP/P

Reune os trabalhos realizados no Painel de Debates sobre a criacao de uma Escola de Administracao de Empresas em Sao Paulo. O evento teve lugar nesta cidade, em 5 de agosto de 1952, promovido pela FGV e pelo Instituto de Organizacao Racional do Trabalho.

63. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Instituto de Documentacao. Fundacao Getulio Vargas , o que e, o que faz e como funciona. Rio de Janeiro, 1974. 76p.
COLECAO EAESP/F

Registra os objetivos, funcionamentos e atividades da FGV. Este documento faz parte de uma serie de publicacoes que marcam o 30o aniversario da Instituicao, em dezembro de 1974.

64. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Instituto de Documentacao. Fundacao Getulio Vargas, 30 anos a servico do Brasil. Rio de Janeiro, 1974. 410p.
COLECAO EAESP/F

O livro tem por objetivo descrever a atuacao da FGV no processo de desenvolvimento nacional, desde sua origem em 1944, especialmente nos campos da economia, do ensino de Administracao Publica e de Empresas,

da Psicologia Aplicada, do Direito Publico e da Ciencia Politica.

65. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Instituto de Documentacao. Sintese historica da Fundacao Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 1969. 43p. Separata do INFORMATIVO. FUNDACAO GETULIO VARGAS, Rio de Janeiro, v.1, n.12, dez. 1969.

COLECAO EAESP/S

Esta publicacao compreende quatro partes reproduzidas com alguns acrescimos do Informativo citado: "Um quarto de seculo na luta pelo desenvolvimento"; "A fase historica" e "Indicador dos Orgaos da FGV". O conjunto focaliza o advento, a criacao, a consolidacao, o desenvolvimento e a atualidade da FGV.

66. FUNDACAO GETULIO VARGAS marca vestibulares de 81: EAESP procurara recursos junto ao Governo e ao empresariado. **Folha de S. Paulo**, SP, 31 dez. 1980. p.12.

Hemeroteca

Decisao sobre a realizacao dos exames vestibulares para os cursos de Empresas de Administracao dee Empresas e de Administracao Publica para 1981 na EAESP. Proposta alternativa da EAESP para superar a crise economica aceita pelo Conselho Diretivo da FGV.

67. FUNDACAO GETULIO VARGAS, uma instituicao a servico do Pais. s.n.t. 96p.

COLECAO EAESP/F

Sinopse das atividades por ocasiao do 15o aniversario da Instituicao

68. A GETULIO VARGAS decide manter so pos-graduacao. O Estado de S. Paulo SP, 2 out. 1980. p.18.

Hemeroteca/FGV

Reportagem sobre a decisao da Fundacao Getulio Vargas em extinguir os cursos de Graduacao da EBAP (Rio) e de Graduacao em Administracao de Empresas da EAESP.

69. GV, a Escola do poder. Senhor, SP, (24):37-47, mar. 1980.

Hemeroteca/FGV

Reportagem sobre a EAESP. Descreve o perfil da Escola numa linha evolutiva da propria historia e envolve personalidades do meio empresarial que por aqui passaram. O Prof. Luiz C. Bresser Pereira fala dos objetivos da EAESP, seu papel na formacao das elites dominantes.

70. HOMENAGEM ao Dr. Luiz Simoes Lopes. Informativo FGV, RJ, 16(9):19-24, set. 1984.

Solenidade realizada no dia 16 de agosto em homenagem ao Dr. Luiz Simoes Lopes, Presidente da FGV, por ocasiao das comemoracoes do 30o aniversario da EAESP.

71. INCENTIVO ao estudo e a pesquisa : Monsanto Fund ajuda a Fundacao

Getulio Vargas - SP. Monsanto do Brasil, SP, p.3, abr. 1982.
Hemeroteca/FGV

Sobre a constituicao do "Monsanto Fund" no aprimoramento da EAESP e incentivo as pesquisas voltadas para a Agricultura.

72. INVESTIMENTO na educacao para o progresso do Brasil. s.l.p., EAESP/FGV s.d. nao paginado.
COLECAO EAESP/I

O documento apresenta um perfil organizacional e das atividades academicas e de pesquisa da EAESP. Analisa de forma sintetica seu desenvolvimento e desempenho a partir de 1955 ate 1965 com projecao para 1970.

73. JOHN F. KENNEDY BUILDING, headquarters of S. Paulo School of Business Administrattion. Rio de Janeiro, FGV, 1968. 16p. em 8 laminas soltas. foto.
COLECAO EAESP/J

Trata-se de um album composto por fotografias, material descritivo e texto de dois discursos relevantes que registram o ato inaugural da nova sede da EAESP, o Edificio John F. Kennedy, em 1967.

74. LOPES, Luiz Simoes. Objetivos e realizacoes da Fundacao Getulio Vargas Rio de Janeiro, FGV. Instituto de Documentacao, 1970. 32p. Separata de: INFORMATIVO. Fundacao Getulio Vargas, Rio de Janeiro, v.1, n.12, dez. 1969.
COLECAO EAESP/O

Texto integral da Conferencia pronunciada pelo Presidente da FGV na Escola Superior de Guerra em 6 de janeiro de 1969, sobre os objetivos e realizacoes da FGV.

75. MENEZES, Djacir. O 39o aniversario da Fundacao Getulio Vargas. Revista de Ciencia Politica, RJ, 27(1):33-4, jan./abr. 1984.

Discurso pronunciado pelo Prof. Djacir Menezes, Chefe do Centro de Filosofia de Direito Publico e Ciencia Politica da FGV, em homenagem ao trigesimo nono aniversario da Instituicao.

76. MOTTA, Fernando C. Prestes. A EAESP como um sistema social aberto. Moeda e Financas, SP, 3(6):116-8, 1971.

O autor pretende fazer uma demonstracao da potencialidade de Teoria Geral dos Sistemas Abertos para a analise organizacional, tomando a EAESP como estudo de caso. Nao se trata, segundo o autor, de uma analise profunda da organizacao da Escola.

77. PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A philosophy of economic development for a Brazilian school of business administration. S.l.p., Michigan State University, 1961. 32p. (Economics 800 V. Development of underdeveloped areas. Graduate Workshop).
EDUCACAO/P

O autor enfoca a filosofia da EAESP com relacao ao ensino da

administracao de empresas voltado para as necessidades de uma sociedade com um grau minimo de desenvolvimento. Descreve as origens da Escola e comenta os objetivos que levaram as Instituicoes envolvidas nos processos da sua criacao a se unirem para levar a cabo o projeto EAESP.

78. --------. Um patrimonio ameacado. Folha de S. Paulo, SP, 2 nov. 1980 p.3.

Hemeroteca/FGV

Analise dos reflexos da crise economica brasileira na Universidade. O caso especifico do Curso de Administracao de Empresas da EAESP, ameacado de extincao e a manifestacao da sociedade a respeito. O plano alternativo apresentado pela Escola para impedir a acao.

79. PERFIL do usuario interno do CPD/EAESP: implantacao da Colecao CPD. Relatorio de Atividades. Biblioteca Karl A. Boedecker. Sao Paulo, 1982. TBQ Anexo.

COLECAO EAESP/P

Tabulacao dos dados resultantes do questionario elaborado para analise do perfil do usuario interno do Centro de Processamento de Dados da EAESP.

80. PIONEIRO em formacao administrativa. Treinamento de Executivos, RJ, 1(3):28-31, mar. 1974.

O artigo comenta o pioneirismo da FGV no ensino da Administracao de Empresas, com a criacao da EAESP. Apresenta um historico reportando-se a fase que antecede sua criacao. Fala dos objetivos, estrutura e atividades particularmente da importancia das pesquisas que desenvolve na area de Administracao.

81. PIVA, Arlindo. FGV: administracao e economia em alto nivel. O Espelho do Mundo, Sao Paulo, 1(6):4-5, ago. 1971.

COLECAO EAESP/F

O artigo procura mostrar a influencia da FGV na mudanca do panorama brasileiro na area de administracao de empresas e publica. Fala especialmente da EAESP.

82. PLANTA das instalacoes da nova sede da EAESP. 1965 (?). Album com 20 laminas; reproducao fotografica.

COLECAO EAESP

O album traz no inicio uma apresentacao assinada pelo Prof. Gustavo de Sa e Silva, Diretor da EAESP.

83. POS-GRADUACAO contra a extincao na FGV. Folha de S. Paulo, SP, 8 nov. 1980. p.12.

Hemeroteca/FGV

Manifestacao dos alunos de Pos-Graducacao da EAESP com relacao a extincao do curso de Graduacao em Administracao da Escola.

84. PROGRAMA de Estudos Avancados em Administracao Hospitalar e de Sistemas de Saude. s.n.t. 96p. mimeo.

COLECAO EAESP/P

Apresenta a necessidade do ensino e pesquisa em Administracao hospitalar e da Saude na America Latina e os objetivos do Programa. Traca um perfil das instituicoes envolvidas com o Programa, entre elas a EAESP.

85. O QUE e a Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo da Fundacao Getulio Vargas. Boletim Informativo. EAESP, Sao Paulo, p.1-7, set. 1961. Numero dedicado a EAESP.

COLECAO EAESP/B

Sintese do perfil da EAESP.

86. [O QUE pensa Polia] Presenca, Sao Paulo, p.5-6, out. 1983.

COLECAO EAESP

Entrevista concedida pela Professora Polia Hamburger ao Presenca, mostrando sua opiniao sobre questoes academicas e a filosofia da EAESP.

87. RELATORIO da Comissao da Carreira do Professor: texto aprovado pelo Conselho Departamental. s.n.t. paginacao irregular.

COLECAO EAESP/R

Relatorio da Comissao da Carreira do Professor da EAESP. Apresenta o texto aprovado pelo Conselho Departamental sobre a carreira do professor da Escola.

88. RESEARCH Fund for Administration. Brazilian Business, RJ, 51(3):3, Mar. 1971.

Trata-se de uma nota sobre o estabelecimento de um Fundo de Pesquisa pela EAESP, destinado exclusivamente a pesquisas academicas promovidas pela Escola.

89. SANT'ANNA Vanya Mundim. Os alunos de administracao publica: formacao escolar e pratica profissional. RAE, RJ, 17(4):29-43, jul./ago. 1977.

Estudo realizado com o objetivo de coletar informacoes a respeito dos ex-alunos componentes das cinco primeiras turmas do Curso de Graduacao em Administracao Publica da EAESP, para chegar a um reconhecimento preliminar da atuacao profissional desses alunos apos conclusao do curso de AP.

90. SILVA, Benecdito. O advento da Administracao na America Latina. Informativo FGV, Rio de Janeiro, 13:5-6, fev. 1981.

O autor, Diretor do INDOC - Instituto de Documentacao da FGV fala sobre o pioneirismo da Fundacao Getulio Vargas no ensino e pesquisa em Administracao, no Brasil e America Latina.

91. TAYLOR, Donald Arthur. Institutions buildings in business administration: the Brazilian experience. East Lansing, Michigan State University, 1968. 205p. ilus.

658.23 T239i

O livro registra os doze anos de atividades empenhadas por membros da Graduate School of Business Administration, Michigan State University no Brasil, durante o periodo de 1954 a 1965. Narra a criacao da Escola de Administracao de Empresas de Sao Paulo, a Escola de Administracao da Universidade da Bahia e o Instituto de Administracao da Universidade do Rio Grande do Sul; o processo institucional, seu desenvolvimento no desenrrolar desses anos, a aceitacao das mudancas de valores e normas, etc...

92. TEMPO instavel (I Mostra em Prosa e Verso da EAESP/FGV). Sao Paulo, EAESP/ASFGV, 1980. 134p.

COLECAO EAESP/T

Coletanea de poesias de autores-funcionarios da EAESP, numa iniciativa e apoio da Associacao dos Servidores da Fundacao Getulio Vargas/Regional S. Paulo.

93. TEMPO instavel (II Mostra em Prosa e Verso da EAESP/FGV). Sao Paulo, EAESP/ASFGV, 1983. 88p.

COLECAO EAESP/T

Coletanea de poesias de autores-funcionarios da EAESP. A publicacao foi uma iniciativa da Associacao dos Servidores da Fundacao Getulio Vargas/Regional S. Paulo.

94. O TRABALHO escolar esta a venda. Jornal da Tarde, SP, 1 jun. 1982. p.6.

Hemeroteca/FGV

Descreve o trabalho simulado elaborado pelos alunos da EAESP, na area de Marketing, de Lancamento de Produto Novo que acabou entrando de fato para o mercado.

95. AOS 30 anos, o objetivo da FGV e 'permanecer'. Folha de S. Paulo, SP, 14 set. 1984.

Hemeroteca/FGV

Nota sobre a comemoracao do 30o aniversario da EAESP, realizada no dia 13 de setembro de 1984, nas dependencias da Escola.

96. OS VESTIBULARES da EAESP serao definidos logo. Folha de S. Paulo, SP, 5 dez. 1980. p.22.

Hemeroteca/FGV

Andamento da questao da realizacao dos exames vestibulares para os cursos da AE e AP na EAESP, face a crise financeira da Instituicao.

Parte II - ATAS, CALENDARIOS, RELATORIOS, PROGRAMAS DE CURSOS, TESTES DE

SELECAO

97. ATA DE REUNIAO. COMISSAO DE GRADUACAO. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1976- . Anual.

98. ATA DE REUNIAO. COMISSAO DE POS-GRADUACAO. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1976- . Anual.

99. ATA DE REUNIAO. CONGREGACAO. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1959- . Anual

100. ATA DE REUNIAO. CONSELHO DE ADMINISTRACAO. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1967- . Anual.

101. ATA DE REUNIAO. CONSELHO DEPARTAMENTAL. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1961- . Anual.

102. ATA DE REUNIAO. CONSELHO TECNICO ADMINISTRATIVO. Sao Paulo, FGV/EAESP 1959- . Anual.

103. ATA DE REUNIAO. GRUPO DE PLANEJAMENTO ACADEMICO. Sao Paulo, FGV/EAESP 1969- . Anual.

104. CALENDARIOS E PROGRAMAS. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1964- . Anual.

105. CURSO DE ESPECIALIZACAO EM ADMINISTRACAO PARA GRADUADOS. PROGRAMA. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1974- . Semestral.

106. CURSO DE GRADUACAO EM ADMINISTRACAO DE EMPRESAS. PROGRAMA. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1969- . Semestral.

107. CURSO DE GRADUACAO EM ADMINISTRACAO PUBLICA. PROGRAMA. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1970- . Semestral.

108. CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRACAO DE EMPRESAS. PROGRAMA. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1981- . Semestral.

109. CURSO DE POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO DE EMPRESAS. PROGRAMA. Sao Paulo, 1970- . Semestral.

110. CURSO INTENSIVO DE ADMINISTRADORES. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1956-1960.

Volumes contendo o material didatico utilizado nos Cursos Intensivos de Administradores da EAESP, realizados no periodo de 1956 a 1960.

111. RELATORIO. ASSOCIACAO DOS SERVIDORES DA FUNDACAO GETULIO VARGAS. Rio de Janeiro 19 - . Anual.

112. RELATORIO. BIBLIOTECA KARL A. BOEDECKER. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1966- . Anual.

113. RELATORIO. ESCOLA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS DE SAO PAULO. Sao Paulo, 1955- . Anual.

114. RELATORIO. FUNDACAO GETULIO VARGAS. Rio de Janeiro, 1953- . Anual.

115. SEMINARIO ANUAL DE PLANEJAMENTO. PROPOSTAS. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1968-1976. Anual.

116. SEMINARIO ANUAL DE PLANEJAMENTO. RELATORIO. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1967- . Anual.

117. SEMINARIO ANUAL DE REAVALIACAO. RELATORIO. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1964-1967. Anual.

118. TESTE DE SELECAO PARA O CURSO DE ESPECIALIZACAO EM ADMINISTRACAO PARA GRADUADOS. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1979- . Semestral. Anual ate 1982?

119. TESTE DE SELECAO PARA O CURSO DE GRADUACAO. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1970- . Semestral.

120. TESTE DE SELECAO PARA O CURSO DE MESTRADO. Sao Paulo, FGV/EAESP, 1978- . Anual.

Parte III - PUBLICACOES PERIODICAS PRODUZIDAS PELA EAESP

121. ALERTA. Sao Paulo, FGV.EAESP.Biblioteca Karl A. Boedecker, 1982- .

Orgao informativo de atualizacao da Biblioteca da EAESP.

122. O ESPALHAFATOS. Sao Paulo, ASFGV-Regional SP, 1983-1985.

Orgao da Associacao dos Servidores da FGV/Regional de Sao Paulo. Publicacao encerrada em 1985, n.7.

123. INFORMATIVO PARA ALUNOS DO CURSO DE GRADUACAO EM ADMINISTRACAO. Sao Paulo, FGV.EAESP.Secretaria Escolar dos Cursos de Graduacao, 1983- .

Orgao contendo informacoes sobre a EAESP dirigida particularmente a alunos de 1o semestre dos Cursos de Graduacao da Escola.

124. PORTA-VOZ. Sao Paulo, FGV.EAESP.Centro Academico de Administracao de Empresas, 1984- .

A Biblioteca possui: 1984, n.1,3; 1985, n.5.

125. PRESENCA. Sao Paulo, FGV.EAESP.Centro Academico de Administracao de Empresas, -1985.

A Biblioteca possui: 1979, mar; 1982, ago.-nov.; 1983, out.; 1984, fev.; 1985, set. Publicacao encerrada em 1985, set.

126. REVISTA DE ADMINISTRACAO DE EMPRESAS. Rio de Janeiro, 1961, v.1-

Publicacao periodica de responsabilidade da EAESP, publicada pela Editora da FGV, no Rio de Janeiro.

Parte IV - FOTOGRAFIAS

127. FGV.EAESP. Aspecto da Biblioteca da EAESP/FGV a rua Martins Fontes (Predio Antigo) Sao Paulo, s.d. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

128. FGV.EAESP. Aspecto da Biblioteca da EAESP/FGV no predio da Av. 9 de Julho, 2029 - 8o andar. Sao Paulo, s.d. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

129. FGV.EAESP. Aspecto de uma das salas da Mecanografia - EAESP/FGV. Sao Paulo, s.d. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

130. FGV.EAESP. Assinatura do Dr. Odilon E. de Souza do recibo a Federacao das Industrias pela contribuicao a Escola. Sao Paulo, 1977. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

131. FGV.EAESP. Assinatura do "Project Agreement" - BA-4 pela FGV/Governo Federal/ICA Pont IV, Governo dos EUA. Sao Paulo, 1958. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

132. FGV.EAESP. Associacao dos Ex-Alunos da FGV: lancamento do Index. Sao Paulo, 1972. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

133. FGV.EAESP. Associacao dos Ex-Alunos da FGV na Av. Paulista: lancamento do Index. Sao Paulo, 1982. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

134. FGV.EAESP. Av. 9 de Julho antes da construcao do predio da EAESP. Sao Paulo, s.d. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

135. FGV.EAESP. Av. 9 de Julho: contexto urbano - marketing. Sao Paulo, s.d. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

136. FGV.EAESP. Centro de processamento de dados - EAESP/FGV. Sao Paulo, s.d. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

137. FGV.EAESP. Chegada ao Brasil do Sr. Dean G. Laggart da Missao Americana. Sao Paulo, 1954. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

138. FGV.EAESP. Chegada ao Brasil do Sr. Dean Hermann Wynganden da Missao Americana. Sao Paulo, 1954. Fotografia.
COLECAO EAESP/Fotografia

139. FGV.EAESP. Comemoracao do 10o aniversario da EAESP/FGV (1954-1964). Sao Paulo, 1964. Fotografia.

COLECAO EAESP/Fotografia

140. FGV.EAESP. Comemoracao do 20o aniversario da EAESP/FGV (1954-1974). Sao Paulo, 1974. Fotografia.

COLECAO EAESP/Fotografia

141. FGV.EAESP. Congresso Brasileiro da EAESP, 1. Sao Paulo, 1965. Fotografia.

COLECAO EAESP/Fotografia

142. FGV.EAESP. Construcao da passarela da Av. 9 de Julho (1). Sao Paulo, 1973. Fotografia.

COLECAO EAESP/Fotografia

143. FGV.EAESP. Construcao da passarela da Av. 9 de Julho (2). Sao Paulo, 1973. Fotografia.

COLECAO EAESP/Fotografia

144. FGV.EAESP. Convenio FGV/ICA, atual USAID, para obtencao de recursos visando manutencao da Missao Americana em Sao Paulo. Sao Paulo, 1953. Fotografia.

COLECAO EAESP/Fotografia

145. FGV.EAESP. Coral FEGEVE - funcionarios e alunos da EAESP. Sao Paulo 1973. Fotografia.

COLECAO EAESP/Fotografia

146. FGV.EAESP. Criacao do Departamento de Pesquisa da EAESP, chefiado pelo Prof. Raimar Richers. Sao Paulo, 1959. Fotografia.

COLECAO EAESP/Fotografia

147. FUNDACAO GETULIO VARGAS. EAESP. Almoco na Camara Americana do Comercio para debate sobre a cooperacao Brasil-EUA e a EAESP com destaque. Sao Paulo, 1954. Fotografia.

COLECAO EAESP/Fotografia