

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR (RE-VISITADA)  
E AS DEMANDAS SÓCIO-HISTÓRICAS DE CAPACIDADE GERENCIAL  
NO CONTEXTO BRASILEIRO - UMA ANÁLISE CRÍTICA

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração  
da UFRGS para obtenção do título de Mestre em Administração  
na área de concentração recursos humanos

Aida Maria Lovison

Orientadora: Professora Carmen Catarina Silva Handel, Ph.D.

Co-orientadora: Professora Rute Vivian A. Baquero, Ph.D.

658.3  
L9.024

Porto Alegre, agosto de 1991

Para

*BRUNA*, sobrinha e afilhada, cujo rosto, em momentos cruciais, me impediu de parar, impulsionando-me a avançar e responder, com toda energia possível:

"Qual é o mundo que eu almejo para ti e para todas as demais crianças deste Planeta?"

E também

a *VOCE*, que de forma

concreta apostou,

enriqueceu e/ou alimentou

esta minha caminhada,

**AGRADEÇO e COMPARTILHO**

a alegria desta

realização, particularmente:

- às *professoras Carmen, Cládis, Rute e Vera*,

pelo respeito à individualidade, estímulo e crítica iluminadora;

- à *minha mãe e meus irmãos e irmãs*, pelo carinho recebido, especialmente à

*Viviane*, pelo companheirismo e incansável dedicação no exaustivo trabalho de

limpeza (digitação e redigitação) do texto; à *Leida*, pelo inestimável

apoio fraterno; ao *Ênio*, pelas estimulantes discussões e apoio infra-estrutural;

- aos amigos de ideal, nos últimos 15 anos: *Lurdes e Indelso*;

- ao companheiro e amigo de Curso: *Marcos*.

(...) "*Cada pessoa, em sua existência, pode ter duas atitudes: Construir ou Plantar. Os construtores podem demorar anos em suas tarefas, mas um dia terminam aquilo que estavam fazendo. Então param, e ficam limitados por suas próprias paredes. A vida perde o sentido quando a construção acaba.*

"*Mas existem os que plantam. Estes às vezes sofrem com tempestades, as estações e raramente descansam. Mas, ao contrário de um edifício, o jardim jamais pára de crescer. E ao mesmo tempo que exige a atenção do jardineiro, também permite que, para ele, a vida seja uma grande aventura.*

"*Os jardineiros se reconhecem entre si - porque sabem que na história de cada planta está o crescimento de toda a Terra.*"

Paulo Coelho

(em *Brida*, 1990, p. 12)

## SUMÁRIO

RESUMO	8
ABSTRACT	11
1. "MINHA HISTÓRIA É MEU QUINTAL"	14
2. "DIÁLOGOS" COM A REALIDADE	25
2.1. A CIÊNCIA ADMINISTRATIVA	25
2.1.1. Origem, evolução e especificidade do conhecimento administrativo	25
2.1.2. Debilidades no plano da concepção de ciência	34
2.2. A ADMINISTRAÇÃO NA REALIDADE BRASILEIRA	42
2.2.1. "Evolução" institucional do ensino de Administração no Brasil	42
2.2.2. Questionamentos no plano de formação de administradores	49

2.2.2.1. Breves considerações sobre amplo cenário e o contexto brasileiro na década de oitenta	51
2.2.2.2. As principais críticas à formação do administrador no Brasil	61
<b>2.3. PERSPECTIVAS DO ESTUDO</b>	<b>77</b>
2.3.1. Contextualização crítica	77
2.3.2. Objetivos do estudo	83
2.3.3. Questões de pesquisa	84
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>86</b>
<b>3.1. PREMISSAS METODOLÓGICAS</b>	<b>86</b>
3.1.1. Das visões de mundo	86
3.1.2. Da ciência/cientista social	89
3.1.3. Da ideologia	91
3.1.4. Da racionalidade	92
<b>3.2. INFLUÊNCIAS DESSE FAZER CIENTÍFICO</b>	<b>93</b>
3.2.1. Na compreensão da organização	93
3.2.2. Na concepção dos processos de formação do administrador	98

3.3. FAZER METODOLÓGICO NESTE ESTUDO	107
3.4. LIMITES E POSSIBILIDADES DO ESTUDO	111
4. FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR E AS DEMANDAS DE CAPACIDADE GERENCIAL NO CONTEXTO BRASILEIRO	112
4.1. A EXPERIÊNCIA GERENCIAL BRASILEIRA: CONFORMAÇÕES SÓCIO-HISTÓRICAS	118
4.1.1. Fase "patrimonial" - Descobrimento até o último quartel do século XIX	118
4.1.2. Fase "utilitária" - último quartel do século XIX à década de quarenta do século XX	130
4.1.3. Fase "semiúrgica" - Década de cinquenta (deste século) aos dias de hoje	151
4.2. O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO HOJE E O PAPEL GERENCIAL: UMA TENTATIVA DE CLARIFICAÇÃO	167
4.2.1. A análise de um caso	167
4.2.2. A interconexão experiência gerencial versus a formação do administrador no contexto brasileiro: congruências e peculiaridades	181
5. EM BUSCA DE UMA ALTERNATIVA POSSÍVEL	188
BIBLIOGRAFIA	193

<b>ANEXOS</b>	<b>204</b>
<b>ANEXO 1 - Roteiro de entrevista</b>	<b>205</b>
<b>ANEXO 2 - Focos de observação</b>	<b>206</b>
<b>ANEXO 3 - A presença americana no Brasil</b>	<b>207</b>
<b>ANEXO 4 - Desenvolvimento e industrialização brasileira</b>	<b>209</b>
<b>ANEXO 5 - Industrialização e urbanização no Brasil</b>	<b>211</b>
<b>ANEXO 6 - Industrialização e classes sociais</b>	<b>212</b>
<b>ANEXO 7 - Quem está ganhando mais?</b>	<b>214</b>

## RESUMO

O presente estudo visa clarificar possíveis vinculações existentes entre a formação do administrador e as demandas sócio-históricas de capacidade gerencial ao longo do processo de desenvolvimento nacional. Busca, especialmente, compreender as condições que delinearão a experiência gerencial brasileira nas suas distintas fases, a "patrimonial" a "utilitária" e a "semiúrgica", e de que forma estas condições têm influenciado na determinação do papel "atribuído" ao administrador e dos valores subjacentes ao mesmo.

Com isso buscou-se passar de uma análise do fenômeno gerencial enquanto fato político (abordagem centrada nas funções gerenciais e, dessa forma, negando a historicidade do fenômeno), para sua compreensão como elemento de organização da sociedade brasileira e dos seus fundamentos, tendo como pano de fundo as transformações sociais, econômicas, políticas e educacionais ocorridas nesta sociedade.

O processo de construção do conhecimento neste estudo fez-se à luz de um conjunto de premissas metodológicas cujas especificidades revelam nossa compreensão sobre o que sejam as visões de mundo, a ciência e o fazer do cientista social e sobre a questão da ideologia e da racionalidade neste fazer científico, respectivamente: 1) As visões de mundo são o resultado da trajetória existencial de cada ser humano, a qual, em nível dos processos de construção do conhecimento, tende a se coadunar com o sistema de valores inerentes a uma abordagem orgânica, holística e ecológica de vida humana próprios do "paradigma holístico". 2) Fazer ciência



é um fazer histórico-social de caráter "*metódico-processual*" (Pinto), cuja finalidade se resume no desejo de dominar o mundo (natural e social), a fim de torná-lo mais favorável à vida humana. 3) A ideologia como forma de "práxis social" e instrumento de crítica situado no plano da dialética existencial pode contribuir para o avanço do conhecimento e transformação da realidade. 4) A racionalidade fundamentada nos princípios de crítica e ação, próprios da "*racionalidade emancipatória*" (Giroux, 1986) ou "*substantiva*" (Ramos 1981; 1983) objetiva criticar o que é restrito e opressor, ao mesmo tempo em que apóia sua ação em favor da liberdade, da justiça e da solidariedade.

As influências dessas premissas na compreensão da organização e na concepção dos processos de formação do administrador são caracterizados, dessa forma, por ter este estudo: 1) As organizações - entendidas como totalidades integradas - podem viabilizar o desenvolvimento humano, econômico e social de uma sociedade. 2) O ensino como ato educativo é um ato de re-criação intersubjetiva da existência. Nessa condição, é capaz de potencializar a construção de saberes contextualizados, centrados no homem e nas suas raízes sociais e culturais.

Com vistas a atingir os objetivos do estudo, desenvolveu-se uma análise sócio-histórica calcada em pesquisa bibliográfica e documental. Realizou-se, também, a análise de um caso, no intuito de clarificar o "papel do administrador", via formação/ensino, no momento atual.

Para essa análise foram utilizadas, além da "*análise de discurso*" (Bardin, 1979) "*observações livres*" e "*entrevista semi-estruturada*" (Triviños, 1987).

O estudo revelou que há profundas interconexões entre o fenômeno gerencial e a formação do administrador, particularmente no que concerne a vinculação de ambos com as exigências das etapas evolutivas do capitalismo mundial e com o nível de desenvolvimento tecno-industrial da sociedade brasileira. O sustentáculo

comum a esses eventos é um modelo de Estado intervencionista, calcado numa "ideologia desenvolvimentista" (sic) excludente e articulada por interesses associados em favor de uma elite dominante. Em termos de gerência, esse fato localiza-se na evidente ausência de uma "téchne" (criação) gerencial centrada no homem brasileiro e nas suas origens sociais e culturais, e em termos da formação do administrador, na práxis que ainda predomina no ensino de administração em seus distintos níveis. Neste aspecto constatou-se que há uma congruência sistêmico-funcionalista em todo o processo educativo, sustentada, fundamentalmente: a) por uma visão de mundo mecanicista; b) articulada por um paradigma de ciência de mesma natureza, cujos pressupostos filosóficos desvinculam a ciência da existência; c) por uma "ideologia desenvolvimentista" (Covre, 1981; 1983; 1988; Fischer, 1984), expressão dos valores modernos, racionais, capitalistas e tecnoburocráticos (sic), típicos da "ética do lucro" (Motta, 1983; 1986; 1989) e do agir da "racionalidade instrumental" (Ramos, 1981; 1983) ou "técnica" (Giroux, 1986) baseada nas necessidades de natureza tecno-científica oriunda das leis da natureza; e d) por um tipo de ensino predominantemente diretivo, acrítico e desvinculado das reais condições da sociedade brasileira e, por isso, imbuído de "um estado de consciência transitiva ingênua" (Freire, 1980; 1988; 1989a; 1989b) necessário à reprodução do "status quo" dominante.

Ao reproduzir a lógica do modelo capitalista de produção, este tipo de ensino tem favorecido a consolidação do problema mais grave dos cursos de administração: a dicotomia teoria-prática, idéias-ação, idéias-valores, abordagem que dificulta ao administrador/gerente situar-se no espaço geográfico, histórico, social e cultural do seu país e comprometer-se com esta realidade, ou seja, com as reais necessidades da sociedade a que pertence.

Considerando-se que o educando tenderá a reproduzir na sua prática (futura) o modelo apreendido na sua formação, as constatações acima são motivos bastante para gerar um profundo desconforto diante da questão em análise.

## ABSTRACT

This work aims to clarify the links that may exist between the training of administrators and social and historical requirements of managerial capacity, throughout the national development process. It seeks the understanding of the conditions that have outlined the Brazilian managerial experience in its different phases - the "patrimonial", the "utilitarian" and the "semiurgent" and of the way those conditions have been affecting the determination of the role "attributed" to the administrator and of its underlying values. Therefore, this study moved from and analysis of the managerial phenomenon while political fact (approach centered on managerial functions, denying, in this way, the historicity of the phenomenon), to its understanding as an organization element of the Brazilian society and its fundamentals, having as background social, economic, political and educational transformations in this society.

The process of knowledge construction, in this study, was based on a set of methodological premisses whose specificities reveal our understanding of what the perceptions of the world, science and the social scientist making are, and of the issues of ideology and rationality in this scientific making, respectively: 1) Perceptions of the world are the result of each human being existential course, which, in terms of processes of knowledge construction, tends to coadunate with the system of values inherent in an organic, holistic and ecological approach of human life peculiar to the "holistic paradigm". 2) Science making is a social and historical making of "*methodological - processual*" character (Pinto, 1979), whose purpose is to dominate the world (natural and social) in order to make it more

favorable to human life. 3) Ideology, as "social praxis" and instrument of criticism placed in the existential dialectics level, may contribute to the improvement of knowledge and the changing of reality. 4) Rationality based on principles of criticism and action, peculiar to "*emancipatory*" (Giroux, 1986) or "*substantive rationality*" (Ramos, 1981, 1983), aims to criticize what is restricted and oppressive, and at the same time acts in favor of freedom, justice and solidarity.

The influences of these premisses on the understanding of the organization and on the conception of the processes of the training of administrators are characterized, in this study, as follows: 1) Organizations - understood as integrated totalities - may turn feasible the human, economic and social development of a society. 2) Teaching is an act of intersubjective recreation of existence, so that it may turn feasible the construction of contextualized scholarship centered on man and on his social and cultural roots.

Aiming to reach the objective of this study, a social and historical analysis was developed based on bibliographical and documentary research. And analysis of one case was also carried out in order to clarify the current "role of the administrator", through training/teaching.

For this analysis, "*free observations*" and "*semi-structured interviews*" (Triviños, 1987) were used, besides "*discourse analysis*" (Bardin, 1979).

The study showed that there are profound interconnections between the managerial phenomenon and the training of administrators, concerning particularly their links with the requirements of the evolutionary phases of worldly capitalism, and with the techno-industrial development level of the Brazilian society. The support common to these events is an intervening State model based on an excluding "development ideology" (sic) wich is articulated by interests in favor of a dominant elite. Concerning management, this fact is due to the evident absence

of a managerial "*téchne*" (creation) centered on the Brazilian man and on his social and cultural origins. Concerning the training of administrators, this fact is due to the praxis which is still predominant in the teaching of administration in its different levels. In this aspect, it was verified that there is a systemic - functionalist congruence throughout the whole educational process, supported basically by: a) a mechanistic perception of the world; b) a paradigm of science of the same nature, whose philosophical presuppositions separate science from existence; c) a "*developmentist ideology*" (Covre, 1981; 1983; 1988; Fischer, 1984), expression of modern, rational, capitalistic and techno-bureaucratic values (sic), typical of "*profit ethics*" (Motta, 1983; 1986; 1989) and of action of "*instrumental*" (Ramos, 1981; 1983) or "*technical rationality*" (Giroux, 1986), based on techno-scientific necessities, derived from the laws of nature; and d) a teaching predominantly directive, not critical and not related to the real conditions of the Brazilian society and, therefore, imbued with a state of "*naive transitive consciousness*" (Freire, 1980; 1988; 1989a; 1989b) required for the reproduction of the dominant "*status quo*".

This kind of teaching, reproducing the logic of the production capitalistic model, has been favorable to the consolidation of the most serious problem of administration courses: the dicotomy theory-practice, ideas-action, ideas-values; this approach makes difficult for the administrator/manager to place him/herself in the geographical, historical, social and cultural scope of his/her country and to compromise with this reality, *i.e.*, with the real necessities of his/her society.

Considering the student will tend to reproduce in his/her (future) practice the model learned during his/her training, the evidences above are enough to generate a profound discomfort.

## 1. "MINHA HISTÓRIA É MEU QUINTAL"

Contemplar o processo da vida e deixar-nos envolver pelos ritmos da natureza é uma particularidade, um jeito de ser revelador da energia que está subjacente ao modo como procuramos conduzir até aqui o nosso processo de "*individuação*" (Jung) universalizante.<sup>1</sup>

Esta experiência, aliás, nós a revivemos de forma intensa e consciente ao longo do curso de Mestrado em Administração, quando, nas idas e vindas ao Programa, acompanhamos a cada estação as mudanças gradativas do Parque da Redenção. Resultantes de sincronizados processos endógenos e exógenos, transformações ocorriam e cada ciclo mostrava, com plenitude, sua individualidade sem descuidar do essencial: prover as condições indispensáveis à preservação da vida naquele ciclo, preparando, ao mesmo tempo, e de forma gradativa, os elementos fundamentais à continuidade da vida no momento seguinte. Muito nos inspiramos neste processo, e somos cúmplices nesta atitude de responsabilidade-esperança cooperativa. Aliás, foi esse modo de caminhar que nos possibilitou tornar produtivos os momentos difíceis, partilhando-os inúmeras vezes (pois ninguém se desenvolve sozinho), mas assumindo com determinação os desafios de meu próprio desenvolvimento.

---

<sup>1</sup> . "*Individuação*", no glossário junguiano, significa "*processo, que dura a vida toda, pela qual um indivíduo se torna um indivíduo diferenciado, uma unidade indivisível, 'um todo', e se auto-realiza*" (Folha de São Paulo, Revista d', p. 14, 28 de abril de 1991).

E neste instante mesmo, em que nos deparamos com inúmeras idéias escritas (possíveis inícios mal acabados), que tentam dar a melhor configuração possível às idéias-síntese que orientaram nossas escolhas (quanto ao tema e forma de desenvolvê-lo), nós nos sentimos envolvidos pelos ritmos do processo da criação. Os múltiplos esboços de apresentação à minha frente mais parecem genes na sua corrida em busca do extraordinário momento da concepção. À semelhança desses, sabem aqueles que, só ali, neste preciso momento-movimento a possibilidade (plural) - se torna ser/criatura (singular) - e que neste fato existencial reside toda a diferença. Estas vibrações todas nos fizeram lembrar estas palavras de Rubem Alves (1987, p. 12-5):

*"O ato de escrever é muito parecido com o ato do amor. (...) Para os que desejam, há a esperança de que o amor se transforme em semente e vire gravidez. (...) As palavras são sementes. (...) Coisas escritas no papel são sementes: ganham vida própria, ficam autônomas, desligam-se da intenção original do autor, e passam a fazer coisas que nunca foram imaginadas (...) A escritura é uma criação; e nesta medida é também uma prática de procriação".*

Parece-nos então que, subjacente ao ato de criar escrituras, há duas forças propulsoras básicas: os motivos (porquês singularizados); e o fim (o que justifica, dá significado). E como estas forças nos reportam a valores, orientam interesses e definem formas distintas de conceber a vida e, conseqüentemente, de atuar na realidade, passamos a explicitar os principais motivos que nos levaram a fazer um curso de mestrado e, no seu percurso, fazer a escolha do tema - resultado/produto - desta particular realização.

## INTERROGAÇÕES/MOTIVOS

O primeiro motivo impulsionador de nossas buscas nasceu da nossa experiência concreta em empresa, mais especificamente na área de recursos humanos, no desempenho de funções vinculadas à seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Dentre os problemas que a nosso ver comprometiam a evolução desta área na sua globalidade (como por exemplo, as mudanças constantes de prioridades; as indefinições estruturais e a ausência de princípios norteadores das ações em recursos humanos), um fato de dupla face me intrigava sobremaneira: a perda sistemática de profissionais capacitados, desta para outras empresas do setor; e a forma como eram "distribuídas" internamente as oportunidades de qualificação e ascensão profissional em "determinadas" áreas da organização.

Começamos a prestar atenção a este fato. Um complexo jogo de palavras-attitudes começou a tomar forma, revelando posturas profissionais bem distintas: havia, neste universo, pessoas talentosas que espontânea ou forçosamente buscavam espaços de auto-realização noutra lugar; havia outros que lá permaneciam apesar de...; e havia aqueles que "discordavam de muitas coisas", mas ficavam na empresa. Paradoxalmente, era este terceiro grupo que mais expressava ambição por "subir na empresa". E com vistas a este objetivo demonstraram ser capazes de assumir posturas falsas e desleais com seu próprio grupo de trabalho.

A observação configurada dessa dinâmica no espaço organizacional começou a apresentar alguns movimentos peculiares: o processo de ser excluído ou ser neutralizado tinha relação com um "certo tipo" de pessoa, evidenciando que duas "racionalidades" estavam em choque, ou seja: a lógica do "jeito próprio de ser", com a racionalidade que dava sustentação à dinâmica dos processos organizacionais naquela empresa. Indo um pouco mais além, observava-se que a "certos conformados" eram dadas oportunidades de crescimento e que "certos inconformados"



nada faziam para mudar a situação. Disso tudo é que surgiu a pergunta: o que pode levar uma pessoa a abdicar de valores como a auto-realização e o respeito pelo outro só para garantir sua permanência ou ascensão hierárquica numa determinada organização? E por que algumas pessoas são excluídas dessa organização ou impedidas de crescer, enquanto outras até menos preparadas ascendem profissionalmente?

Acreditamos que suprimir ou neutralizar valores humanos de qualquer processo é conduzir o homem, suas instituições e a sociedade por um caminho desumanizante e autodestrutivo. Há, ao que parece, duas opções ao se pensar em recursos humanos: ou os esforços se embasam num conjunto de técnicas que ficam à mercê do direcionamento ético (justo ou injusto) a ser dado pelos detentores do poder; ou a atuação se pauta por um núcleo de princípios filosóficos e organizacionais, consistentes e coerentes com os objetivos de uma genuína sociedade democrática.

\*\*\*

O segundo motivo surgiu de profundos contrastes entre o sentido da vida como movimento dialético e auto-realizador, e a proposta de vida subjacente ao conjunto de teorias organizacionais desenvolvidas no curso. Aliado a um tipo de ensino descontextualizado das relações de produção, portanto a-crítico e a-histórico, o conjunto teórico proposto parecia conceber e limitar a realidade e, conseqüentemente, os processos vitais, a formas organizacionais lineares e justapostas. Essas teorias, aliás, é que dão respaldo à posição dos que defendem a incompatibilidade entre alegria e trabalho e o antagonismo entre produtividade e qualidade de vida humana.

A constatação de ausência de análises da vinculação das relações de produção com a realidade sócio-histórica de um país no estudo "evolutivo" da teoria

administrativa, fato este constatado no ensino desta disciplina nos cursos de Administração, resultou em uma dupla sensação de vácuo: de um lado, o esvaziamento do real benefício que poderia trazer o estudo contextualizado dessa teoria para o dia-a-dia do administrador. Por outro, a criação de uma falsa idéia de autonomia dessa mesma Teoria, no que tange a sua ilimitada capacidade de organizar, controlar e regular as relações sociais de produção, independentemente de influências político-econômicas e do ambiente em que se encontra inserida a organização. Na visão de Tragtenberg (1980), esta descontextualização ou autonomização da teoria administrativa é ideológica na medida em que é desvinculada do processo onde as partes não se reconhecem pertencer à totalidade. Ela se dá por mediação das instituições - escolas, institutos de pesquisas e centros de estudo - encarregados da divisão do trabalho na produção e reprodução das ideologias.

E Habermas (1982) esclarece ainda mais esta questão ao afirmar que é o estágio fático de desenvolvimento das forças que define o plano sobre o qual cada geração deve efetuar novamente a unidade entre o sujeito e o objeto. Ignorar esse estágio, é negar as condições sob as quais surge um novo saber técnico. Tal saber é, ele próprio, potencialmente uma força produtiva que retroage sobre o sujeito através da natureza trabalhada. Para este autor, a reunificação sujeito-objeto é possível pela força do saber, via ação comunicativa, pois o saber é o único recurso capaz de garantir e impor ordem ao diálogo. Retomar o caminho voltado para seu ponto de origem, então, é recuperar a esquecida experiência de reflexão e, ao mesmo tempo, conscientizar-se dos valores que estão subjacentes à relação histórico-construtiva entre a "natureza subjetiva" (sic) - concepções de mundo e de agir humano - e a "natureza objetiva" (sic) - resultados do trabalho social e que é dada por um determinado sujeito social. Todavia, a primeira natureza é que irá determinar a segunda.

Nessa perspectiva, se um administrador quiser efetivamente contribuir para a transformação qualitativa do seu papel e da realidade na qual se insere, ele

deverá ser capaz de juntar aos seus conhecimentos profissionais o da realidade social a que pertence. Para isso deverá buscar na história das relações de produção os valores, imperativos morais subjacentes ao estágio fático de desenvolvimento das forças produtivas, pois estes, como fato, indicam o plano sobre o qual deverão ser empreendidos esforços para a re-configuração do seu papel, a democratização da organização e da sociedade como um todo.

\*\*\*

O terceiro e último motivo enfoca a preocupação com a qualidade de ensino, fundamentalmente pela sua debilidade em fazer frente às novas demandas sociais de capacidade gerencial no contexto sócio-histórico brasileiro. (Ressalte-se que um dos objetivos primordiais do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS é a formação de mestres-professores). Além disso, estamos bastante convictos de que o educando tenderá a reproduzir na sua prática (futura) o modelo apreendido na sua formação, motivos bastantes para gerar um profundo desconforto diante desta questão.

Concretamente falando, as práticas pedagógicas, na sua maioria, apresentaram-se destituídas de postura crítica (no sentido inerente à Teoria Crítica) com baixo estímulo à tomada de posição, re-criação de práticas, ou à aquisição de novos posicionamentos conceituais (afora os de conteúdo funcionalista). A grosso modo poderíamos dizer que a dinâmica do processo educativo esteve fundamentada em duas abordagens predominantes: a diretivo-expositiva e a centrada no aluno. A primeira abordagem caracterizou-se, em grande parte, por um manejo técnico inadequado. E a segunda, destituída dos movimentos essenciais a esta metodologia, como por exemplo, a ação de sistematizar, questionar e ampliar os conhecimentos, interrelacionado-os com a realidade.

É necessário explicitar que ressalvadas as suas especificidades, estas duas

abordagens incorrem na mesma falha: situar a relação pedagógica ou no ensino ou na aprendizagem, e não no ensino-aprendizagem como um processo onde sujeitos se educam em comunhão mediatizados pelo mundo. Noutras palavras, ambos modos de ensinar estimulam a reprodução e não a criatividade, e acabam privilegiando a dependência e a alienação em detrimento da autonomia e do comprometimento consciente e crítico do mestre em Administração com a sua formação e com a transformação da (sua) realidade concreta.

Outro aspecto que realmente chamou atenção neste Programa é que a maioria das propostas de ensino pareciam fundamentar-se em concepções teóricas de natureza funcionalista. Como decorrência, uma visão mecanicista de mercado e uma concepção pragmática e instrumental do agir humano sobre o seu contexto. Para Habermas, este é um agir destituído de valores, na medida em que ele se orienta por interesses e não por princípios cujo fim último é o bem, a justiça e a solidariedade entre os homens.

Um último elemento que é válido ressaltar aqui foi a quase ausência de indicações bibliográficas de autores nacionais, evidenciando, de certo modo, a ausência de produção e de pesquisa locais na área da Administração. Ou pior do que isso, a ausência de postura crítica frente às teorias importadas no campo da Ciência Administrativa, fato que implica a aceitação da sua racionalidade e ideologia.

\*\*\*

*"Devo confessar que minhas desconfianças atuais indicaram-me que aquilo que está a acontecer na sala de aula, bem como no fenômeno educativo como um todo, não está isento das relações mantidas com o todo social que as produz e, em última instância, determina o que se materializa ou não no ato pedagógico da sala de aula. (...)*

*"Sim, aquela sala de aula onde o educador atua não está isenta das relações contraditórias que mantém, através das múltiplas intermediações com o todo social também contraditório que a produz" (Sanfelice, 1988, p. 88-9).*

Também acreditamos que a sala de aula se presta a uma infinita potencialização do ser humano. Este é um espaço contextualizado. Não deve ser automatizado. O fenômeno educativo, por sua própria natureza, não é uma atividade acabada que se dá a conhecer de forma única e precisa em seus múltiplos aspectos. É um fenômeno histórico e multidimensional que pela sua plasticidade adquire o formato da concepção de vida, dos valores e da visão de mundo de cada professor, ou melhor dito, de cada educador.

Este tipo de experiência, aliás, pode ser vivido numa das tantas disciplinas do curso. Referimo-nos à disciplina "Laboratório de Ensino", onde foi perceptível o salto qualitativo do grupo de alunos no sentido global do desenvolvimento, ou seja, nas dimensões do pensar, do sentir e do agir, o qual pode ser atribuído, sem dúvida alguma, à atuação do professor, aliado a uma proposta de trabalho diferenciada e estimuladora. Foi consenso entre os alunos de que esta experiência transfigurou as aprendizagens realizadas até então. Nesta situação ficou transparente, desde o início, que a relação pedagógica estaria fundamentada no diálogo, na crença no ser humano e na sua capacidade de autodesenvolver-se, assim como no compromisso adulto, responsável e mútuo, com a qualidade do processo educativo.

A sensação que resultou dessa vivência é de que nós, alunos, fomos ao mesmo tempo aprendizes e educadores. É que ali o discurso docente não era palavra vazia, mas palavra-exemplo-manifesto. Ou melhor dito, o que houve neste caso foi um "feliz encontro" entre: habilidade de ensinar; clareza envolvente do plano de ensino; amplitude conceitual e uma visão filosófica e sócio-política centrada no homem ético. A essas condições somou-se, ainda, aquela sabedoria

iluminadora típica das pessoas que têm no SER humano sua causa e sua busca.

\*\*\*

Inúmeras contradições cercaram todo o nosso processo de formação a nível de mestrado. Boa parte delas (é a dialética) inerentes ao próprio processo de desenvolvimento pessoal ou advindas dos próprios estímulos gerados pelo curso. Outras, em menor número, circunstanciais mas adultamente desnecessárias. O mais importante nisso tudo é que hoje me sinto uma cidadã do mundo, capaz de ter compreensões mais profundas sobre as forças que delimitam e orientam os caminhos da humanidade. E no forte desejo de aprender (com) as situações contraditórias pude aperfeiçoar e solidificar convicções pessoais, fundamentar e ampliar aspectos teóricos, bem como gerar modos particulares de conceber e atuar no campo da administração e da educação.

Realmente, o saber é instrumento de humanização. E nesta perspectiva é impossível deixar de incluir nesta proposta de trabalho reflexões sobre os condicionantes que, ao longo do processo de desenvolvimento da Nação brasileira, têm validado a construção de uma sociedade discriminatória e excluyente. Um drama beirando a comédia: na área social, o "Bronze da Pobreza" (sic), uma vez que o Brasil ocupa o terceiro lugar entre os países com pior distribuição de renda, no conjunto dos países (ditos) em desenvolvimento.<sup>2</sup> Na área econômica, a oitava

---

<sup>2</sup>. Dados constantes no *Relatório Econômico Mundial* da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o "desenvolvimento humano" dos chamados países em desenvolvimento mostra que o Brasil ocupava, em 1987, o 51º lugar. Em 1990, relatório do Banco Mundial mostrou que o Brasil está ocupando o 57º lugar entre os países com pior distribuição de renda, perdendo apenas para Serra Leoa 59% e Honduras 62%. (O número em porcentagem é o resultado de uma equação matemática, chamada de coeficiente de Gini, que estabelece uma relação entre a renda produzida no país, sua destinação por segmento da economia e a oligopolização industrial. Quanto maior o índice, pior é a distribuição da renda). Pesquisa realizada pelo IBGE, em 1990, mostra que a concentração de renda agravou-se no Brasil, na década de oitenta. Os 10% mais ricos, que detinham 46,6% da renda, passaram a deter o percentual de 53,2%. Os 50% mais pobres detêm, atualmente, 10,4% do total. A renda do 1% mais rico é 69,4% maior que os 50% mais pobres. Nesse sentido, ver *Folha de São Paulo* de 25/06/90; 13/03/91; revista *Isto É Senhor* nº 1093, de 29/08/90 e nº 1121, de 20/03/91.

economia do mundo. Na ordem internacional, um país do Terceiro Mundo. O "*Brasil é o Brasil, mais único que raro, um campeão às avessas*". (revista *IstoÉ Senhor* nº 1093; p. 15, 29.08.90).

Em outras palavras, somos uma sociedade subdesenvolvida, com permanente e acentuada perda de qualidade de vida humana, e (existencialmente) conflituada, pois temos, de um lado, todos os problemas típicos de uma nação pertencente ao Terceiro Mundo; e de outro, recebemos todos os apelos de consumo próprios a uma sociedade superdesenvolvida, via meios de comunicação de massa.

Contudo, nós não temos desenvolvidas as condições sociais, culturais e emocionais que nos possibilitem construir o nosso próprio caminho (como homens e como sociedade) e nem mesmo garantidas as condições econômicas necessárias à aquisição dos bens indispensáveis a uma sobrevivência que se possa reconhecer digna a todos os membros da nossa sociedade.

\*\*\*

Mas,

*"(...) nenhum quadro, canção ou poema tem sentido em si mesmo, independentemente da intenção que preside o ato de compor. As instituições, estruturas e cultura foram criadas. Elas seguem as intenções humanas, são produtos de nossas mãos. Devem ser extensões do nosso corpo e coração, devem ser instrumentos de sobrevivência e meios de expressão. Na lógica da vida, é a própria vida o único absoluto. Não é a sociedade mas a vida que tem que dizer se a sociedade é sadia ou não". (Alves, 1987, p. 175)*

O fundamental, nos lembra Paulo Freire (1989, p. 18) "*é que esta realidade, proibitiva ou não, do pensar e do atuar autênticos, é criação dos homens. Daí ela não pode, por ser histórica tal como os homens que a criam, transformar-se por si só. Os homens que a criam são os mesmos que podem prosseguir transformando-a*".

\*\*\*

E convencidos de que finalizar é retornar a pontos de origem, mas de forma qualitativamente superior, nos deslocamos, nesse instante, para momentos-imagens da nossa infância. Foi lá que nossos pais, através de gestos, nos ensinaram a amar a vida e a reconhecer a sua grandeza inclusive nas pequenas mas fantásticas criaturas. Por sua ação fecunda ensinaram-nos, também, que a colheita dos frutos depende de gestos anteriores, como por exemplo revolver a terra e espalhar as sementes umedecendo-as, sempre que necessário. Foi desse modo que aprendemos Eco-logia. E neste período de nossa vida em que nos aprofundamos no estudo da Ciência Administrativa (fazer Ciência é um fazer social), podemos compreender, ainda melhor, que linguagem e realidade se prendem dinamicamente; que a leitura do mundo precede a leitura da palavra; mas que a leitura desta não pode prescindir da continuidade na leitura daquele (Freire, 1989a). Contar a nossa história representa, portanto, muito mais do que um exercício (lúdico) de imaginação: é acreditar que nossas experiências nos universalizam através da compreensão, milagre que, segundo Alves (1987, p. 175), nasce de um segredo inefável: "*das trilhas comuns pisadas por indivíduos que apesar de tudo, jamais se encontram e nunca se encontrarão. Minha história é meu quintal.*<sup>3</sup> *E é esse o pão que reparto com aqueles que seguem uma trilha similar (...).*"

---

<sup>3</sup> . O grifo é nosso.



## 2. "DIÁLOGOS" COM A REALIDADE

Os elementos focalizados nesta unidade de investigação referem-se à Ciência Administrativa - origem e debilidades no plano da concepção da ciência - e à Administração no contexto brasileiro - "evolução", questionamentos - culminando com a contextualização crítica do estudo e as questões de pesquisa.

### 2.1. A CIÊNCIA ADMINISTRATIVA

#### 2.1.1. Origem, evolução e especificidade do conhecimento administrativo

A Administração, como área específica do conhecimento humano, é considerada, pela maioria dos autores, como uma ciência do século XX. Se atentarmos, porém, às origens da Administração como atividade sistematizadora da convivência humana e não como um campo desenvolvido do conhecimento é possível admitir que os problemas administrativos e a tentativa de solucioná-los são tão antigos quanto a própria civilização.

A configuração do pensamento administrativo, segundo Motta (1989), inicia, marcadamente, com Taylor (1911) e Fayol (1916), os quais formam a chamada Escola Clássica. O primeiro, engenheiro inglês, é responsável pela organização dos "Princípios de Administração Científica". Coerente com sua formação americana,

Taylor constrói seu edifício teórico obedecendo ao método indutivo. Sua proposta revela, em essência:

*"um método de trabalho, 'a única maneira certa', que levará à maximização dos lucros, refletindo claramente a concepção do 'homo economicus' e da harmonia de interesses entre empresários e empregados, maiores lucros implicando em maiores salários. Em última análise, é a ética da produção, como manifestação do racionalismo aplicado à execução do trabalho" (p. 139).*

O segundo teórico, Fayol, completa dedutivamente o esquema iniciado por Taylor, ao incluir a racionalização da estrutura organizacional onde o trabalho é executado. Conforme Motta (1989), os princípios formulados por este francês refletem a preocupação com a divisão do trabalho, a hierarquia e a unidade de comando, bem como traduz a formação de um engenheiro e administrador de cúpula e a proposta do "modo asiático de produção" aliado à tecnologia posterior à primeira e à segunda revoluções industriais, como forma de maximização dos lucros, mais uma vez dentro da concepção do "homo economicus", da harmonia de interesses e do espírito racionalista. Na perspectiva da Escola Clássica, portanto, administrar é basicamente planejar a ação, organizar as funções, assistir à execução do planejado e controlar os resultados, sendo que cada uma dessas funções é detidamente detalhada.

Na Alemanha, Max Weber identificou a tendência à burocratização crescente na organização e na sociedade global, ao estudar as formações históricas orientais, sua organização (modo asiático de produção) e construiu o seu tipo ideal de burocracia caracterizada pelo formalismo, por uma estrutura hierárquica monocrática e baseada na divisão do trabalho, da mesma forma que pela impessoalidade e pelo caráter profissional da Administração.

Retratando a rápida mudança econômica e tecnológica que vinha ocorrendo nos Estados Unidos, é a Escola clássica, porém, que evolui rapidamente. Surge, então, a Escola de Relações Humanas, resposta da fase da abundância e alta produtividade, quando o problema industrial passa a ser a manutenção da motivação do trabalhador. Segundo os autores, a autêntica precursora deste movimento é Follet, e Mayo o seu representante mais típico, dada a relevância que passou a ser atribuída aos aspectos humanos na Administração, especificamente a partir das experiências que ele realizou ao longo da década de vinte "*na Western Electric, em sua fábrica de Hawthorne, nos Estados Unidos*" (Motta, 1986, p. 10). A passagem da administração científica para a escola de relações humanas deslocou a atenção da organização formal para a informal e representa uma certa "psicologização" das relações de trabalho (Motta, 1986).

Já tendo incorporado muito das idéias centrais dos clássicos, a Escola de Relações Humanas busca solidificar-se assumindo uma atitude mais científica: "*surge a era do behaviorismo e, especialmente, surge a grande inovação: o estudo sistemático do processo decisório*" (Motta, 1989, p. 141). As figuras centrais dessa fase são: Simon & March, cuja obra "*marca a transição da teoria da administração para a teoria das organizações*" (Motta, 1986, p. 13), Barnard, McGregor, Likert, Argyris e Jacques. Nesta fase é clara a influência da sociologia política de Max Weber, tal como foi divulgada nos Estados Unidos pelo sociólogo funcionalista Talcott Parsons. A tentativa dos teóricos de estudar, a essa época, o sistema social em que a administração se exerce, faz com que a preocupação com a produtividade dê lugar à preocupação com a eficiência do sistema.

Algum tempo depois, criticando o psicologismo dos behavioristas, surge Etzioni, que a exemplo de outros sociólogos declara guerra aos psicólogos, e citando Marx e Max Weber, acaba preparando caminho para uma visão abrangente e sistêmica dos problemas organizacionais. Como decorrência, a organização é

vista como um universo social ou um conjunto de sistemas, supersistemas e subsistemas tendentes à entropia negativa, mas que se mantêm em funcionamento graças aos administradores que funcionam como seus reguladores. *"A técnica modifica a visão de mundo. O computador, criado pelo homem, dita o modo pelo qual o mundo deve ser percebido. O homem é visto assim como um tipo especial de insumo: o insumo racional.."* (Motta, 1989, p. 141). Eficiência é a palavra de ordem.

A sociologia funcionalista de Parsons tornou-se rapidamente a linha dominante. A década de sessenta representa nos Estados Unidos *"a consolidação dessa influência na teoria das organizações, inicialmente através do estruturalismo e, posteriormente, da teoria dos sistemas abertos"* (Motta, 1986, p. 16). A primeira tendência é representada por Max Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Etzioni, Blau e Thompson. A segunda, por Trist & Rice, Homans, Likert, Katz & Kahn, Katz & Rosenzweig, Lawrence & Lorsch, Allport. O esquema básico dessa concepção é formado por dois elementos: o subsistema social e o subsistema técnico, ou um sistema sócio-técnico, com ênfase especial à relação entre organização e o ambiente. A conjugação destes dois subsistemas transforma a eficiência potencial em eficiência real. Cabe ressaltar que a introdução da teoria de sistemas abertos na análise organizacional se deu por influência do trabalho divulgado por Bertalanffy, um biólogo americano, no qual admitia a existência de leis, princípios e modelos que podiam ser aplicados a qualquer tipo de sistema ou ainda a seus subsistemas. Em função disso propunha uma nova disciplina científica: a teoria geral de sistemas, entendida como campo lógico-matemático, cuja tarefa seria formular e desenvolver os princípios aplicáveis a todos os tipos de sistemas (Motta, 1986).

A preocupação com o ambiente já presente na fase sistêmica da teoria organizacional amplia-se na fase posterior, o contingencialismo, entendido este como um conjunto de conhecimentos que procuram delimitar a validade dos princípios

gerais de administração a situações específicas, a partir de diversos empreendimentos de pesquisa de campo (Motta, 1986). Os principais representantes desta teoria são Burns & Stalker, Joan Woodward, o Grupo de Aston, Bennis, Lawrence & Lorsch, Weick e Jay, estes últimos já nas décadas de setenta e oitenta. Na perspectiva sistêmica, destaca-se "o papel do administrador como modelador da cultura organizacional e delineador de sua evolução. A criação de valores comuns compartilhados por todos os membros da organização é condição de seu sucesso" (Motta, 1989, p. 40).

A análise funcionalista de organização aprofunda-se, ao longo da década de oitenta nos Estados Unidos, e a concepção de que o sistema organizacional é uma totalidade na qual todas as unidades estão conectadas por um certo tipo de relacionamento - chamado rede (network) - passa a predominar. Para Motta(1989), trata-se, mais uma vez, de um desenvolvimento do funcionalismo sistêmico, voltado para a análise do universo inter-organizacional, mas que é aplicado também a outros níveis de complexidade social. O que se observa, porém, é que nesta mesma década já se começou a falar em crise do funcionalismo. Tal fato pode ser verificado nos últimos trabalhos mais importantes de alguns funcionalistas, através dos quais esses autores demonstram reconhecer que um dos problemas da teoria das organizações convencional e da análise sociológica funcionalista é sua incapacidade de lidar adequadamente com as questões relativas ao poder. Entretanto, Motta (1986) alerta para o fato de que o poder na teoria organizacional se mascara quando a lógica da dominação e da opressão generalizada começa a se sobrepôr à lógica da exploração. O início desse processo, que ocorre após a II Grande Guerra Mundial e que se refere ao capitalismo de organização, implica na redução da realidade aos critérios da utilidade e do cálculo.

Nessa passagem, afirma Motta (1986), a eficácia, a produtividade, o planejamento tornam-se as palavras de ordem dos administradores, quer seja na empresa, no sistema educacional, nos partidos políticos ou nos sindicatos. Como

conseqüência, a noção de tecnocrata que garante a estabilidade da organização, a eficácia do sistema, impõe-se, paulatinamente. Desenvolvem-se os métodos quantitativos de gestão e controle que, sob a aparência de progresso, reforçam a manutenção. Como conseqüência,

*"a capacidade de planejar confunde-se com a capacidade de pensar. Vai-se assimilando socialmente a noção de que sabe pensar aquele que sabe adequar os meios a um fim único. Paulatinamente se torna hegemônica a razão instrumental, que se expressa na universalização do cálculo"* (Motta, 1986, p. 102).

Convém ressaltar que a racionalidade instrumental enceta um mundo onde tudo é medido em função de fins determinados. Sua hegemonia pressupõe a desvalorização do pensamento ético e da ação efetiva. Presente na ciência, faz esta colocar-se primordialmente a serviço da produção. A lógica da produção, gradativamente, vai subordinando a educação, a política, o lazer. Dessa forma, rapidamente transforma-se em lógica da dominação.

É essa lógica, diz Motta (1986) que pressupõe a idéia de quantificação, ou seja, do sistema pensado como matemático. Com efeito, na sociedade controlada, a multidimensionalidade não tem lugar; a diferença torna-se sinônimo de ameaça ao poder.

Em período mais recente, contudo, novas matizes de análise organizacional estão surgindo, as quais têm se concentrado, na sua maior parte, em torno de questões relacionadas com os sistemas de participação na administração das organizações. Esses sistemas vão desde formas relativamente simples de participação e envolvimento, derivados principalmente das novas necessidades técnicas da produção, passam pelos sistemas mais avançados de participação, tais como os

vigentes em alguns países da Europa, países escandinavos e países do Leste, até experiências de autogestão, de modo especial a dos "kibbutzin israelenses" e a iugoslava, as quais se desencadearam em 1945 e 1950, respectivamente, e que até hoje se mantêm.

Para autores como Ramos (1981), Tenório (1989) e o próprio Motta (1986 e 1989), a evolução da teoria administrativa revela uma tendência a agregar e adaptar conceitos de outras disciplinas, tais como a Economia, a Psicologia Social, a Sociologia, a Biologia e a Teoria da Comunicação, levando em conta, basicamente, a lógica dos meios e fins. Esse modo de construção teórica mantém a teoria organizacional numa fase pré-analítica ou cientística<sup>4</sup>, motivo pelo qual deveria ser reconhecida tal qual é: "um credo e não uma verdadeira ciência" (Ramos, 1981, p. 22).

Interessante é citar o que nos diz Costa (1976), ao referir-se ao desenvolvimento e à difusão da administração como campo especializado de ensino e pesquisa, em âmbitos mundiais, acentuadamente a partir da década de vinte, e cuja explicitação tem por base um relatório da UNESCO<sup>5</sup> publicado em 1958:

*"A expansão do estudo e do ensino de Administração como campo autônomo é atribuída em parte à 'criação de serviços públicos cada vez mais vastos e complexos; à crescente intervenção estatal na economia e à transformação dos países europeus e americanos em sociedades do tipo industrial'. (...) E nos países novos (...) que só há pouco tempo modernizaram suas instituições 'inspirando-se em mode-*

---

<sup>4</sup> . Segundo a revista *Administrando*, p. 20, estudos baseados em papiros egípcios indicam, já em 1300 a.C., a importância da organização, nos Estados burocráticos da Antigüidade.

<sup>5</sup> . UNESCO, *Administration Publique*, da série "Les sciences sociales dans l'enseignement supérieur", 1959.

*los ocidentais', há 'uma evidente conexão' entre o desenvolvimento do ensino superior de administração pública (...) e a necessidade por vezes imperiosa de formação de quadros superiores para a administração pública" (p. 1).*

Além desta vinculação, este mesmo relatório questiona se de fato a ciência administrativa pode ser considerada como "autônoma", mesmo que em estreita interdependência com as outras ciências sociais, ou se, ao contrário, se deve falar de "ciências sociais" que, sem verdadeira autonomia, contribuem para a análise do fato administrativo. Cabe ressaltar que à mesma época que este relatório discutia a respeito da autonomia e da interdisciplinariedade da ciência administrativa, é criado o Centro de Ciência Administrativa da Universidade de Pittsburgh, para estudar contextualmente o processo administrativo, o qual em 1959 publica trabalho em que declara:

*(...) "Em anos recentes chegamos a reconhecer que Administração é um processo social distinto e identificável que ocorre em todas as instituições contemporâneas e que aumenta em importância à medida que essas instituições e os ambientes em que funcionam crescem em tamanho e complexidade" (Costa, 1976, p. 1).*

Este Centro, reconhecendo a Administração como um "fenômeno dinâmico", definiu como objeto de estudo os "processos administrativos" concretizados nas ações administrativas conjugadas e permanentes (não *ad hoc*), mas que exigem especialização de tarefas e, portanto, coordenação. Embora a perspectiva de análise adotada seja estrutural - funcionalista, este trabalho reforça a necessidade da teoria administrativa utilizar modelos próprios de análise da dinâmica organizacional, valendo-se porém de outras ciências, como por exemplo:



*"Recorrerá à Antropologia e Sociologia, para compreensão das sociedades complexas; à Economia, para entender o papel da empresa ou similares (...); à Ciência Política, à História e ao Direito, para compreender como interagem as organizações e qual o seu papel no contexto dos sistemas governamentais de larga escala; à História, para verificar como, no passado, as organizações reformularam seus objetivos tendo em vista mudanças contextuais amplas; à Psicologia Social, para conhecimento sobre a dinâmica de pequenos grupos, diferenças de comportamento entre diferentes grupos da sociedade"* (Costa, 1976, p. 2)

Ao lado da contribuição das ciências tradicionais a que o autor se refere acima, há destaque para a contribuição da teoria dos jogos, da cibernética, da teoria da informação, da teoria dos sistemas, também pela sua interdisciplinaridade, mas *"principalmente porque se especializam no estudo de processos, isto é, no desenvolvimento e no refinamento de modelos adequados para a compreensão da dinâmica das organizações e da Administração"* (p. 2).

A tarefa da Administração, no campo das Ciências Sociais, define Costa (1976), é a da contextualização. Para este autor, há que repensar a natureza do curso de Administração (arquitetura curricular) e a metodologia com base em valores culturais próprios de cada país. Esta orientação convém, especialmente aos países em desenvolvimento que buscam modelos institucionais requeridos pela sua própria experiência e realidade nacional. Sua análise sugere a vinculação entre Administração (pública) e Estado nacional, elemento que será posteriormente retomado.

Nossa pretensão ao colocarmos esses elementos ao contexto do trabalho se deve ao fato de eles ilustrarem preocupações históricas com a formação do

administrador e com a ciência administrativa. Quanto à formação, segundo Covre (1989), a modalidade curricular proposta acima está voltada para uma formação integral, já que também composta das ciências humanas. Para a autora esse tipo de formação está mais próxima dos interesses do capital do que a própria formação de tipo técnico. Justifica a autora dizendo que o administrador deve saber como colher informação e tomar decisões com a maior segurança possível. Dadas as condições de funcionamento do mercado na atual fase do capitalismo, esse administrador deve aliar a esses dados uma visão ampla do funcionamento da sociedade e isso as disciplinas humanas (sociologia, política, psicologia), podem lhes trazer.

No que se refere, enfim, à Administração como ciência, julgamos imprópria toda a abordagem analítica que exclui uma reflexão profunda sobre os pressupostos epistemológicos que a sustentam, fundamentalmente no que se refere à visão de homem e sociedade. E é sobre estes aspectos caracterizados em dois grandes planos que efetivamos as nossas análises, as quais consideraram, a nível de ciência, a racionalidade, e a nível da formação do sujeito administrativo, a ideologia.

### 2.1.2. Debilidades no plano da concepção de ciência

No que tange aos pressupostos epistemológicos que sustentam a Teoria Organizacional, eles derivam, conforme Ramos (1981), da moderna ciência social. Para ele, esta ciência nada mais é do que uma ideologia legitimadora da sociedade centrada no mercado. O que debilita sua validade teórica é o fato de ela (a ciência social moderna) se fundamentar numa "racionalidade instrumental" - ou razão moderna - típica de uma sociedade de mercado, constitutivo que sistematicamente a impede de compreender a sua missão. Esta razão, ao se colocar primordialmente a serviço da produção, exprime uma experiência deformada da realidade, uma vez que para ela o homem não é senão uma criatura capaz de cálculo utilitário de

conseqüências, e o mercado, o modelo de acordo com o qual sua vida (associada) deve organizar-se.

A teoria organizacional, conforme Ramos (1981), assume, por sua vez, ingenuamente, o caráter da racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente, característica essencial para o sucesso tecnológico e econômico das sociedades industriais desenvolvidas. Tal como as ciências naturais, as quais não se fundamentam numa forma analítica de pensamento, esta teoria se vê apanhada numa trama de interesses imediatos, típicos do sistema capitalista de produção. Neste, as experiências felizes, valorativas, foram eliminadas. O rigor matemático é a garantia do sucesso na repetição. Vale a receita, inclusive em ciência. Num mundo ascético de cifras econômicas, onde "*a equação matemática está para a ciência da mesma forma que o dinheiro está para a economia (...), não circulam nem risos nem lágrimas. Tudo o que é humano é reduzido à quantidade: lucro*" (Alves, 1987, p. 38-9). O que ocorre na sociedade capitalista é uma "*transformação do qualitativo para o quantitativo*" (sic) através de um processo que subordina a ciência (e os cientistas) aos interesses do crescimento/lucro, fato que a reduz a um fazer pragmático, linear e mecanicista. "*O quantificável pode ser conhecido com precisão e manipulado com eficácia. É dominado pela ciência e produzido pela administração e pela política*" (Alves, 1987, p. 37). "*Quem não ama fica rico*", adverte Freire (1984, p. 103).

A idéia de que uma teoria de organização centralizada no mercado não é aplicável a todos, mas apenas a um tipo de atividade, nos parece, portanto, irrefutável. A aplicação dos seus princípios a todas as formas de atividade continua a dificultar a atualização de possíveis novos sistemas sociais tão necessários à superação dos dilemas básicos da sociedade global, particularmente da sociedade brasileira. Esta situação pode ser atribuída ao fato de que, em nossos dias, a racionalidade assume, com freqüência, conotações antitéticas relativamente aos propósitos fundamentais da existência humana (Ramos, 1981). O objeto desta

anti-racionalidade está, desse modo, enganosamente colocado: por um lado, torna transcendente o que não é, e, do outro, traduz em substância o que é accidental, atitude conseqüente das ilusões em que a linguagem nos envolve (Tenório, 1989).

Dito de outro modo, na sociedade moderna a racionalidade se transformou numa categoria "sociomórfica", isto é, interpretada como um atributo dos processos históricos e sociais e não como força ativa na psique humana. E quando a razão é deslocada da psique humana, onde deve estar, e é transformada num atributo da sociedade, fica perdida a possibilidade da ciência social e, conseqüentemente, excluída a idéia de que a emancipação humana possa ocorrer como um evento social coletivo.

A "nova ciência das organizações" proposta por Ramos (1981), defende que a razão é o conceito básico de qualquer ciência da sociedade e das organizações. A "racionalidade substantiva" que a sustenta considera que o lugar adequado à razão é a psique humana, e esta deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social.<sup>6</sup>

Para o autor acima referido, há duas categorias fundamentais de racionalidade que correspondem, por sua vez, a duas concepções de vida humana associada: a "racionalidade substancial", que sugere uma vida orientada por julgamentos independentes, e a "racionalidade funcional", que tende a despojar o indivíduo médio de sua capacidade de sadio julgamento. A primeira é defendida por Ramos (1981), como um ato de pensamento que revela percepções inteligentes das interrelações de acontecimentos, numa situação determinada. Orientada para a emancipação do homem pela auto-reflexão, essa racionalidade constitui a base da vida humana ética, responsável. A segunda diz respeito a qualquer conduta,

---

<sup>6</sup> . A razão era entendida, até o século XVI, como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o verdadeiro e o falso e, assim, ordenar sua vida pessoal e social.

acontecimento ou objeto, na medida em que este é reconhecido como sendo apenas um meio de atingir determinada meta. Esse determinismo utilitário solapa, em essência, as qualificações éticas sobre a vida humana, tais como a autonomia e a intencionalidade do homem na construção do seu futuro (pessoal e social). Tal distinção, por conseguinte, é estabelecida para propósitos éticos, uma vez que a "racionalidade funcional" não deixa *"ao indivíduo médio outra escolha além da desistência da própria autonomia e da própria interpretação dos eventos, em favor daquilo que os outros lhe dão"* (Ramos, 1981, p. 7).

Na perspectiva de uma teoria substantiva da vida humana associada como a proposta por Ramos (1981), as teorias de organização que no desenho dos sistemas sociais estiveram, exclusivamente, baseadas na concepção moderna da razão, são desprovidas de real validade científica. Este é o caso da teoria formal da vida humana associada, como a desenvolvida por Max Weber, uma vez que ele se baseia na noção de "racionalidade formal" ou funcional como o principal critério para a ordenação dos negócios políticos e sociais. A ênfase no homem social, subjacente a esta concepção, supõe que a ordem de sua vida lhe seja concedida como algo extrínseco, ou seja: os valores humanos tornam-se valores econômicos, no sentido moderno; a sociedade é o próprio mercado amplificado; e a ordem social possível é a que se baseia em cálculo utilitário de conseqüências sem qualquer consideração aos desejos que os cidadãos possam ter. Tal ordenamento regula e limita as próprias paixões, de modo a não ameaçarem interesses práticos da ordem social vigente. Para Ramos (1981), a dicotomização entre valores e fatos é típica do mundo industrial e se destina a transmudar aquilo que cada homem tem naquilo que ele deseja, sem qualquer consideração do que seus desejos possam ser. Para neutralizar essa conseqüência seria necessário um tipo de economia subordinada a considerações éticas, porque a sanidade dos desejos dos homens é mais importante do que a abundância de seus meios de concretizá-los (sic). *"O mercado não nos diz, de nenhuma forma fecunda, quais são as necessidades nacionais, sociais e coletivas, ou os meios de satisfação de uma*

*comunidade, porque ele só nos pode dar somas'* (Ramos, 1981, p. 39).

Para o autor, as correntes de pensamento que prevalecem hoje em matéria de ciência formal, seja em termos estabelecidos usuais, seja sob os disfarces marxistas e neomarxistas, apóiam-se numa visão sociomórfica do homem, visão que reduz o ser humano a nada mais que um ser social. O paradigma de ciência social que sustenta esta visão é o da economia política (de Adam Smith), segundo o qual a única preocupação do homem é a autopreservação, ou seja, como saber reprodutivo cuja habilidade mental requerida não ultrapassa os níveis de saber típicos a animais, como as abelhas ou as formigas<sup>7</sup>. Na perspectiva do saber como autopreservação e não como criação, a noção de homem político é excluída. A política (ou a dinâmica que orienta o processo social) é, para os teóricos formais, mera articulação e agregação de interesses (liberalismo) ou uma expressão da sociedade que age de acordo com as suas leis históricas (socialismo).

O resultado dessa visão imperfeita de homem leva a uma percepção de economia na qual o valor da troca (e não o valor de uso) é quem passa a determinar as atividades econômicas. Como decorrência, a vida humana associada passa a ser ordenada por interesses (não por princípios) e esses, por sua vez, justapõem o padrão ético inerente à teoria política substantiva, segundo o qual um bom sistema organizado de governo não poderia existir abaixo de certo nível de meios de subsistência. Com isso, a riqueza transforma-se na meta fundamental do sistema e sua preocupação principal, a prosperidade material, de preferência ao bom ordenamento da associação humana. Conforme Ramos (1981), este é o pressuposto que tem orientado o desenvolvimento da teoria política e das atividades comerciais e industriais através dos séculos. Para este autor, a ciência social contemporânea representa a culminação desse processo. Ele a define como uma ideologia serialista, isto é, uma forma peculiar ao Iluminismo, onde

---

<sup>7</sup>. Ver Bravermann, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro, Zahar, 1977 Cap. 1.

supostamente a natureza humana muda de estrutura ao passar por diferentes degraus qualitativos de atualização, os quais correspondem a diferentes graus existentes numa espécie ascendente e seriada de tempo. Na perspectiva iluminista existe um momento histórico culminante, em que a natureza humana alcança seu estágio final e perfeito. As implicações dessa visão no social levam a duas pressuposições básicas:

a) A existência humana nos estágios anteriores é imperfeita;

b) A busca da fase culminante leva ao progresso. Desse pressuposto decorre a noção de realidade que classifica o planeta Terra em Primeiro Mundo, Segundo Mundo, Terceiro Mundo e Quarto Mundo, uma vez que o subsequente sempre pressupõe o precedente, o primeiro(!).

Estes pressupostos evidentes ainda hoje, em temas focalizados pelos cientistas sociais (tais como mudança social, estágios sociais, modernização, desenvolvimento, sociedade industrial desenvolvida, socialismo, pós-industrialismo), classificam as sociedades contemporâneas em fila indiana, apontando na direção de uma "sociedade avançada esclarecida" (sic). Esses critérios são armadilhas epistemológicas e ideologias disfarçadas, que fomentam uma errada compreensão dessas sociedades e que as desviam de seu imperativo crítico de auto-reconstrução. Conclui-se que tal ruptura é imprescindível. *"E esse rompimento provavelmente não ocorrerá a menos que os povos sejam ativados para construir imediatamente, partindo daquilo que já têm, uma sociedade racional, entendida em termos substantivos e despojada das atuais conotações serialistas e futuristas"* (Ramos, 1981, p. 41).

A essa ciência social contemporânea Ramos (1981) chama de cientística, porque parte do pressuposto de que a correta compreensão da realidade só pode ser articulada segundo o modelo de linguagem técnica da ciência natural. Sob este

enfoque, a realidade é reduzida apenas àquilo que pode ser operacionalmente unificado. É ela própria produto de uma posição serialista em relação à realidade. Seu conteúdo, particularmente em sua convicção behaviorista, é tendencioso, sugerindo funcionalização da linguagem e orientação centrada no método que acabam por converter a ciência social em uma forma disfarçada de ideologia e tecnologia. Em função disso consideramos pertinente indicar quais pontos gerais distinguem uma teoria substantiva de uma teoria formal de vida humana associada. Segundo Ramos (1981, p. 26-8):

1. Uma teoria de vida associada é substantiva quando a razão, no sentido substantivo, é sua principal categoria de análise. É formal, quando a razão, no sentido funcional, é sua categoria de análise. Além disso, os conceitos da teoria substantiva são conhecimentos derivados do e no processo da realidade, enquanto os conceitos da teoria formal são apenas instrumentos convencionais de linguagem (nominalista), que descrevem procedimentos operacionais.

2. A teoria substantiva existe há muito tempo. Seus elementos sistemáticos são encontrados em trabalhos de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão, embora nenhum deles tenha empregado a expressão "razão substantiva".

3. A teoria substantiva, tal como é concebida por esse autor, envolve a super-ordenação ética da teoria política, sobre qualquer eventual disciplina que focalize questões da vida humana associada.

Em resumo, toda teoria de organização existente pressupõe uma ciência social de mesma natureza epistemológica. A atual teoria de organização, derivada da ciência social formal, contrapõe-se à proposta da ciência social substantiva, cujos pressupostos são derivados do exercício de um senso de realidade comum a todos os indivíduos em todos os tempos e lugares. O instrumento de crítica



atualizante é a razão em sentido substantivo-emancipatório, a qual possibilita capacitar e instrumentalizar os seres humanos a compreenderem as variedades históricas da condição humana, através do imperativo crítico da auto-regulação social. Nesse sentido Ramos (1981, p. 14), chama atenção para o seguinte:

*"O que mantém uma sociedade em funcionamento como importante ordem coesiva é a aceitação, pelos seus membros, dos símbolos através dos quais ela faz sua própria interpretação. (...) A "simbolicidade" constitui um atributo essencial da ação humana. Significado, na vida humana e social, é obtido através da prática da interação simbólica".*

Na sociedade industrial, o significado - elemento dialógica e intersubjetivamente construído - foi subordinado ao imperativo do controle técnico, da natureza e da acumulação de capital, ou seja, aos imperativos utilitário-causais da racionalidade instrumental. Uma das conseqüências dessa racionalidade (instrumental) sobre as sociedades modernas é que a comunicação sistematicamente distorcida prevalece entre as pessoas. Como Ramos (1981, p. 42), nós também acreditamos que:

*"Se uma ruptura histórica tiver que acontecer em nosso tempo, terá que assumir o caráter sem precedente de um êxodo em tempo vertical, isto é, através de uma mudança no íntimo das pessoas, em sua orientação relativamente à realidade e nos critérios de percepção e definição de suas necessidades e desejos".*

Nessa perspectiva, é fundamental ao administrador estar atento a quais são estes desejos e estes interesses, particularmente no que tange aos humanos que

estão sob seu horizonte de atuação. Isto, é claro, se ele como cidadão estiver comprometido com a promoção de todo o homem - de si mesmo e dos demais - no preciso tempo e lugar onde vive ou desenvolve suas atividades profissionais.

Se foi colocado, anteriormente, que a natureza epistemológica de uma teoria é a mesma da ciência que a gera, do mesmo modo, a formação e o papel do sujeito administrativo tenderão a se pautar pelo arcabouço teórico da ciência/teoria que a ambos sustenta e ilumina. É o que tentaremos analisar, a partir de agora. Os elementos que irão fundamentar as possíveis interrelações entre formação e papel serão constituídos, inicialmente por um breve histórico sobre o ensino de administração no Brasil, seguido pelas críticas à formação, neste mesmo contexto.

## 2.2. A ADMINISTRAÇÃO NA REALIDADE BRASILEIRA

### 2.2.1. "Evolução" institucional do ensino de Administração no Brasil

As instituições de ensino têm desempenhado ao longo do processo de desenvolvimento nacional um importante papel no processo de constituição dos administradores, enquanto grupo profissional. Segundo Santos (1988), a função do administrador no início deste século era exercida principalmente por bacharéis de direito e, posteriormente, por engenheiros e economistas, devido à inexistência de cursos específicos para formar profissionais que pudessem atuar, nessa função, tanto na esfera pública quanto privada. Ressalta Fischer (1984) que a preocupação com a formação de administradores no Brasil, apesar de formalmente presente desde o Império, adquire expressão somente após a Revolução de Trinta, quando o Estado, em decorrência dos esforços na modernização da sociedade brasileira, optou por um modelo de desenvolvimento centrado na indústria. Esta preocupação ganha contornos mais claros na década de quarenta; se consolida na década de

cinquenta, quando se processou no Brasil a implantação das grandes unidades produtivas estrangeiras e nacionais; e se fortalece mais ainda em épocas recentes, dada a expansão do Estado como agente econômico, condições essas que acentuaram a demanda de pessoal qualificado para 'racionalizar' o funcionamento desses grandes aparelhos produtivos e administrativos (Martins, 1989).

O que se verifica, a partir da ampla análise que efetuamos sobre o tema, é que a emergência e a evolução dos cursos de Administração no Brasil aparecem interrelacionados com transformações políticas, econômicas e sociais ocorridas marcadamente a partir da década de trinta, cuja manifestação essencial é a mudança na natureza do Estado nacional: ele passa de "Estado gendarme" para "Estado intervencionista" (Bertero, 1986), fato que alterou radicalmente as estruturas, as funções e o próprio papel da Administração Pública. Como consequência ocorreram mudanças em três níveis. Segundo Bertero (1986), num primeiro nível o Estado expandiu a Administração Pública, levando-a a desempenhar um papel intervencionista no campo da política - econômica e social - via órgãos formuladores de políticas públicas. No segundo nível de intervencionismo, houve uma grande expansão de órgãos permanentes junto à administração direta: ministérios, novas agências e autarquias, ou seja, de órgãos ativos para regulamentar, fiscalizar e controlar as políticas públicas. Por último, a expansão "empresarial" do Estado em áreas estratégicas, via constituição de empresas juridicamente privadas. Estas passam a constituir um setor novo, designado "administração indireta ou descentralizada" (p. 15).

Essas transformações influenciaram significativamente a trajetória institucional do ensino de Administração na realidade brasileira, fato que poderá ser constatado na análise a seguir.

\* \* \*

O governo brasileiro na pessoa de Getúlio Vargas enfrentou, na década de trinta, problemas advindos da depressão de 29, da eclosão da II Guerra Mundial e da crescente participação do Estado no processo de industrialização que começava a se configurar. Como Vargas havia optado pelos ideais desenvolvimentistas, ele necessitava criar uma imagem de eficiência e racionalidade dos órgãos do governo e tomou medidas concretas para tal. Em 1938, implantou o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), matriz da formulação e difusão de idéias que conduziram ao primado da eficiência, via planejamento da política econômica, trazendo para a administração federal a figura do "assessor" econômico enquanto ator social. Este órgão, segundo Santos (1988), formou a primeira elite de Administração a nível de pós-graduação, cuja formação contemplava somente o profissional voltado para a manipulação de técnicas e instrumentos de racionalização do trabalho - calcado na administração científica - e sua atuação restringiase ao âmbito do serviço público.

Na década de 40, algumas instituições de ensino passam a reconhecer a importância e a necessidade de incluir a 'ciência administrativa' nos seus currículos. É o caso da USP (Universidade de São Paulo) que, em 1948, já tinha estabelecido na Faculdade de Ciências Econômicas seu Instituto de Administração, destinado a promover pesquisas sobre as várias técnicas e ramos da Administração (Santos, 1988). Neste período articulava-se a criação de uma instituição destinada a qualificar pessoal tanto para a área pública quanto privada - a Fundação Getúlio Vargas - em cujo interior se criou, em 1951, o Instituto Brasileiro de Economia (Martins, 1989). Ocorrem, nesta década, conforme Fischer (1984), dois fatos importantes: o Plano Salte, elaborado em 1946-47, que deveria abranger o quinquênio 1949-1953; e em seguida, o convênio com a USAID - denominado Ponto IV - negociado a partir de um programa de assistência técnica aos países em desenvolvimento lançado pelo presidente Truman, em 1948. Este convênio formulava recomendações sobre a economia brasileira em aspectos específicos como transporte ferroviário e reforma tarifária, orientando as atividades desses setores

até o ano de 1965.

Na década de cinquenta, precisamente em 15 de abril de 1952, foi instalada a EBAP (Escola Brasileira de Administração). O convênio entre a ONU/UNESCO e a EBAP, que vigorou nos quatro primeiros anos de seu funcionamento, previa a manutenção de professores estrangeiros na escola e bolsas de estudos para o aperfeiçoamento no exterior, de futuros docentes da Fundação. Esse programa se estenderia até metade dos anos sessenta e marcaria profundamente o ensino de Administração no país. Em 1954, na FGV, é criado o primeiro curso de Administração de Empresas. Em 9 de março de 1959 é assinado o convênio Brasil/EUA mais importante para a área de Administração: o Programa de Ensino de Administração Pública e de Empresas, tendo por sigla PBA-1. Como consequência a consolidação da EBAP e a criação do ensino de Administração Pública na UFBA (Universidade Federal da Bahia) e na UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) (Fischer, 1984).

A ampliação dessas instituições obedece cada vez mais a condições conjunturais. O pessoal treinado nos Estados Unidos, principalmente pela Universidade da Califórnia, envolve-se com o setor público exercendo funções gerenciais em órgãos do governo ou colaborando na formação de pessoal e assistência técnica. O ISP (Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público) na Bahia, e a FDRH (Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos) no Rio Grande do Sul, originaram-se neste período.

Na década de sessenta, um novo ciclo reformista estimula a proliferação de escolas de Administração e impulsiona as já existentes com a finalidade de viabilizar o II Plano de Desenvolvimento do Governo Kubitschek. Em decorrência, instituições de formação e treinamento de pessoal para o setor público, como o ISP, FDRH e EBAP recebem novo impulso e, auxiliados por outros órgãos, buscam tornar exequível a modernização administrativa prevista pelo novo plano de

desenvolvimento.

Por outro lado, o amplo e intenso processo de industrialização iniciado nesta década provoca a demanda de pessoal especializado para exercer funções mais complexas - planejamento, coordenação e controle - e as escolas de Administração passam a oferecer uma formação pragmática e gerencial, requisitos estes necessários ao modo de produção capitalista em franca expansão no país. É nessa década que a FGV passou a criar cursos de pós-graduação na área de Economia, Administração Pública e de Empresas. Neste mesmo período, passou a oferecer também cursos de mestrado, momento em que se torna um centro formador de professores para outras instituições de ensino (Martins, 1989). Nesta época, aliás, é que ocorreu uma enorme expansão dos cursos de Administração na sociedade brasileira, bem como a regulamentação da profissão de administrador, conforme Lei nº 4.769, de 9 de outubro de 1969, e parecer nº 307/66, aprovado em 8 de julho de 1966.

Na década de setenta, a reforma administrativa alcança seus objetivos. As profundas modificações ocorridas no mercado de trabalho com a proliferação das multinacionais no país e o crescimento das empresas no setor privado que demandavam profissionais especializados, notadamente para ocupar posições gerenciais, provoca o declínio do ensino de Administração Pública. A formação do administrador de empresas passa a ter prioridade evidenciando convicções novas: a 'chave do desenvolvimento' não estava mais no aperfeiçoamento do administrador público, mas na gerência econômica, no desenvolvimento da infra-estrutura e na formação de investimentos privados internacionais.

A formação universitária fornecida pelos cursos de graduação, neste período, é insuficiente para atender a crescente demanda de profissionais qualificados, notadamente para ocupar funções gerenciais, situação que pressiona a criação da pós-graduação no Brasil (Santos, 1988).

É importante ressaltar que, desde o início, as configurações do ensino de Administração Pública ocorreram sob a inspiração e cobertura financeira de uma "ideologia desenvolvimentista" (Fischer, 1984). Houve, nesse sentido, um compromisso inicial com a formação de quadros para a burocracia estatal - governo de Getúlio Vargas - que buscava o atingimento de um estágio de capitalismo autônomo. Sua consolidação (associada) ocorre no governo Kubitschek e nos governos revolucionários das décadas de sessenta e setenta. Neste período, segundo Fischer (1984), a figura do burocrata, indispensável no governo Vargas, é progressivamente substituída pelo tecnocrata/tecnoburocrata, consequência da ênfase dada por Kubitschek na formação das elites dirigentes.

A década de setenta marca, portanto, o esvaziamento do papel do administrador público, o declínio do ensino de Administração Pública e a emergência dos 'novos donos do poder' - os tecnocratas - expressão máxima da "racionalidade funcional" (Ramos, 1981) e dos princípios desenvolvimentistas. A formação do administrador para a empresa privada passa a ser mais importante. Cria-se o Plano Nacional de Treinamento de Executivos - ou desenvolvimento gerencial -, cuja ideologia passa a influenciar também o treinamento do administrador público. Nesta década são criados também os cursos de pós-graduação em Administração nas principais universidades brasileiras, tendo subjacente a mesma ideologia e racionalidade dos cursos em nível de graduação.

Na década de oitenta ocorre a transição do Estado para novas formas de Administração Pública. Há uma profunda revisão do conceito de desenvolvimento, em parte influenciada pelos países adiantados que começam a mostrar dúvida sobre os valores até então esposados e as implicações destes sobre o futuro da humanidade. Simultaneamente a esses fatos há, no país, uma evidente valorização da Administração privada, uma vez que já existem, conforme Fleury (1983), 245 cursos e 146 mil alunos (num espaço de apenas vinte e seis anos), situação que coloca a Administração como um dos cursos com maior número de alunos no

país. Considerado como um fenômeno paralelo à aceleração do processo de desenvolvimento de um país, Zaccarelli (1981) atribui a consolidação da profissão ao fato de este ser o único profissional dotado de uma atitude pró-otimizadora, isto é, de uma postura que o leva a se fazer perguntas do tipo: "como vender o máximo possível?", 'qual o preço mais racional?', 'qual é o nível ótimo de produção?', 'qual é o índice de liquidez mais adequado?'" (p. 316). Perguntamos, não obstante, qual é o futuro da profissão?

\* \* \*

As mudanças profundas ocorridas no final dos anos setenta e início dos anos oitenta provocaram um grande impacto sobre o país, com reflexos drásticos sobre as questões de administração, pondo em evidência a necessidade de discutir questões de sobrevivência e desenvolvimento do país (Fischer, 1984). E é precisamente neste período de crise econômica mundial, em que os países industrializados descarregaram os ônus da crise do sistema capitalista global sobre os países do Terceiro Mundo, ocasionando nesses uma desaceleração drástica das suas taxas de crescimento, que surgem as primeiras críticas à formação do administrador na realidade brasileira.

Cabe ressaltar que, neste período, o pano de fundo sobre o qual o administrador brasileiro deve desempenhar o seu papel é marcado não só pela recessão econômica, acompanhada de um grau crescente de marginalidade social, mas também pela elevação dos níveis internos de participação e reivindicação, provocados pela abertura política em andamento no país (Fleury & Fischer, 1985). A perplexidade e a incerteza marcam o dia-a-dia desses profissionais, na empresa pública e privada, e novas estratégias precisam ser empreendidas. O contexto passa a exigir capacidade efetiva para planejar, além de controles ágeis. Os novos estilos de atuação passam "*a envolver processos políticos e estratégias muitas vezes em conflito (...) os quais por sua vez requerem sensibilidade, capacidade de correr*



*risco e competência no trato de questões estratégicas e operativas'* (Fischer, 1984, p. 75).

Os parâmetros que delineavam a formação do administrador e os recursos do modelo de desenvolvimento vigente demonstram ser incapazes de fazer frente aos novos tempos. Há que se construir alternativas novas. Um dos indicadores objetivos é o questionamento relativo à formação de administradores, o qual surgiu pela primeira vez no país quase cinquenta anos após o início de atividades de ensino formais na área de Administração. É isto que analisaremos a seguir.

### 2.2.2. Questionamentos no plano de formação de administradores

O questionamento sobre a ênfase dada ao ensino de Administração aparece no Brasil, pela primeira vez, na década de oitenta, acentuadamente no período 1981-84, através de autores como Covre (1981), Motta (1983), Storck (1983), Fleury (1983) e Fischer (1984). Este, aliás, é um período marcado por profundas mudanças no cenário econômico e político da Nação, com sérias repercussões na área social. Aliadas a isso, começam a surgir dúvidas, em nível filosófico, sobre os valores que estão subjacentes ao modelo de desenvolvimento adotado no país, as quais emanam, particularmente, de autores nacionais como Alberto Guerreiro Ramos (1981; 1983) e Paulo Freire (1979; 1980). Posterior a esse período, é no biênio 1988-89 que reencontramos nos Anais da ANPAD (Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração), um bloco significativo de análises sobre essa questão. Neste, merecem destaque particular autores como Kliksberg (1988) e Soares (1989), cujos textos influenciaram, sobremaneira, os rumos deste trabalho.

A análise minuciosa que realizamos sobre este assunto trouxe algumas perplexidades, dentre elas a constatação de que a institucionalização acadêmica do

ensino de Administração (pública e privada) ocorre no Brasil no início da década de cinquenta, através da FGV. (Fundação Getúlio Vargas) e que as primeiras críticas só vão aparecer no início da década de oitenta, particularmente através do estudo realizado por Covre, em 1981, sobre "*a formação e a ideologia do administrador de empresas*". No conjunto, os autores analisados denunciam que os interesses subjacentes ao modelo de curso estão voltados ao poder dominante e que os cursos de Administração não atendem às já existentes demandas sociais de capacidade gerencial de um país em desenvolvimento.

Deve-se destacar também que essas críticas, apesar de repetidas por distintos autores, continuam tão atuais quanto na época em que começaram a surgir. Isso revela, a nosso ver, o caráter funcionalista dos cursos e da teoria organizacional, o qual, ao privilegiar a dependência e a reprodução, exclui a autonomia e a criatividade, elementos essenciais a sua própria evolução. Observamos, nesse sentido, que as publicações que hoje encaminham novas formas de análise sobre a questão da formação e do papel do administrador não são oriundas de autores da área da Administração. Elas advêm, sobretudo, de filósofos, sociólogos, educadores e cientistas políticos que defendem, teórica e praticamente, a necessidade de assumirmos uma postura crítica e transformativa na e com a realidade.

Para melhor encaminhamento desse estudo, efetuamos inicialmente um delineamento amplo das transformações que têm afetado a sociedade brasileira no período analisado, o qual será precedido por uma síntese das principais críticas surgidas à formação do administrador.

### 2.2.2.1. Breves considerações sobre amplo cenário e o contexto brasileiro na década de oitenta

A década de oitenta inicia marcada por uma situação de crise, a nível mundial, de escala e premência sem precedentes. Na visão de Capra (1988)<sup>8</sup>, esta é uma crise complexa e multifacetada, nas dimensões intelectuais, morais e espirituais, que afetará todos os aspectos da nossa vida: a saúde, a qualidade do meio ambiente, das relações sociais, da economia, da tecnologia e da política. Em decorrência, a visão cartesiano-newtoniana de mundo, predominante na era moderna, tenderá a ser gradativa e profundamente questionada, emergindo no seu lugar novas concepções que, na opinião de Weil (1984), parecem nos levar a paradigmas cada vez mais integrados e globais.

As perspectivas básicas de mudança, conforme Weil (1984), apontam, no campo político, para modelos descentralizados de governo; ações práticas orientadas por políticas e não por normas; ênfase em comportamentos cooperativos e criativos como suporte a ações de desenvolvimento e de transformação; e ações estratégicas para defesa da Ecologia.<sup>9</sup>

Na Educação acentuam-se a importância do contexto e do "aprender a aprender", como processo e não como produto; a preocupação pelas potencialidades e pelo desenvolvimento de uma auto-imagem positiva, como fonte geradora de

---

<sup>8</sup> . CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo, Cultrix, 1988. Este livro mostra como a evolução da Física moderna prenuncia uma revolução iminente em todas as ciências e uma transformação da nossa visão de mundo e dos valores.

<sup>9</sup> . Para WEIL, Pierre (*Sementes para uma nova era: um livro de emergência para uma situação de emergência*. Petrópolis, Vozes, 1984), a borboleta é o símbolo perfeito da "Nova Era". A metamorfose da lagarta para crisálida e, finalmente, para borboleta, representa a transição, a nível coletivo e individual, da "idade velha" e da "velha pessoa" para a "Nova Era", a qual não será construída sem empenho. "*Para a maioria das pessoas este período de transição se estende por alguns anos. Para alguns raros indivíduos pode ser questão de apenas horas ou minutos! A borboleta que emerge entra num mundo de beleza transcendente. Um mundo de alegria, unidade, cooperação, paz, serenidade e amor. Mas as asas ainda estão molhadas e precisam secar. E, por fim, se elevar e planar! Seja uma borboleta! Faça acontecer a Nova Era*" (p. 132).

performance; e modos de pensamento analíticos, passando-se a considerar a experiência interior como contexto para a aprendizagem.

No campo da Economia, esforço para atender necessidades autênticas. Nessa perspectiva, o consumo forçado, a obsolescência, a criação de "necessidades" artificiais tenderão a ser substituídos por consumo apropriado, conservação, inovação, "saber fazer" e invenção. Também vão estar entre as posturas da "Nova Era" operações descentralizadas, maior sensibilidade ecológica, valores humanos considerados mais importantes que o êxito e busca equilibrada de valores e bens intangíveis tanto quanto tangíveis.

Na (área da) Saúde, as tendências apontam para o tratamento dos sintomas de forma integral e não especializada e o corpo visto como contexto, como um sistema dinâmico; a dor e a doença entendidas como falta de harmonia, e a psique, o fator principal ou equivalente em todas as doenças. Em poucas palavras, este é um momento de transição que pode ser comparado "com a metamorfose de uma forma de consciência para outra forma de consciência" (Weil, 1984, p. 132).

Em nível de realidade, os acontecimentos evidenciam que a década de oitenta está marcada por profundas transformações, a nível mundial, particularmente nos campos político e econômico, com sérias repercussões sociais e geopolíticas. No caso da América Latina, desencadeou-se um processo de democratização crescente, passando-se a encontrar níveis de democratização como nunca dantes vistos (Kliksberg, 1988).

No Brasil, é no início desta década que se desencadeia o processo de abertura política que determinou o fim da censura à imprensa, o retorno de algumas garantias individuais e a anistia, revitalizando os movimentos reivindicatórios. Há uma elevação dos níveis de participação da sociedade civil na condução dos destinos do país. As manifestações pelas "Diretas-Já", em 1984, marcam uma fase de

transição do Estado para novas formas de administração e põem em evidência a necessidade de adotar um conceito de desenvolvimento capaz de gerar um salto qualitativo nas condições de vida da sociedade brasileira a nível individual, através do autodesenvolvimento e, a nível societário, respeitando as diferentes formas associativas, em qualquer nível ou patamar social.

Estas mudanças no campo político são acompanhadas de um agravamento da crise econômica. Os primeiros reflexos da decadência do "milagre econômico" se fazem sentir. E, paradoxalmente, num período cuja característica central é a "liberalização econômica"<sup>10</sup>, o Brasil entra num longo e intermitente período de estagnação (revista *Conjuntura Econômica*, dez. 1989).

Na opinião de Teixeira (1989), a crise econômica dos anos oitenta teve efeitos particularmente danosos sobre todo o bloco dos países latino-americanos, o qual passa a enfrentar no período impactos maiores que os já sofridos na década anterior. Uma das causas apontadas por Fischer (1984) é que os países desenvolvidos repassaram o ônus da crise do sistema capitalista global sobre os países em desenvolvimento utilizando-se dos mais variados mecanismos de espoliação. Segundo Teixeira (1989, p. 101), os principais impactos desse repasse, no primeiro quinquênio da década de oitenta, referem-se

*"ao alto nível de endividamento, aceleração inflacionária e custos financeiros crescentes, (...) os quais passam dos US\$ 30 bilhões, em 1972, para US\$ 368 bilhões, em 1985. (...) A esse quadro dramático de endividamento soma-se a contração do financiamento externo, passando de níveis de US\$*

---

<sup>10</sup> . Segundo a revista *Conjuntura Econômica*, do Instituto Brasileiro de Economia e Estatística da FGV, v. 43 (12) : 9 - 11, dez. 1989, p. 9: "Por liberalização, num sentido amplo, entenda-se o processo através do qual a sociedade vai exigindo o relaxamento dos controles governamentais sobre as atividades econômicas, ao mesmo tempo em que se redefinem os papéis e os objetivos do poder público nas suas relações com os cidadãos e com as empresas privadas".

*30 milhões anuais a cerca de US\$ 4 milhões em 1983'.*

Esta situação de endividamento somada à contração do financiamento externo reforçou a condição de dependência destas economias com relação às economias centrais e gerou custos sociais profundos, com seus conseqüentes problemas, entre outros, de seguridade social; de pobreza crítica; de redução dos níveis de saúde do povo e aumento da evasão escolar e dos índices de mortalidade infantil (Médici, 1989). Para este autor, não há dúvidas de que a crise dos anos oitenta trouxe profundas seqüelas em todos os países latino-americanos. "*Assim, através do aumento das taxas de juros internacionais e a sobrevalorização das dívidas externas dos países, houve um agravamento da crise e uma atualização da relação histórica que sempre existiu entre os países latino-americanos e os países desenvolvidos*" (Teixeira, 1989, p. 102).

Ainda neste período, mais especificamente no início da década de oitenta, as estratégias de ajuste tuteladas pelo FMI na década de setenta fracassaram. Tais estratégias, aliás, previam o corte dos estímulos à expansão do mercado interno, via contenção dos salários, e corte do consumo e do investimento no setor público (Médici, 1989). No caso brasileiro os dados revelam que houve, a partir de 1981, um decréscimo no consumo e na produção também aliado a uma forte concentração de renda. Conforme Singer, *Folha de São Paulo*, p. 3-2, 13.03.91, entre 1981 e 1988 a renda média real da População Economicamente Ativa (PEA) aumentou apenas 1,2%, o que significa estagnação. "*Só que nestes sete anos a renda dos 20% que ganham menos caiu 13,9% e a dos 50% que ganham menos caiu 14,1%, ao passo que a renda dos 10% que ganham mais subiu 12,2% e a do 1% que ganha mais subiu 29,7%*".

Singer (1991) divide os anos oitenta em dois subperíodos: 1981-84 e 1984-88. No primeiro, a pior recessão da história brasileira reduziu a PEA como um todo em 13,3%. Neste sub-período, todos os estratos perderam renda em proporções

semelhantes: os 20% mais pobres 9,8%, os 50% mais pobres 15,9%, os 10% mais ricos 11,3% e o 1% mais rico 10,6%. No segundo sub-período (1984-88) a economia recuperou o terreno perdido. A renda da PEA subiu 16,8%. Mas esta recuperação beneficiou quase só os ricos. A renda real dos 20% mais pobres ainda caiu 4,5%, a dos 50% mais pobres subiu apenas 2,2%, porém a dos 10% mais ricos aumentou 26,5% e a do 1% mais rico, 45,1%. Isso significa que:

*"No bojo de uma recuperação medíocre, a renda se concentrou de forma incrível. Basta dizer que entre 1984 a 1988 a participação dos 50% mais pobres na renda total da PEA caiu de 13,6% para 12%, ao passo que a do 1% mais rico subiu de 13,4% para 16,6%. Em 1984, a renda média do 1% mais rico era 48,9 vezes mais que a dos 50% mais pobres. Em 1988, era de 69,4 vezes maior. (...) A natureza da crise não consiste, portanto, apenas na inflação descontrolada, mas também na metodologia em combater a mesma" (Folha de São Paulo, p. 3-2).*

Sabe-se, ainda, que os principais objetivos e linhas de atuação do período 1980-85 tinham como principal característica a "flexibilidade", suposto elemento indispensável para que o governo e a sociedade pudessem adaptar e ajustar suas ações à conjuntura existente. Segundo Fadul (1989, p. 64), os condicionantes políticos dessa conjuntura eram, "*sem dúvida, a crise energética, o equilíbrio do balanço de pagamentos, a dívida externa, a inflação e o desemprego*".

Segundo este autor, o objetivo geral do governo neste período era a retomada do "desenvolvimento auto-sustentado", meta que parece ter sido alcançada, não por melhoria das condições internas do país, mas em função da queda da taxa de juros e do preço do petróleo no plano internacional. Como resultado desse fato, ratifica Galveas (1991), "*a economia voltou a crescer: 5% em*

1984, 8,3% em 1985, 7,5% em 1986" (*Folha de São Paulo*, 21.03.91).

Quanto ao gerenciamento da economia ao longo da década de oitenta, a revista *Conjuntura Econômica*, dezembro 1989, ressalta que a inserção econômica do Estado na economia foi excessiva. Tal intervencionismo e sua dinâmica têm impedido a redução dos índices da dívida brasileira, a qual

*"pelas regras do mercado, já poderia ter sofrido uma redução efetiva apreciável (...). Se não o foi é, em grande medida, porque o Governo absorveu o problema para si, tomando empréstimos para seu próprio financiamento" (p. 9).*

\* \* \*

Como o Brasil está iniciando os anos noventa?

Segundo relatório do Banco Mundial, o Brasil ocupa o terceiro lugar entre os países com pior distribuição de renda. O "Bronze da Pobreza" (*IstoÉ Senhor* n° 1093, de 29.08.90, e n° 1121, p. 12-9 de 20.03.91), significa, entre outras coisas, que o número de miseráveis, na década de oitenta, elevou-se em 50%. Segundo este documento,

*"não houve nos governos Figueiredo e Sarney combate efetivo ao déficit público, e a pobreza se alastrou por obra dos baixos salários. Todo o sistema é marcado pela injustiça, visa a acentuar o privilégio. Nos gastos sociais, na política educacional, na política de subsídios. As políticas de desenvolvimento no Brasil têm sido erradas (...). Todas levam ao crescimento da pobreza, seja por omissão ou comprometimento" (*IstoÉ Senhor*, n° 1093, p. 15 de 29.08.90).*



Quanto ao desempenho econômico, o país apresentou uma inflação de 1585%; depressão de 4,6% do PIB, a maior perda desde 1947, o que significa uma perda, no ano, de cerca de 18 bilhões de dólares (Galveas, *Folha de São Paulo*, 21.03.91). Segundo o ex-ministro, se a recessão iniciada em 1981 veio de fora, causada, basicamente, pelo aumento dos preços do petróleo (US\$ 12,00 em jan/79 e US\$ 36,00 em 1981) e pelo aumento das taxas de juros externas (6% em 1970-72 e 21% em 1980), mais 'spreads' (Galveas, 1991), o quadro atual se mantém por incapacidade interna de nos equacionarmos econômica e socialmente. Na visão de Singer (1991) a "estabilidade" desse quadro advém do fato de que a metodologia de enfrentamento da inflação tem fracassado sistematicamente e um ciclo se repete: "inflação acelerada - congelamento com desindexação - inflação menor em aumento - inflação acelerada. A cada ciclo os salários reais ficam menores, os 50% mais pobres têm menos empregos formais e os que estão entre a metade mais pobre e o décimo mais rico perdem poder aquisitivo" (*Folha de São Paulo*, p. 3-2, 13.03.91).

No "ranking" das potências econômicas mundiais, incluindo-se a URSS, o Brasil ocupa hoje, segundo a *Folha de São Paulo*, p. 1.14, de 02.06.91, a décima-primeira posição. O impacto da política recessiva encolheu a economia brasileira 6,87% de abril de 1990 a março de 1991, em comparação com o período anterior. Com essa queda, a Espanha ultrapassou o Brasil. Ou seja, enquanto o PIB brasileiro encolheu, em 1990, para US\$ 358 bilhões (menos 4,6% do PIB brasileiro de 1989), o PIB espanhol continuou crescendo 3,4%, atingindo, no mesmo ano de referência, o valor de US\$ 372 bilhões.

Nos lembra Junqueira (1983, p. 87) que

*"a natureza de uma sociedade se traduz na forma como é administrada. Assim, uma sociedade primitiva utiliza procedimentos primitivos, uma sociedade medieval, procedimen-*

*tos medievais. Uma sociedade desenvolvida adota idéias e princípios, recursos e tecnologias que expressam sua filosofia e seus valores, seu modo de pensar e de criar cultura. Parece haver, portanto, um impulso básico que conduz à congruência todos os seus processos".*

Contracenando com nossa "*década perdida*" (IstoÉ Senhor, nº 1121, p. 16, 20.03.91), despontam, no contexto internacional, os "*tigres asiáticos*" - Japão, Coreia do Sul, Taiwan, Cingapura, Tailândia - como as grandes vedetes dos anos oitenta, apresentando "fórmulas" de sucesso bastante simples: no campo político, democracia; no campo econômico, prioridade absoluta para a eliminação da inflação. Como decorrência, há estabilidade. Os trabalhadores podem trabalhar mais tranquilos e as empresas oferecem participação nos lucros e uma certa estabilidade no emprego.

*"Num ambiente pró-empresa e pró-trabalhador, a produtividade se eleva constantemente. Os salários acompanham, à medida que vão se abrindo mercados novos no exterior (...). Existe a ética do trabalho, sem perda da liberdade, nem da alegria de viver" (Conjuntura Econômica, p. 11, dez. 1989)*

Conforme essa revista, outros elementos adicionais fazem parte do conjunto de mudanças no bloco dos países asiáticos, especialmente do Japão. Dentre eles, "*impostos baixos, mas universais; gastos do governo contidos, mas com investimentos amplos em saúde e educação do povo; o governo, ausente do mercado, coordena e fiscaliza, sem nada impor; confiança no comércio e na abertura permanente ao exterior; senso de futuro (...)*" (p. 11). No que se refere aos países industrializados, eles vêm experimentando fantástico desenvolvimento, ininterrupto, aliás, desde 1982, resultado excepcional dentro de um processo capitalista de

produção.

\*\*\*

A internacionalização da economia e o processo de democratização desencadeado em âmbito mundial e, especialmente, em nível de América Latina ao longo dos anos oitenta trazem profundas implicações tanto para o currículo dos cursos quanto para as capacidades requeridas ao administrador. Nesse sentido, a primeira mudança que se verifica é a busca crescente de eficiência que está a exigir significativo aumento da capacidade gerencial nas empresas públicas e privadas. As que descuidarem disso, afirma Kliksberg (1988), tenderão a desaparecer.

Concomitantemente, no campo social, há pressões concretas exigindo resultados organizacionais e capacidade administrativa capazes de superar a crise estrutural que afeta muitos países, inclusive o Brasil. Caso não sejam adotadas as políticas econômicas adequadas, essa tendência se manterá. No campo político, a democratização das sociedades põe em destaque habilidades gerenciais como criatividade, negociação, comunicação e conhecimentos de pesquisa, informática, história e sociologia. Nesse contexto a demanda por conhecimento administrativo, já considerada significativamente alta, tenderá a intensificar-se. Esta demanda privilegia e responsabiliza ao mesmo tempo os administradores e as escolas de Administração. "*E contar com uma gerência eficaz é uma necessidade premente*" (Kliksberg, 1988).

\*\*\*

Desenvolvimento, esclarece Pereira (1976), é um conceito historicamente situado. E, na acepção do termo, um processo de transformação global das estruturas que se apóia no tripé "*crecimento econômico, na equidade social e na qualidade de vida dos habitantes*" (sic) e, como tal, exige modificações em todos

os aspectos: no econômico, no político e no social. Como estas são relações interdependentes, quando algumas dessas relações sofrem alterações, as outras receberão necessariamente as influências das modificações havidas.

*"A regra geral é que o desenvolvimento tenha como aspecto dominante de seu processo a transformação econômica e como resultado por excelência o crescimento do padrão de vida, (diferente de renda per capita), o aumento do bem-estar da população no seio da qual ocorre o desenvolvimento" (...).*

*"Para que ocorra realmente um processo de desenvolvimento, a melhoria do padrão de vida da população deverá tender a ser automática, autônoma e necessária. Essa melhoria será automática no sentido de que o processo de desenvolvimento econômico passará a se gerar por si mesmo. (...) Necessário, na medida em que o reinvestimento e o crescimento das empresas (num estágio capitalista mais avançado, de caráter industrial), torna-se uma condição de sobrevivência das mesmas. A tendência à autonomia do crescimento da renda, (...) diz respeito ao fato de que, uma vez iniciado, o desenvolvimento tende não só a gerar-se por si mesmo de forma necessária, mas também a encontrar dentro de suas próprias fronteiras, especialmente em seu mercado interno, seus próprios fatores dinâmicos" (Pereira, 1976, p. 22-3).*

### 2.2.2.2. As principais críticas à formação do administrador no Brasil

Conforme referido no início do capítulo, as primeiras críticas ao ensino de Administração (Pública e de Empresas)<sup>11</sup>, surgem no Brasil no início da década de oitenta - quase três décadas após sua institucionalização na Fundação Getúlio Vargas - e denunciam que tal formação, em última instância, atende aos interesses do poder dominante. Após esse período, há um "vazio" até 1988, quando, então, o assunto reaparece fazendo basicamente menção à incapacidade dos cursos em fazer frente às atuais demandas de mercado e às exigências do progresso tecnológico. À luz de autores como Alves (1988) e Santos (1988), a situação destes é agravada pela dicotomia teoria-prática muito presente, ainda, no ensino de Administração. As críticas mais contundentes, no entanto, se localizam no sub-período 81-84, fase que, segundo Singer (1991), marca a pior recessão da história brasileira até então.<sup>12</sup>

Com base no amplo estudo que empreendemos sobre a questão da formação do administrador é possível afirmar que os nossos cursos apresentam debilidades em dois grandes planos: a nível conceitual, no que se refere à concepção de ciência e conteúdo filosófico subjacente às disciplinas do currículo; a nível da realidade concreta, a má qualidade do ensino no que tange basicamente à prática docente, recursos de ensino e infra-estrutura.

No primeiro nível, os "impasses" dizem respeito à origem americana do curso de Administração, cujo modelo curricular, originado na Primeira Guerra

---

<sup>11</sup> . As críticas apontadas pelos autores com relação à formação do administrador enfatizam primordialmente os cursos de graduação. Nossa experiência de ensino a esse nível concomitante à realização do curso de mestrado em Administração nos possibilita afirmar que os fundamentos teóricos são de mesma natureza, isto é, funcionalistas. Não consideramos significativo, neste início, diferenciar modalidade ou nível, uma vez que as críticas a estes evoluem e se complementam.

<sup>12</sup> . Ver cap. 1 nota 2, dados apresentados por SINGER, Paul. "A natureza da crise". São Paulo, *Folha de São Paulo*, 3º Caderno, p. 3-2, de 13.03.91.

Mundial, visava a consolidação dos EUA como potência hegemônica emergente, via dominação econômica, através do modelo capitalista de produção (Motta, 1983). Tal modelo importado, recente no Brasil (como de resto em todo o mundo, salvo nos EUA) e já apresentando nítidos sinais de envelhecimento - "*a maioria dos cursos não prepara para o hoje, mas sim para o ontem*" (p. 54), - traz embutida uma "*ideologia desenvolvimentista exógena*" (sic) que serve à sustentação do capital monopólico nacional e internacional e se traduz numa visão pragmática e utilitária do papel do administrador: tal como o economista, ele é um técnico (Covre, 1981), imbuído de racionalidade funcional (Ramos, 1983), impregnado de valores modernos, racionais, capitalistas e tecnoburocráticos (Fischer, 1984). Esse tipo de administrador contribui para a sustentação e legitimação do modelo dominante (capitalismo/imperialismo ocidental), através de subordinação a interesses associados (Covre, 1989).

No que concerne à administração de empresas, Storck (1983) afirma que ela se apresenta, no Brasil, como a mais americana das nossas disciplinas. "*Ela tornou-se necessária quando se deu, aqui, o processo de implantação de filiais e subsidiárias das grandes empresas norte-americanas. Este fato ocorreu na terceira fase de articulação do capitalismo mundial, quando "os EUA, alguns países da Europa e o Japão utilizam o Brasil como mercado para seus capitais excedentes, sua tecnologia, seus produtos industrializados, bem como necessitam de matérias-primas, produtos agrícolas e alguns produtos industriais"* (p. 58).

Por conseguinte, o administrador-empregado tornou-se necessário à continuidade do processo. Para esta autora, a relação existente entre administradores e capital foi e continuará sendo uma relação de subordinação/associação do primeiro em relação ao segundo, cabendo àquele o papel de controle.

Quanto à ênfase no ensino de Administração Pública, Fischer (1984) aprofunda análises anteriores e mostra que há uma íntima relação entre a

formação do administrador público, os ideais de desenvolvimento e o tipo de racionalidade que está implicitamente presente na evolução desta disciplina. Para esta autora, no modelo de ensino adotado há um evidente desequilíbrio entre a "racionalidade substantiva" (ou valorativa)<sup>13</sup> e a "racionalidade funcional" (ou instrumental)<sup>14</sup>, sendo que esta última é que tem impregnado a formação do administrador. O "braço executor" dessa racionalidade foi o treinamento, instrumento que se fez presente em todos os momentos do processo. Tal estratégia de formação de pessoal é resultante de experiências consolidadas no contexto americano que, transformadas em verdadeiros "produtos de exportação" inculcaram de "fora para dentro" valores e práticas orientados para a eficiência/eficácia propostos pelo modelo de desenvolvimento vigente no Primeiro Mundo.

Isso significa que a ação administrativa<sup>15</sup> e os papéis organizacionais, neste século, estiveram impregnados por uma racionalidade instrumental exógena, consolidada por um processo ensino-aprendizagem que se constitui, conforme Fischer (1984), no domínio do referencial dado e na aquisição de habilidades para o indivíduo atingir seus fins pré-determinados.

Ao estabelecer a relação ideologia desenvolvimentista versus a geração do administrador público no Brasil Fischer (1984) destaca que a pressão pelo desen-

---

<sup>13</sup> . Para RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro*. 2ª ed., Rio de Janeiro, FGV, 1983, p. 39: "(...) É substancialmente racional todo o ato intrinsecamente inteligente, que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. É um fato que atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura, dotada de razão. (...) É estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade."

<sup>14</sup> . Segundo RAMOS, 1983, p. 38-9: "(...) Atos ou elementos são funcionalmente racionais quando, articulados ou relacionados com outros atos ou elementos, contribuem para que se logre atingir um objetivo pré-determinado (...) em função do objetivo pré-estabelecido, no qual (...) não se aprecia propriamente a qualidade intrínseca das ações, mas o seu maior ou menor concurso (...) para atingir um fim pré-estabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações".

<sup>15</sup> . Para RAMOS, 1983, p. 68: "Ação administrativa é toda a modalidade de ação social, dotada de racionalidade funcional, e que supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigência da ética da responsabilidade".

volvimento após a II Guerra Mundial surge no Brasil (como em outros países desenvolvidos) e se identifica com a modernização. Esta idéia de desenvolvimento, caracterizada como um "*processo de passagem da etapa tradicional para a moderna (...) alcançado através do processo técnico, da acumulação do capital e principalmente através dos valores modernos, racionais, capitalistas e tecnoburocráticos*" (p. 83-4), é que impregnou a ajuda estrangeira no Brasil. Estes valores, aliás, difundidos no final da década de quarenta e na década de cinqüenta, consolidaram-se através de acordos bilaterais de assistência técnica firmados entre o Brasil e os EUA, estratégia que incluía a necessidade de um indivíduo com capacidade gerencial para implementação dessa ideologia desenvolvimentista. Como decorrência nasceu, em 1961, o Programa de Formação de Administradores para Empresa Pública e Privada - PBA 1 -, com o objetivo de promover o aperfeiçoamento de profissionais brasileiros em nível educacional, tecnológico e profissional.<sup>16</sup>

Há dois elementos que, até este momento, podem ser apontados como fundamentais a um reposicionamento frente à questão da formação do administrador no Brasil:

a) o reconhecimento da interdisciplinariedade da Administração; e

b) a adoção de um conceito de desenvolvimento que leve em conta a melhoria qualitativa do ambiente humano, isto é, não apenas de melhor condição econômica, mas também de maior dignidade humana, mais justiça, segurança e eqüidade social.

Partir deste núcleo significa, contudo, romper com a "*ideologia serialista do ocidente*" (Ramos, 1983)<sup>17</sup>, tendo o homem como fonte de referência. Através de

---

<sup>16</sup> . Quanto á regulamentação da profissão de Técnico em Administração, em 08.07.66, ver Cap. 2, item 2.1.

<sup>17</sup> . Ver sentido explicitado no Cap. 2, item 1.2.



um esforço de conscientização, calcado na ação-reflexão (Freire, 1989b) é que se desenvolverão duas formas de agir: de um lado, o agir da "racionalidade instrumental", baseado nas necessidades de natureza técnico-prática oriunda das leis da natureza. E de outro, o agir determinado pela necessidade de uma prática social moralmente relevante, a "racionalidade substantiva" (Ramos).

\*\*\*

Retomando a análise de Fischer (1984), a autora nos mostra que o ensino de Administração Pública no Brasil caminhou vinculado ao conceito de desenvolvimento e que a reconstrução de um novo modo de ensinar deverá levar em conta problemas contextuais, base sobre a qual o conteúdo e a metodologia deverão ser, substantivamente, (re)definidos, utilizando-se a pesquisa-ação como elemento básico de articulação. Esta importante análise, contudo, não faz referência a características que a situação detectada imprime às relações sociais no mundo do trabalho e nem questiona as visões de homem, sociedade e ciência subjacentes à teoria administrativa que dá suporte ao modelo administrativo adotado, lacuna que pretendemos subsidiar ao longo deste trabalho.

É importante lembrar que toda a ciência é um fazer social (Pinto, 1979; Demo, 1990) e que o estudo e o ensino de Administração, como campo autônomo, ocorreu nos últimos 60 anos (Costa, 1978), avanço "*atribuído, em parte, à criação de serviços públicos cada vez mais vastos e complexos, à crescente intervenção estatal na economia e à transformação dos países europeus e americanos em sociedades do tipo industrial*" (p. 1). No caso dos países em desenvolvimento que modernizaram suas instituições inspirando-se em modelos ocidentais, há, segundo o autor, "*uma evidente conexão entre o desenvolvimento do ensino superior em Administração Pública e a necessidade, por vezes imperiosa, da formação de quadros superiores para a função pública*" (p. 1). Tais elementos parecem evidenciar que há, de certo modo, uma vinculação profunda entre a Administração Pú-

blica e de Empresas e que uma se beneficia das experiências da outra. Só que este ou aquele modo de administrar se alternam em importância no cenário nacional de acordo com as exigências do momento político-econômico do Estado nacional.

No caso brasileiro, sabe-se, conforme anteriormente referido, que a institucionalização do ensino de Administração só ocorreu na década de cinquenta através de duas escolas especializadas, ambas na Fundação Getúlio Vargas. A primeira é a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), a qual mesmo tendo sido criada na década de quarenta, se institucionaliza por ocasião de sua incorporação àquela instituição em 1952; a segunda, a Escola de Administração de Empresas, criada em 1954, a qual, adotando o modelo de transferência de tecnologia, apresenta nítidas características das escolas de negócios americanas (Motta, 1983). A partir disso é que passou-se a ter, no Brasil, administradores qualificados a atender tanto necessidades do setor público quanto do setor privado.

Aliás, é na década de cinquenta que se dá no Brasil o apogeu da "*ideologia nacional desenvolvimentista*" (Gadotti, 1988), ou o ciclo expansionista iniciado na década de trinta, o qual desencadeou medidas político-econômicas que, tendo em vista a substituição de importações, estimulava a industrialização (privada) com apoio financeiro do Estado (Furtado, 1982). Esta década, que inicia com a democracia populista de Vargas e acaba com a "Nova República" da administração de Juscelino Kubitschek, marca o fim do período de formação e consolidação do capitalismo competitivo no Brasil e demarca a tendência evolutiva do capitalismo brasileiro à etapa monopolista. Esta tendência se acentua no final desta década (de cinquenta) e tomará caráter estrutural no pós-64 (Ohlweiler, 1987).

Neste período, mas principalmente no decurso da administração Kubitschek (1956-1961), o Brasil entra num processo acelerado de industrialização. O modo de produção capitalista assumiu a dominância na base econômica da formação social brasileira na condição de um capitalismo triplicamente facetado: privado

local, estatal e estrangeiro.

Segundo Ohlweiler (1987, p. 151),

*"o capitalismo brasileiro, do ponto de vista de sua inserção no processo da evolução orgânica do capitalismo é um capitalismo hipertardio, que, na atual fase do imperialismo caracterizado pela internacionalização do capital e pela emergência de uma economia mundialmente estruturada (...) se integra na corrente imperialista como elo capitalista periférico, ou seja, associado e dependente".*

Assim, aliado ao fenômeno de expansão e descentralização do modelo capitalista de produção há necessidade, a nível mundial, que se formem "sujeitos" que auxiliem os acionistas no controle do capital. O administrador de empresa surge, então, com o advento do capitalismo industrial e, à medida em que o capital se expande, ele passa a ser um elemento necessário à continuidade do processo. *"Historicamente a criação da categoria administrador-empregado coincide com a atribuição de parte do processo decisório a tais administradores"* (Storck, 1983, p. 62). Não obstante administrador e capital estarem intimamente (co)relacionados, há uma evidente relação de subordinação do primeiro em relação ao segundo. E, mesmo associados, as características desta relação permanecem.

É ainda nos anos cinquenta que se vai iniciar um enorme esforço no sentido da acumulação da economia brasileira. A fonte de acumulação é a exploração do trabalho. O capital estrangeiro vai começar a participar da industrialização do país. A Instrução 113 da SUMOC, criada pelo governo, torna-se o principal instrumento institucional de aceleração industrializante. Suspende-se, através desta, a política de proteção à indústria nacional, e estabelece-se a prioridade dos investimentos estrangeiros na importação de equipamentos. Subscreeve-se, assim, a

subordinação associada da burguesia industrial nacional ao capitalismo financeiro internacional (Ohlweiler, 1987). Conforme o autor, o processo de monopolização, no Brasil, que começou depois da II Guerra Mundial, mais propriamente a partir dos anos cinqüenta, assumiu duas características fundamentais: a transformação do Estado em agente produtor e a simultânea penetração, no país, das empresas multinacionais.

Assim, como parte de uma intensa campanha de nacionalização é criada a Petrobrás (1953); a Companhia Siderúrgica Brasileira entra em funcionamento; há o propósito de por em funcionamento a Companhia Nacional de Alcalis; iniciam-se as atividades na Companhia do Vale do Rio Doce e a proposição do projeto de implantação da Eletrobrás e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, cujos efeitos importantes passam a ocorrer na administração Kubitschek (1956-1961).

Ressalta Ohlweiler (1987) que este período, que inicia em meados dos anos cinqüenta e avança nos anos sessenta, é marcado por profundas mudanças estruturais, originadas pelo processo de industrialização, o qual, impulsionado pelo Plano de Metas da administração Kubitschek, promoveu uma rápida e intensa diferenciação industrial articulada diretamente pelo Estado. Instalaram-se as indústrias automobilísticas, de construção naval, material elétrico pesado, de máquinas e equipamentos, ampliando o setor de bens de produção. Também se expandiram a siderurgia, a indústria de metais não-ferrosos, química pesada, papel e celulose.

Pelo exposto até aqui verifica-se que há mudanças profundas ocorrendo ao nível da sociedade e ao nível das empresas, as quais provocam aumento na demanda por administração. Como decorrência, é necessário formar/capacitar administradores para desempenhar funções complexas tais como: planejamento, controle e análise das atividades empresariais de alta tecnologia. Só que esta preparação deverá levar em conta, a partir de agora, uma dupla exigência: se a nível de Estado

a formação de administradores deverá ser feita tendo em vista a defesa de interesses nacionais, há, por outro lado, um intenso e crescente processo de industrialização, articulado pelo Estado, que necessita de profissionais especializados para gerenciar as filiais das grandes empresas "privadas" multinacionais.

A constatação que se faz é que, à expansão do capital monopolista no Brasil corresponde um crescimento acentuado dos cursos de Administração, a nível de graduação, conforme mostra o estudo desenvolvido por Fleury (1983). Apesar de acusados de má qualidade, "dados oficiais de 1980 indicavam a existência de 245 cursos, 146 mil alunos matriculados e 21 mil formandos" (p. 29). Em nível de realidade concreta, segundo Fleury (1983), tal imagem pode ser atribuída fundamentalmente à metodologia diretiva, ainda predominante nos cursos, com sérias implicações na relação professor-aluno; a professores mal preparados ou preparados no exterior; professores "desestimulantes"; recursos de ensino escassos; bibliografia predominantemente exógena; e problemas de infra-estrutura, de material e de bibliotecas, paradoxalmente, nos locais onde se ensina Administração. Para Fleury (1983), a gravidade do problema reside no fato de que a solução depende do interesse dos próprios cursos e qualquer investimento de qualidade irá depender fortemente das forças de mercado, demanda aliás que o curso busca atender, sem procurar manter com aquele um vínculo formal.

Na opinião de Villa-Álvarez (1981), um dos reais problemas que afeta nossos cursos é que o ensino brasileiro de Administração que pretensamente diz orientar-se pelo enfoque sistêmico, atua anti-sistemicamente. Isto porque, além de atrelados ao modelo de administração americana (que lá se caracteriza por ser "uma disciplina" superdesenvolvida, altamente racionalizada e especializada e culturalmente pragmática),

*"ainda praticamos aqui um tipo de ensino ministrado quase que exclusivamente através do método expositivo e repetiti-*

*vo, com muito pouco de pesquisa básica, ainda com muitas mazelas de obsolescência pedagógica e didática, agravado pelas limitações de recursos financeiros e materiais, e de recursos humanos desatualizados, mal adestrados" (p. 273).*

Segundo o autor, o que se deveria fazer é acionar uma gigantesca e bem planejada "Campanha de Conscientização Contra a Dependência", para provocar uma "*liberação mental*" das estruturas que agravam o problema. Ele crê, recomenda e está convicto de que a liberação pela educação virá, a longo prazo, tendo como molas propulsoras a sabedoria ética e o conhecimento científico. Para ele,

*"O administrador deve possuir, entre tantos talentos, capacitações e destrezas, a flexibilidade dos ginastas, a par da agilidade, coordenação e equilíbrio dos malabaristas e a coragem de assumir riscos, calculados ou não. (...) Com 'automotivação', como 'exercício' de autoconfiança, auto-segurança, auto-suficiência e autocrítica racionais, responsáveis e lúcidas há a energia propulsora capaz de reimaginar, reinventar ou redescobrir processos. (...) É possível re-ensinar e re-aprender 'a história da tecnologia humana', essencial ao domínio do sistema sócio-técnico da Administração (...)" (p. 274).*

Isto significa que é necessário "*aperfeiçoar a arte de administrar ou gerir coisas, pessoas, instituições, nações (...) a partir da percepção de que se nasce com a capacidade natural, inerente ao ser humano, de fazer as coisas, de racionalizar ações (...)" (p. 283).* Ao colocar a atividade administrativa inserida num contexto cultural, o autor ressalta a característica humana deste fazer, o qual, orientado no sentido da procura da operacionalização das "idéias-valores" de um sistema de idéias, torna-se regulador, direcionador e otimizador da ação humana. Nessa pers-

pectiva a situação com que se depara o ensino de Administração no Brasil não é nada alentadora dadas as grandes contribuições que a atividade administrativa humana é solicitada a dar. Contudo, em nível de realidade, a Administração seja uma disciplina interdisciplinar que, no campo das Ciências Sociais, é responsável pela contextualização (Costa, 1976), por força da sua origem etnocêntrica, isto é, por reproduzir a lógica do modelo capitalista, situa-se quase sempre num plano 'a-histórico' e 'acrítico' (Alves, 1988). Tais características comprometem a "*identidade dos cursos*" (Muniz, 1980), a qual tem no tipo de ensino praticado a "consolidação" do seu problema mais grave: a dicotomia teoria-prática, idéias-ação, idéias-valores, abordagem que impede ao administrador de situar-se no espaço geográfico, histórico, social e cultural do seu país e, em conseqüência, de comprometer-se com esta realidade, ou seja, com as reais necessidades da sociedade a que pertence.

Parafraseando Villa-Álvarez (1981), afirmamos que tal situação reforça a condição de dependência em que nos encontramos, contra a qual deveria ser desencadeada uma "campanha de conscientização" capaz de provocar uma 'liberação mental' das estruturas que agravam o problema (sic). Esta conquista é possível, via educação a médio e longo prazos, desde que fundamentada em dois impulsionadores básicos: a sabedoria ética e o conhecimento científico. Significa dizer, conforme Motta (1983, p. 55), que

*"não basta a uma escola de Administração formar a cúpula das grandes empresas nacionais ou multinacionais, nem formar bem para o Estado, ou preparar exclusivamente, o que nunca é feito, administradores para as pequenas e médias empresas ou para as áreas alternativas das fronteiras do sistema. (...) Uma escola de Administração é antes de mais nada uma instituição universitária e como tal deve voltar-se para a formação de indivíduos adultos, realizados, dotados de impulso inovador e bem equipados culturalmente (...)."*

Pode-se dizer, em resumo, que aliadas a um conhecimento técnico competente, essas condições poderão criar novas formas de consciência potencialmente capazes de levar os administradores a se engajarem, concretamente (desde que haja em si próprios essa pré-disposição) num processo de modificação qualitativa da realidade em que se inserem.

No que concerne à formação de administradores, Kliksberg (1988) dá uma excelente contribuição ao clarear e indicar pontos importantes para análise e configuração da situação atual da Administração no que tange às exigências que as mudanças em nível social, econômico, político e tecnológico irão imprimir no conceito de organização e no (novo) tipo de profissional que deve ser formado.

Segundo o autor, há nos países em desenvolvimento um aumento crescente na demanda por administração eficiente que decorre, fundamentalmente, de duas razões históricas: a primeira delas aponta para a crise econômica que atinge os países em desenvolvimento, considerada a mais grave deste século; a outra, em nível político, como decorrência da elevação dos níveis de democratização nestes mesmos países. Ambas estão a exigir mudanças na natureza da ciência e da prática administrativa.

*"Contudo, existem sérias dúvidas quanto à possibilidade de as ciências administrativas, a níveis latino-americano e internacional, estarem em condições de estruturar o tipo de gerência necessário para esta década e a próxima (...). Contribuem para isso fatores vinculados ao próprio "status" da gerência, sua história e suas características, que fazem com que boa parte do conhecimento disponível seja praticamente obsoleta para enfrentar as mudanças em andamento" (Kliksberg, 1988, p. 61).*



Uma das principais deficiências, no caso das escolas americanas, segundo o famoso banqueiro e escritor Michael Thomas, é que estas escolas de Administração "*são analfabetas em humanidades (...). Precisam de uma visão mais ampla, do sentido da história, de pontos de vista provenientes da literatura e da arte. Por mim,*" conclui o banqueiro, "*fecharia todas as escolas de pós-graduação em Administração*" (Kliksberg, 1988, p. 61). E, ressalta-se aqui, este é o nosso modelo de curso. Na visão do professor Mário Bunge, "*as ciências administrativas contemporâneas devem, entre outros aspectos, libertar-se dos mitos herdados da gerência tradicional e ser mais experimentais, mais abertas às inovações sociais*" (p. 61).

A hipótese sustentada por Kliksberg (1988) é de que a gerência eficiente só existirá a partir de uma reformulação das idéias fundamentais dos modelos teóricos e das abordagens metodológicas. O que ele propõe, nesse sentido, é uma estratégia sócio-histórica de mudança administrativa, a qual, caracterizada como processo de mudança social, deverá ser enfrentada como um processo político, voltado para a organização e gerência de programas sociais prioritários, para a população e para o país, e que se destinam a enfrentar as conseqüências sociais da crise. Para que a estratégia de mudança possa romper as concepções e práticas tradicionais, ela deverá legitimar-se em amplo sustentáculo político-social, para assim impulsionar as transformações que propõe. Via negociação política, esse processo deve desenvolver-se em ativo contato com os cidadãos, respaldado por uma tecnologia administrativa que privilegia os valores democráticos, os interesses nacionais e as prioridades fundamentais de cada sociedade.

Um dos pontos essenciais dessa estratégia, no que se refere à mudança na natureza da ação administrativa é sua abordagem heurística e não prescritiva da realidade. Quer dizer, ao invés de centrar-se na modificação das estruturas formais, da hierarquia cargo-tarefa, a ação gerencial passa a atuar no núcleo dos processos sociais, intimamente ligada às prioridades fundamentais de cada sociedade. Nessa perspectiva, a abordagem global de mudança é substituída por uma estratégia

seletiva que define e concentra a ação administrativa em "*gargalos prioritários*" (sic), viáveis e potencialmente capazes de atingir resultados concretos do ponto de vista histórico.

Ressalta Kliksberg (1988) que a tecnologia a ser utilizada na mudança administrativa deve coadunar-se com valores democráticos e estar claramente orientada para melhorar o aproveitamento dos recursos nacionais. O autor rejeita a idéia de que uma escolha tecnológica seja uma escolha neutra, uma vez que, implicitamente, "*tal concepção representa uma maneira de se esquivar da análise e da discussão aberta sobre as opções tecnológicas e suas conseqüências de médio e longo prazos*" (p. 73). Ao denunciar essa atitude modernizante "consumista" - ou "consumismo tecnológico", atitude que tem afetado a maioria dos países em desenvolvimento - o autor propõe uma ruptura que se fundamenta "*no desenvolvimento da capacidade nacional de pesquisa, destinada a conhecer e a formular respostas, partindo da própria capacidade e da transferência seletiva dos progressos tecnológicos do exterior*" (p. 71). Esse processo implica em privilegiar assuntos como o estabelecimento de mecanismos de participação dos cidadãos na administração pública e privada; a criação de estruturas organizacionais eficientes; e o desenvolvimento de sistemas de informação em setores estratégicos, por estes se relacionarem diretamente com as prioridades fundamentais do contexto em análise.

Pode-se afirmar, em síntese, que as novas tendências do pensamento administrativo rompem com a concepção de ciência e práticas administrativas tradicionais e passa a incluir na sua "*agenda de reforma administrativa*" (sic) princípios e conceitos que incluem, dentre outros, os seguintes pontos: o reconhecimento da importância de uma administração vinculada ao contexto histórico-social, condição esta necessária à reformulação dos modelos teóricos e das abordagens metodológicas tradicionais; novas visões de mundo com ênfase nas interrelações e num esforço dialético de busca; decisões estratégicas vinculadas a metas prioritárias para aquela determinada sociedade; um processo de desenvolvi-

mento de recursos humanos orientado por políticas que incluem temas como motivação, participação, poder, mudança; e o surgimento de formas novas de consciência e estilos administrativos que favoreçam a cooperação, a participação, o auto-desenvolvimento e a transformação social.

O agente responsável pela articulação desses processos é o "gerente sócio-histórico", já que a ele compete o desafio de viabilizar transformações sociais, via atendimento de pressões por resultados organizacionais (competência administrativa) e de demandas sociais prioritárias. Nesse sentido, ele passa a ser um administrador de políticas/valores organizacionais, postura que implica a substituição dos canais formais, típicos de aplicação dos princípios clássicos de Administração, pelo estabelecimento de canais diretos com a realidade.

Na consecução desse esforço, o papel das escolas é e será de fundamental importância. Como existe um distanciamento muito grande entre o que acontece nas escolas (latino-americanas) de Administração e os "gerentes do amanhã" (sic), a mudança no papel de ambos implicará em esforços de grande magnitude, só possíveis através de processos coletivos, racionalmente críticos e emancipatórios.

\* \* \*

Em poucas palavras, as críticas à formação do administrador no contexto brasileiro dizem respeito, no aspecto conceitual, à adoção (acrítica) do modelo americano de de curso, cujo fim último visava a consolidação dos EUA como potência hegemônica a partir da II Guerra Mundial, via sistema capitalista de produção. Impregnado por uma ideologia desenvolvimentista, pragmática e modernizante, o "*currículo envelhecido*" da maioria dos nossos cursos (sic) continua formando técnicos imbuídos de "*racionalidade funcional*", os quais, adotando uma postura de subordinação/associação ao capital monopólico nacional e internacional, legitimam e sustentam os interesses do poder dominante (Covre,

1981; 1983; 1989; Motta, 1983; Storck, 1983; Fischer, 1984).

Em nível prático, o ensino é acusado de má qualidade: metodologia diretiva, implicando uma relação pragmática entre professor e aluno e, conseqüentemente, descomprometida com a transformação; professores mal preparados e/ou preparados no exterior; problemas de material (bibliotecas, casos) e de infra-estrutura; recursos de ensino escassos e bibliografia predominantemente exógena (Villa-Álvarez, 1981; Fleury, 1983; Motta, 1983; Bethlem, 1981 e 1989).

Na essência da "linha de tempo" constituída pela "*história da Administração brasileira*" (Storck, 1983), pela trajetória do ensino de Administração Pública no Brasil (Fischer, 1984) e fundamentada nas críticas feitas ao curso e ao ensino por distintos autores ao longo da década de oitenta, foi possível constatar a ocorrência de uma simbiose intermitente entre a Administração pública e privada, onde ambas as perspectivas, caminhando atreladas ao conceito de "desenvolvimento", buscam atender às demandas requeridas pelo modelo político-econômico vigente.

Diríamos que à "intermitente" preocupação com a formação de administradores para a área pública ao longo do proceso de desenvolvimento nacional está vinculada uma progressiva e ascendente consolidação de um "perfil gerencial" imbuído da "racionalidade funcional", conforme à exigida ao administrador de empresas. Quer dizer, houve, no caso da Administração Pública, aspectos conjunturais, estratégias, políticas, instituições, grupos e indivíduos que atuaram "conformando" a história do desenvolvimento de pessoal nesta área, especialmente a partir da década de trinta. A Administração de Empresas, por sua vez, foi implantada no Brasil na década de cinquenta, na fase de "substituição de importações", período em que a opção por um modelo político-econômico desenvolvimentista já estava em consolidação. Uma e outra, no entanto, se fundamentam na mesma racionalidade (instrumental) e mesma ideologia (desenvolvimentista) importada dos EUA.

Apesar da origem comum, a trajetória do administrador brasileiro é única e profundamente diferenciada da trajetória do administrador americano. Culturalmente falando, Brasil e EUA ocupam posição simétrica. Isso significa, conforme Bethlem (1989), baseado no modelo de Hofstide, que "*o que é bom para os EUA provavelmente não é bom para o Brasil*" (p. 85). Portanto, para entendermos o seu papel, há que penetrar no processo da sociedade brasileira, referência indispensável a um re-posicionamento ético, político, científico e cultural da questão em análise.

## 2.3. PERSPECTIVAS DO ESTUDO

### 2.3.1. Contextualização crítica

Na busca de melhor compreender as múltiplas facetas que compõem o fenômeno administrativo e, conseqüentemente, a Administração como ciência, nos deparamos com uma constatação que nos parece tão inegável quanto desafiadora: a Administração faz parte da vida e, como tal, se faz presente onde quer que haja necessidade de coordenar, cooperativamente, ações humanas conjugadas.

Sem dar a esta premissa condição de verdade, o fato é que ao longo da história do desenvolvimento da sociedade brasileira a Administração e, conseqüentemente, o papel do administrador se revestem de um caráter "evolutivo" que evidencia o "estágio fático" (Habermas) em que se encontra a experiência gerencial em nossa realidade.

No Brasil, a partir da década de 30 até hoje, "*a Administração passou por vários estágios, desde a preocupação somente com a área pública, passando pela importância atribuída à função da gerência*" (Santos, 1988, p. 1009).

Afirma Habermas (1973, p. 53-4) que

*"o estágio fático de desenvolvimento das forças produtivas define o plano sobre o qual cada geração deve efetuar novamente a unidade entre o sujeito e o objeto. (...) Este estágio assinala, ao mesmo tempo, o nível de um processo cumulativo de aprendizado e determina, assim, as condições sob as quais surge um novo saber técnico. Tal saber é ele próprio, potencialmente uma força produtiva que retroage sobre o sujeito, através da natureza trabalhada."*

Para o autor, ignorar o "estágio fático" das forças produtivas é negar as condições sob as quais surge este novo saber. Na história das relações de produção, como fato, temos indicado os valores, imperativos morais a ele subjacente. E este é o pano de fundo sobre o qual deve ocorrer a re-unificação sujeito-objeto, via ação comunicativa.

Nessa perspectiva, qualquer ação que pretenda, efetivamente, contribuir para a superação das condições de subdesenvolvimento em que nossa sociedade se encontra, agindo na re-criação de uma nova realidade para o país e para o cidadão brasileiro, deverá basear-se no conhecimento da nossa história das relações de produção, condição que só poderá ser adquirida se compreendermos a progressão histórica de nossa formação social.

A ausência de análise da vinculação das relações de produção com a realidade sócio-histórica da nossa sociedade atinge inclusive o modo como vem sendo estudada a teoria administrativa. Conforme já mencionamos em capítulos anteriores, a falta de contextualização no estudo desta teoria é ideológica, na medida em que ignora o princípio da totalidade (Tragtenberg, 1980), segundo o qual não se pode entender uma teoria sem ver como ela se relaciona com o

conjunto da vida social ou com o conjunto histórico do momento. Segundo esse autor,

*"O processo de ideologização da teoria administrativa está em sua postura como antologia, despida de historicidade. Ela representa a tradução, em linguagem administrativa, da práxis econômico-social historicamente definida. A mesma divisão de trabalho que separa planejamento de execução, trabalho manual de trabalho intelectual na empresa, opera a divisão entre a Sociologia, a Filosofia e a teoria administrativa, formando os experts em teoria administrativa. A autonomização da teoria administrativa em relação às determinações econômicosociais se dá por mediação das instituições - escolas, institutos de pesquisa, centros de estudo - encarregadas pela divisão do trabalho na produção e reprodução de ideologias" (p. 209).*

Para Soares (1989), um tipo de análise que não situe o fenômeno gerencial na estrutura hierárquica da sociedade como um elemento de organização dessa sociedade e dos seus fundamentos é uma análise ideológica. Segundo ele, tal abordagem concebe a gerência como um fenômeno de poder, portanto um fato político e, como tal, serve à legitimação burocrática dos interesses das camadas dominantes. Esta vinculação impregna o fazer gerencial de caráter fático e o destitui de decisões a nível estratégico. A burocratização do papel gerencial, por sua vez, o impede de atuar atendendo realmente a duas dimensões importantes: a nível administrativo, atender a demandas por administração eficiente, com vistas a atingir resultados organizacionais; e, a nível social, engajar-se à dinamicidade do processo social-histórico e atender prioridades estrategicamente escolhidas e administrativamente viáveis da sociedade em que se insere.

O caminho para a gerência brasileira, segundo Bethlem (1989), é o seguinte:

*"antes de copiarmos outras culturas, assumindo papéis que não são nossos, devemos saber um pouco mais de nossas origens. Se não respeitarmos nossas raízes culturais, poderemos nos tornar um povo em busca de si mesmo, descaracterizado em seu próprio território" (p. 257).*

Assim, impulsionados por tais questionamentos/constatações, este trabalho pretende buscar compreensões mais profundas sobre as condições que delinearão a experiência gerencial brasileira ao longo do processo de desenvolvimento nacional, tendo como pano de fundo as bases sociais, políticas econômicas e culturais que a engendraram.

A função gerencial, vista por este prisma, "transcende a sua condição técnica de controle enquanto manifestação de poder, para sua compreensão como elemento de organização da sociedade e de seus fundamentos" (Soares, 1989, p. 73). Com isso, ganha relevo o processo social-histórico onde a articulação das instituições e do poder sofrem transformações básicas, vinculadas nesse estudo, às diferentes etapas do processo de consolidação do modelo capitalista de produção.

O pressuposto que orientará nossas análises é o de que contextos sócio-históricos distintos e caracterizados por diferentes estágios de desenvolvimento e de organização social e política provocam, também ao nível administrativo, demandas específicas e diferenciadas. Estas condições, no seu conjunto, passam a "impor" um "certo modo" de fazer as coisas, ao qual corresponde um determinado "tipo" de administrador.

As instituições formadoras, por sua vez, buscando "*ajustar-se ao papel que as demandas de mercado lhe atribuem, passam a 'criar' um determinado 'tipo de*



*sujeito*" que, no caso brasileiro, parece adaptar-se, histórica e evolutivamente, às exigências de consolidação do modelo político-econômico vigente.

Estas (pré)suposições são decorrentes de ampla análise das críticas feitas à formação do administrador, surgidas pela primeira vez na década de 80, predominantemente no período 1981-84 e 1988-89; de observações quanto à forma com que vem sendo ensinada a teoria administrativa em distintas escolas de Administração no Rio Grande do Sul; e da nossa experiência pessoal no ensino da Teoria Geral da Administração, a nível de graduação e em cursos de especialização, cujos resultados (gratificantes) os atribuímos, em grande parte, à abordagem contextualizada e crítica e à metodologia de ensino participativa.

A pretensão fundamental do trabalho, em essência, é auxiliar no esclarecimento dos valores que estão subjacentes à formação dos administradores no momento presente, e verificar as possíveis conseqüências do "modelo" escolhido na ação prática dos mesmos nas organizações e na sua visão de homem, sociedade e ciência, uma vez que teoria e prática estão dialeticamente vinculadas no processo caracterizado "ação-reflexão-ação".

Com tal intuito, nossa abordagem será sócio-histórica. E, diferentemente dos estudos realizados até aqui, onde o fenômeno gerencial era analisado de forma histórica ou como uma decorrência da "revolução industrial" e, conseqüentemente, uma manifestação de poder e um fato político, nossa investigação tentará situá-lo no núcleo do processo sócio-histórico da sociedade brasileira, ou seja, compreendê-lo como elemento da organização da sociedade e dos seus fundamentos, nos aspectos sociais, econômicos, políticos, culturais e educacionais que o configuram.

O pano de fundo para esta análise são as transformações pelas quais tem passado a sociedade brasileira, na qual está se desenrolando nossa experiência gerencial, tendo por base transformações básicas propostas por Soares (1989), ao

analisar a articulação das instituições do poder ao longo do processo social-histórico brasileiro. Este processo de transformação da atuação gerencial é assim resumido pelo autor: "*inicialmente baseada nas pessoas (ordem patrimonial), transfere-se para o mercado (ordem utilitária) e posteriormente para a produção do consumo da sociedade de massa sob a influência dos meios de comunicação (ordem semiúrgica)*"<sup>18</sup>. A essas três fases, ou melhor, categorias de análise, acrescentaremos uma quarta, possivelmente a fase integrativa, as quais servirão de fundamento ao quadro de referência que iremos elaborar para análise da situação atual e das tendências de pensamento administrativo que deverão ser consideradas na formação dos futuros administradores.

Este quadro de referência serviu de apoio à análise de um caso desenvolvido com vistas à atualização da questão da formação do administrador. Através deste, tentamos identificar em qual dos estágios da experiência gerencial brasileira poderiam ser inseridos os administradores atualmente formados particularmente

---

<sup>18</sup> . "*Semiurgia é uma expressão originada da semiologia (ciência dos signos) (para Ferdinand Laussure, Louis Hjelmslev) e da semiótica (para Charles Pierre) - a ciência geral de todos os signos através dos quais estabelece-se a comunicação entre os seres humanos*" (Soares, 1989, p. 74), ou seja, a "*ciência de toda e qualquer linguagem*" (Santaella, 1990, p. 10). Braudillard, Jean. *A sombra das minorias silenciosas - o fim do social e o surgimento das massas*. São Paulo, Brasiliense, 1985, p. 19, usa a expressão ao referir-se à política da Renascença, quando afirma: "*O espaço político inicialmente é da mesma natureza do teatro de intriga da Renascença, ou do espaço perspectivo da pintura, que são inventadas no mesmo momento. A forma é de um jogo, não de um sistema de representação - semiurgia e estratégia, não ideologia -, e sua utilização depende de virtuosismo e não de verdade*". Santos, Jair Ferreira dos. *O que é pós-moderno*. 7ª ed., São Paulo, Brasiliense, 1989, p. 14-5, ressalta que no mundo pós-moderno se reconheceu a importância de um "Quarto Poder", que é o poder da linguagem, estudado através da Semiologia (Ciência dos signos) e da Teoria da Comunicação. "*Signo é toda palavra, número, imagem ou gesto que representa indiretamente um referente (uma cadeira) através de uma referência (a idéia da cadeira na nossa cabeça). Para o homem, não há pensamento, nem mundo (nem mesmo homem), sem linguagem, sem algum tipo de representação. (...) A linguagem dos meios de comunicação dá forma tanto ao nosso mundo (referente, objeto), quanto ao nosso pensamento (referência, sujeito). Para serem alguma coisa, sujeito e objeto passam ambos pelo signo. A pós-modernidade é também uma semiurgia, um mundo super-recriado pelos signos*". Essas colocações, parece-nos, são feitas no sentido de nos mostrar que numa sociedade de massas, despersonalizada e caminhando no compasso de escolha binário, os signos pedem escolha. Não decisão profunda, existencial, mas uma resposta rápida, impulsiva, boa para o consumo. Uma das características da sociedade de massas, aliás, "*é o desdobramento da economia de mercado: a produção de uma realidade de significados - efeitos produzidos no intérprete pelo signo - e de significados - efeitos produzidos pelo signo sobre o intérprete em condições que permitem ao signo exercer seu efeito total*" (os grifos são nossos) (Soares, 1989, p. 74). E este é o sentido que nós assumimos para este conceito.

por uma das escolas de Administração no Estado do Rio Grande do Sul que mantém, nesta área, programas em nível de pós-graduação.

Nossa expectativa é de que este trabalho auxilie na clarificação do "estágio fático" (Habermas) em que se encontra a experiência gerencial e o ensino de Administração na nossa realidade. E, quem sabe, ele possa se transformar num instrumento útil àqueles que se empenham em potencializar, através do seu ensino, a criação de "*uma tecnologia gerencial*" (téchne - criação)<sup>19</sup> que efetivamente contribua "*para a autonomia do sujeito e a transformação da sociedade brasileira*" (Soares, 1989, p. 74).

### 2.3.2. Objetivos do estudo

Na tentativa de adentrar o mais lucidamente possível nos fundamentos da experiência gerencial brasileira e na forma como este fenômeno tem se inserido no processo de organização da sociedade brasileira, buscamos

a. analisar que reais condições políticas, econômicas, sociais, culturais e educacionais têm engendrado o fenômeno gerencial no contexto brasileiro;

b. configurar os diferentes papéis que têm sido "atribuídos" ao administrador nas diferentes fases do desenvolvimento nacional, e

c. caracterizar em que fase do desenvolvimento sócio-histórico brasileiro poderia ser inserido o curso de pós-graduação em Administração na UFRGS.

---

<sup>19</sup> . Conforme Silva, Tomaz Tadeu da (org.). *Trabalho, educação e prática social: por uma teoria da formação humana*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1991, p. 156, Manacorda traduz o termo grego (téchne) como "*ofício, profissão artesanal ou intelectual de execução e não de mando*".

Com vistas ao atingimento destes objetivos, buscou-se:

- sistematizar as críticas feitas à formação do administrador, contextualizar seu aparecimento e estabelecer correlações entre a crítica, seu conteúdo e o processo de desenvolvimento nacional;
- clarificar e configurar o papel do administrador e os valores a ele subjacentes, tomando por base as transformações ocorridas na sociedade brasileira;
- elaborar um quadro de referência, com base nas diferentes fases de experiência gerencial brasileira e aplicá-lo na caracterização da fase em que poderia ser inserido o PPGA/UFRGS.

### 2.3.3. Questões de pesquisa

1. De que forma o administrador tem se inserido no processo de organização da sociedade brasileira?

Que interesses têm pautado a configuração do seu papel ao longo do processo de desenvolvimento nacional?

Que valores estão subjacentes a este papel? Quais suas implicações na prática gerencial, especialmente no que se refere ao trato das questões sociais na organização?

2. Como está ocorrendo a formação de administradores no atual momento da história brasileira?

Quais suas limitações/pontos fortes com relação a demandas atuais de

capacidade gerencial no contexto brasileiro?

3. Que novos desafios o atual momento apresenta às escolas de Administração?

4. Será possível falar em administração humana? Será possível falar em administração como alavanca para superação da nossa situação de país capitalista, associado e dependente? Será possível falar na criação de uma "tecnologia gerencial" para a autonomia do sujeito e para a transformação da sociedade brasileira?

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. PREMISSAS METODOLÓGICAS

O processo de construção de conhecimento neste estudo fez-se à luz de um conjunto de premissas - diretrizes propulsoras -, cujas especificidades revelam princípios e crenças sobre visões de mundo e sobre o que seja a ciência e o fazer do cientista social; sobre a questão da ideologia e da racionalidade neste fazer científico, bem como as influências desse fazer científico na compreensão da organização e na concepção dos processos de formação do administrador. Essas premissas metodológicas representam, em essência, o espírito e os movimentos que alimentaram esta experiência de "individuação".

##### 3.1.1. Das visões de mundo

As mudanças complexas e multidimensionais que têm caracterizado, fundamentalmente, as duas últimas décadas do nosso século, parecem nos levar a paradigmas cada vez mais integrados e globais, devendo provocar alterações significativas nas visões de mundo e de homem e nos processos de construção do conhecimento. Como decorrência, a visão cartesiano-newtoniana de mundo, predominante na era moderna (o paradigma mecanicista) tenderá a ser gradativa e profundamente questionada, emergindo no seu lugar uma visão de mundo tão antiga quanto a própria humanidade, mas que só agora começa a se constituir

como paradigma científico, "o paradigma holístico" (do grego "holos", totalidade - Weil, 1987; Capra, 1982).

Na perspectiva desse novo paradigma, o universo deixa de ser visto como uma máquina composta por uma infinidade de objetos para ser descrito como um todo dinâmico, indivisível, cujas partes estão essencialmente interrelacionadas como modelos de um processo cósmico. Unificado, mas divisível até certo ponto, todas as partes desse universo não podem ser entendidas como entidades isoladas, mas devem ser definidas através de suas interrelações.

Ao transcender a divisão cartesiana (ou o quadro mecânico, analítico, linear, lógico que está no cerne do paradigma mecanicista), a física moderna não só invalidou o ideal clássico de uma descrição objetiva da natureza mas também desafiou o mito da ciência isenta de valores. Os modelos que os cientistas observam na natureza estão intimamente relacionados com os modelos de sua mente - com seus conceitos, pensamentos e valores. Assim, os resultados científicos que eles obtêm e as aplicações tecnológicas que investigam serão condicionados por sua estrutura mental. Embora muitas de suas detalhadas pesquisas não dependam explicitamente do seu sistema de valores, o paradigma maior dentro do qual essas pesquisas são levadas a efeito nunca está isento de valores. Portanto, os cientistas são responsáveis por suas pesquisas, intelectual e moralmente. Essa responsabilidade tornou-se uma questão muito importante em muitas das ciências de hoje, mas especialmente na Física, na qual os resultados da mecânica quântica e da teoria da relatividade abriram dois caminhos muito diferentes para serem explorados pelos físicos. Eles podem levar-nos - para expressá-lo em termos extremos - a Buda ou à Bomba, e cabe a cada um de nós escolher o caminho a seguir.

Cabe ressaltar que o "paradigma mecanicista" surgiu entre os séculos XVI e XVII tendo como base o iluminismo, as concepções científicas de Descartes e Newton e a tecnologia desenvolvida na Revolução Industrial, modificando

radicalmente a visão orgânica de mundo e a forma de pensar o mundo dominante na Europa Medieval (Capra, 1982).

Reconhecendo o papel crucial da ciência na concretização da metáfora dominante da era moderna - a noção de mundo como se ele fosse uma máquina e de um novo método de investigação envolvendo a descrição matemática da natureza (Francis Bacon) e o método analítico de raciocínio (René Descartes) - os historiadores chamaram este período de "a Idade da Revolução Científica", a qual está sincronizada com o modo de produção capitalista então emergente na civilização ocidental.

Assim, fundamentados no espírito que emana do "paradigma holístico" - o paradigma científico da "nova era" (sic) - nosso estudo sustenta que as visões de mundo são o resultado da trajetória existencial de cada ser humano, a qual, em nível de processos de construção do conhecimento tende a se coadunar com o sistema de valores inerente a uma abordagem orgânica, holística e ecológica da vida humana.

Significa dizer que concebemos o universo como sendo uma teia (ou uma rede cósmica intrinsecamente dinâmica) de eventos interrelacionados. Nenhuma das propriedades de qualquer parte dessa teia é fundamental: todas elas decorrem das propriedades das outras partes do todo, e a coerência total de suas interações determina a estrutura da teia.

O surgimento dessa "nova era" e a morte da "velha era" é comparada por Weil (1987) e outros estudiosos a uma metamorfose de uma forma de consciência para outra forma de consciência. Neste processo situamos nossa esperança no surgimento de um novo homem, ou melhor, "*de um ser humano desperto, de mente inclusiva, dedicado à missão de lançar pontes sobre as fronteiras que fragmentam a razão e o coração do homem*" (Weil, 1990, p. 122). As repercussões



dessas abordagens no campo da Administração são profundas, fato que pode ser constatado ao longo deste trabalho.

### 3.1.2. Da ciência/cientista social

Conforme Pinto (1979), é o caráter "metódico-processual" do conhecimento científico que distingue a natureza deste daquela subjacente aos demais saberes produzidos pelo homem. Fazer ciência é um fazer histórico-social cuja finalidade se resume no desejo de dominar o mundo (natural e social), a fim de torná-lo mais favorável à vida humana. Significa dizer que o homem cria sua existência e a si mesmo ao transformar a realidade, no curso do trabalho, modo através do qual se concretiza a relação entre o pensamento que aos poucos vai se construindo e o mundo que o engendra.

O saber científico está condicionado por princípios deliberadamente escolhidos pelo pesquisador e será, através destes, que ele irá efetuar a análise objetiva, física e social da realidade. Isso significa, conforme Demo (1990) que a ciência é componente da própria sociedade; a pesquisa, um princípio e um modo de dialogar com a realidade; o método, o instrumento articulador, por excelência; e o cientista, animal político sempre. Pode-se concluir, parafraseando este autor, que a ciência tem sempre a marca do seu construtor, que nela não só se retrata a realidade, mas igualmente a molda sob seu ponto de vista.

Dito de outro modo, um pesquisador pode não esposar, intencionalmente, uma filosofia. Há, no entanto, uma situação de fato criada pela aceitação de determinadas posições teórico-práticas na atividade indagadora da realidade, as quais perpassam o texto e "denunciam", através da linguagem, a identidade do autor.

Nesse mesmo sentido, Martins (1990) expressa que o ato de ler é o ato de dar sentido ao texto. Tudo o que lemos à exceção da natureza é fruto de uma visão de mundo, a qual, por sua vez, é resultado da trajetória existencial ou das experiências de vida de cada leitor, desde as mais elementares e individuais às oriundas do intercâmbio de seu mundo pessoal e do universo social e cultural circundante. Talvez esta seja uma das forças-fraquezas deste trabalho. O importante é que sua natureza dialético-descritiva está impregnada, no seu âmago, da busca em compreender as relações histórico-estruturais que delinearão a experiência gerencial no contexto brasileiro, tentando investigar, via instituições dominantes, o quanto esta experiência tem se colocado a serviço da qualidade de vida humana e, conseqüentemente, contribuído para a construção de uma sociedade genuinamente democrática.

Conscientes de que a posição crítica característica do homem de ciência em qualquer especialidade é aquela de juntar aos conhecimentos profissionais o da realidade social a que pertence, acreditamos que a importância deste estudo está na potencialidade dos elementos-ideias que ele reúne, os quais visam auxiliar na formação da consciência crítica do administrador brasileiro, primeiro passo de toda a proposta emancipatória.

A ciência é fruto da intencionalidade humana. Texto e contexto se remetem, afirmam Pinto (1979) e Freire (1989a), respectivamente. Isso significa que no processo investigatório o significado das ações, das palavras e da própria linguagem deve ser analisado em relação ao contexto (princípio da reflexividade) entendido aquele como o produto destas mesmas ações. E se o homem pela sua prática existencial (ação humana intencional, a qual determina e é determinada pela estrutura e pela relevância do processo de pensamento), pode criar significados e construir a realidade histórica orientado por interesses que por alguma razão são vitais, cabe concluir que o homem pode também, intencionalmente, determinar como vivenciar a própria realidade e qual o seu significado. Em poucas palavras, texto e contexto

se remetem. Como consequência, valores e cientista estão indissolivelmente ligados. Ciência e existência, igualmente. Teoria e pesquisa científica profícuas, às que se situarem no plano da dialética existencial.

### 3.1.3. Da ideologia

A ideologia, como forma de práxis social, pode contribuir para o avanço do conhecimento e transformação da realidade (Lowy, 1989). Requer-se para isso que esse construto seja discutido numa perspectiva de conscientização (ação-reflexão-ação) e libertação (Freire, 1989), condição necessária a uma ação transformadora do homem na re-criação de si mesmo e da sua realidade social. Considerando-se que o conceito de ideologia se torna um instrumento de análise crítica quando situado no plano da dialética existencial, o desafio que se apresenta, conforme Apple (1989) é descobrir como a ideologia é intersubjetivamente construída e sustentada, em nível individual, pelas nossas práticas cotidianas e, em nível de sociedade, via arranjos produtivos em torno das instituições dominantes. Não sendo a ideologia algo simplesmente imposto pela economia, mas produzido no cotidiano, é através de nossas experiências vividas que nós rejeitamos, alteramos ou mediamos as mensagens sociais recebidas do meio. Como decorrência, ideologia e cultura estão intimamente relacionadas, podendo ser, tanto uma quanto a outra, de caráter reprodutivo ou transformativo, caráter que em nível amplo também pode ser atribuído a sociedades específicas.

O que é preciso em nível de realidade concreta é identificar sob que condições culturais e limitantes político-econômicas se origina a ideologia dominante. Assim, para entendermos o que se passa em nossa sociedade ou escolas há necessidade de compreender a progressão histórica de nossa formação social, analisando-a e desvelando, criticamente, a ideologia nela imbricada. O compromisso subjacente a esse esforço de análise é com a transformação das estruturas e das

relações (utilitárias) da sociedade capitalista como processo individual e como processo social, uma vez que a busca da liberdade coletiva e a busca da liberdade individual são dois processos que só fazem sentido se se unificam (Freire, 1986). Nessa perspectiva focalizamos, predominantemente, as interconexões existentes entre "uma racionalidade dominante" e as instituições dominantes e como esta está sendo mediada por uma das instituições encarregadas de reproduzi-la, a escola.

#### 3.1.4. Da racionalidade

Em contraposição à "racionalidade positivista" (ou tecnocrática), cujo interesse constitutivo de conhecimento, fundamentado nos princípios de controle e certeza, reside em "*controlar o mundo ambiental objetificado*" (Giroux, 1986), nossa perspectiva de análise assume os princípios de crítica e ação, próprios da "*racionalidade emancipatória*" (Giroux, 1986; Habermas, 1989). Este modo de racionalidade tem por objetivo criticar aquilo que é restrito e opressor, enquanto, ao mesmo tempo, apóia a ação a serviço da liberdade, da justiça e do bem-estar individual e social.

Afirma Giroux (1986) que um modo de racionalidade pode ser identificado tanto pelas questões que suscita como pelas questões que é incapaz de levantar. No contexto deste estudo adotaremos o conceito de racionalidade conforme o proposto por este autor, isto é, um conjunto específico de pressupostos e práticas sociais que medeiam como um indivíduo ou grupo se relaciona com a sociedade maior. Isto significa que subjacente a qualquer modo de racionalidade está um conjunto de interesses que define como a pessoa reflete sobre o mundo.

Rejeitamos, portanto, concepções e pressupostos que defendem a dicotomia entre sujeito-objeto, homem-realidade, trabalho mental-trabalho manual, trabalho-alegria, típica da racionalidade subjacente às teorias organizacionais (capitalistas).

Ao adotarem os princípios das ciências naturais, essas teorias assumem que o conhecimento (e também a ciência, como conhecimento científico) é neutro, objetivo e livre de valores; que os principais atributos de uma sociedade são a coesão e a ordem; e que o humano e social devem ser tratados como problemas técnicos, ou seja, submetidos aos critérios de racionalidade, previsão, controle, produtividade, eficiência e eficácia, os quais sustentam, em última análise, a "*lógica da dominação*" (Motta, 1986).

## 3.2. INFLUÊNCIAS DESSE FAZER CIENTÍFICO

### 3.2.1. Na compreensão da organização

As organizações - entendidas como totalidades integradas - podem viabilizar o desenvolvimento humano, econômico e social de uma sociedade. Sabe-se, entretanto, que os pressupostos epistemológicos de análise organizacional não sofreram, desde Taylor, mudança significativa.<sup>20</sup> Esta situação, aponta Ramos (1981), decorre da incapacidade "auto-reflexiva"<sup>21</sup> da teoria organizacional, a qual ao invés de desenvolver-se a partir da análise crítica dos seus alicerces teóricos, agrega/con-

---

<sup>20</sup> . RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. 1ª ed., São Paulo, FGV, 1981.

<sup>21</sup> . A "auto-reflexão" é o processo básico de uma teoria crítica. A consideração que faz a Escola de Frankfurt sobre os traços distintos essenciais de uma "teoria crítica" consiste em três teses:

1 - Teorias críticas têm posição especial como guias para a ação humana visto que:

a) elas visam produzir esclarecimento entre os agentes que defendem, isto é, capacitando esses agentes a estipular quais são os seus verdadeiros interesses;

b) elas são inerentemente emancipatórias, isto é, elas libertam os agentes de um tipo de coerção que é, pelo menos parcialmente, auto-imposta, a autofrustração da ação humana consciente.

2 - Teorias críticas têm conteúdo cognitivo, isto é, são formas de conhecimento.

3 - Teorias críticas diferem epistemologicamente de teorias em ciência natural, de modo especial: as primeiras são "reflexivas", enquanto as segundas são "objetificantes". (...)

"Uma teoria crítica, portanto, é uma teoria reflexiva que dá aos agentes um tipo de conhecimento produtor de esclarecimento e emancipação" Geuss, Raymond. *Teoria crítica Habermas e a Escola de Frankfurt*. Campinas, Papirus, 1988, p. 8-9.

forma, progressiva e funcionalisticamente, capacidades tomadas do exterior. "*Por essa razão, condenou-se a permanecer numa fase pré-analítica e (...) na periferia da ciência social*" (p. 118). Dito de outro modo, a ingenuidade das teorias organizacionais e dos que a reproduzem, conceitual e operacionalmente, é um impeditivo ao surgimento da capacidade crítica e da auto-reflexão (Habermas), condições necessárias à evolução autônoma e emancipada de qualquer campo do conhecimento humano, especialmente da ciência social. Uma das deformações geradas por este modelo empírico da prática científica é a não consideração das organizações como sistemas sociais, isto é, como totalidades integradas, cujas estruturas específicas resultam das interações e interdependência entre as partes. A visão que ainda predomina, segundo autores como Ramos (1981); Sander (1984) e Tenório (1989), é a "econômico-formal" (Ramos, 1981) fato que reduz a organização a uma de suas partes - a dimensão econômica - a qual passa a determinar as propriedades e o comportamento do todo organizacional.

Significa dizer, conforme os autores citados, que o "ethos utilitário" que caracteriza a organização "econômico-formal"<sup>22</sup>, criação recente da sociedade capitalista ocidental, substitui os imperativos de valor inerentes à existência humana pelos objetivos do progresso (crescimento econômico), cujos interesses (utilitários) passam a con-formar a linguagem e os conceitos através dos quais a realidade (intra-organizacional) é aprendida. Capra (1988) expressa muito bem a inadequação de tais pressupostos quando afirma:

*"embora possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo é sempre diferente de suas partes. (...) A descrição reducionista de organismos pode ser útil e, em alguns casos, necessária. Ela só é perigosa quando*

---

<sup>22</sup> . A organização formal é definida pela maioria dos autores "*como uma unidade social constituída de indivíduos ou grupo de indivíduos, incluindo seu sistema de relações recíprocas com o objetivo de estudar e resolver problemas de interesse comum*". Sander, Benno. *Concurso e conflito*. São Paulo, Pioneira, Universidade Federal Fluminense, 1984, p. 10.

*interpretada como se fosse a explicação completa. (...) Reduccionismo e holismo, análise e síntese, são enfoques complementares que, usados em equilíbrio adequado, nos ajudam a chegar a um conhecimento mais profundo da vida" (p. 260-61).*

Ramos (1981) caracteriza com muita propriedade a vulnerabilidade reducionista da teoria organizacional no que se refere aos seus pressupostos de análise da realidade intra-organizacional:

1. O conceito de racionalidade predominante parece afetado por fortes implicações ideológicas, conduzindo à identificação do comportamento econômico como constituindo a totalidade da natureza humana.

2. Esta teoria não distingue, sistematicamente, o significado "substantivo" e o significado "formal" das organizações, fato que obscurece sua peculiaridade histórica de inovação institucional recente, exigida pelo imperativo da acumulação de capital e pela expansão das capacidades de processamento característico do sistema de mercado. Em função desses objetivos as sociedades ocidentais, bastante recentemente, transformaram o homem num "animal econômico", isto é, numa criatura que age normalmente, de acordo com o caráter - "ethos" - utilitário, imanente às organizações formais de hoje.

3. Também não há uma clara compreensão do papel da "*interação simbólica*" ou "*razão comunicativa*" (Habermas)<sup>23</sup> no conjunto das relações interpessoais.

---

<sup>23</sup> . A razão comunicativa, intersubjetiva, é a racionalidade inerente à teoria comunicativa de Habermas (1981) e as peças-chave dessa nova teoria são a concepção dialógica (comunicativa) da razão, e o caráter processual da verdade. "*Habermas acredita no potencial de racionalidade inerente à razão comunicativa, parcialmente institucionalizada na linguagem cotidiana. Além da linguagem, a razão comunicativa encontra-se também concretizada, até certo ponto, nos procedimentos políticos das democracias parlamentares ocidentais e nas diferentes esferas de valor (arte, ciência, direito e moral), que constituem 'nichos' de racionalidade das sociedades contemporâneas. A razão comunicativa e a nova*

4. Por fim, apóia-se numa "*visão mecanomórfica*" (Ramos) da atividade produtiva<sup>24</sup>, razão pela qual: a) nega o princípio da "*auto-atualização*" (próprio dos sistemas vivos), bem como os seus principais fenômenos, a "*auto-renovação e a autotranscendência*", (Capra)<sup>25</sup>; e b) impossibilita o exercício da livre deliberação pessoal.<sup>26</sup>

Estas características, em resumo, tornam a organização produtiva um espaço (humano) onde ambigüidades são pouco toleráveis. Sua inteligibilidade ocorre através de normas funcionais e racionais de conduta e comunicação. Conseqüentemente, comportamentos como a paixão, as diferenças, a diversidade, a criatividade não encontram lugar, apesar de serem os comportamentos que produzem melhores, mais ricas e mais elegantes soluções de problemas.

Rejeitamos, portanto, a ênfase "*funcionalista positivista*" (Sander) de organizações, uma vez que esta concebe, a sociedade, as organizações, como "*totalidades a serem mantidas em ordem, em um estado de consenso e equilíbrio, único estado capaz de conduzi-las ao fim pré-estabelecido, ou seja, o progresso*" (Sander, 1984, p. 17). Esta concepção reflete, em síntese, uma "visão instrumental" - utilitarista e extrínseca - de vida humana; considera a ordem, o equilíbrio e o

---

*concepção de verdade que dela decorrem não são, por isso mesmo, encaradas como uma utopia que aguarde indefinidamente sua concretização social, mas como realidades sociais que, apesar de ainda esparsamente institucionalizadas, já fazem parte do nosso cotidiano nos mais diferentes níveis. Cabe às ciências sociais revelá-las e fortalecê-las. No entanto seu meio, por excelência, é a linguagem.*" Freitag, Bárbara. *Teoria crítica: ontem e hoje*. 2ª ed. São Paulo, Brasiliense, 1988. p. 112-13.

<sup>24</sup> . Esta visão mecanomórfica do trabalho, embora varie de sociedade para sociedade, tem duas premissas que a fundamentaram: "*Primeira, as atividades de categorização existencial superior são, de preferência, exercidas automaticamente pelo indivíduo, de acordo com seu desejo de atualização pessoal (...)* Segunda, são (...) determinadas externamente por necessidades objetivas e não pela livre deliberação pessoal. (...) Exigem esforços penosos. (...) As de nível superior não deixam de exigir esforços, no entanto são, intrinsecamente, gratificantes" Ramos, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações*. 1ª ed., São Paulo, FGV, 1981, p. 130.

<sup>25</sup> . Nesse sentido, ver LIKERT, Rensis. *Administração de conflitos: novas abordagens*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1979, p. 144-48.

<sup>26</sup> . Ver nota 6, Cap. 2, item 3 (ideologia).



controle como fatos sociais centrais e supõe a competição (desenfreada e interesseira visando a acumulação de bens materiais) independente de valores éticos comunitariamente validados, como por exemplo a solidariedade, a justiça e a liberdade. (Ramos, 1981; Sander, 1984; Habermas, 1981 e 1989). Sua formatação, a nível da organização do processo do trabalho fica condicionada aos objetivos do lucro "máximo com o mínimo de investimento" (refrão clássico na Administração). Tem a sustentá-lo três características básicas e inerentes ao processo de trabalho capitalista, assim delineadas por Silva (1991, cap. 1):

1. A divisão entre concepção - "trabalho intelectual" e execução - "trabalho manual".

2. Controle hierárquico, onde a disciplina é essencial e quem dá as "regras do jogo" é o capital.

3. Fragmentação/desqualificação do trabalho, resultante dos "imperativos" do cálculo e da padronização das funções. Tudo isso porque é da "própria natureza" do capital "dever ter" em vista funções de trabalho calculáveis e padronizáveis, executados à velocidade máxima por uma força de trabalho que seja barata e facilmente substituível.

Considerando, em última análise, que é na organização (âmbito intermediário e circunstancial) onde se dá a interrelação entre o sujeito e a macro-estrutura, pois de fato é neste espaço (escola, família, empresa, igreja) que o sujeito está situado, a formação de consciência depende de modificações em três níveis distintos: a nível macro-estrutural, a nível de organização, além da especificidade do próprio sujeito. "*Nesta relação dialética entre sujeito e macro-estrutura, convém recordar Marx (em Fauerbach, 1968) quando diz que 'os homens fazem as circunstâncias, assim como as circunstâncias fazem os homens'*" (Covre, 1989, p. 148). Nessa perspectiva, as organizações passam a ter um papel histórico na

sociedade em que inserem e podem acelerar o tempo histórico desenvolvendo sistemas administrativos mais participativos, mais adultos, com base em sistemas sociais mais evoluídos. No caso brasileiro, há condicionantes (materiais, culturais e sociais) que devem ser clareados para que as organizações, via administração (gerência), conduzida pela consciência crítica, passem a ocupar um papel nuclear na superação do subdesenvolvimento.

### 3.2.2. Na concepção dos processos de formação do administrador

*"Existe uma ecologia das idéias danosas, assim como existe uma ecologia das ervas daninhas." Gregory Bateson<sup>27</sup>*

*"Não haverá verdadeira resposta à crise ecológica a não ser em escala planetária e com condições de que se opere uma autêntica revolução política, social e cultural reorientando os objetivos da produção de bens materiais e imateriais. Essa revolução deverá concernir, portanto, não só as relações de forças visíveis em grande escala, mas também nos domínios moleculares de sensibilidade, de inteligência e de desejo." Felix Guatari<sup>28</sup>*

---

<sup>27</sup> . GUATARI, Felix. *As três ecologias*. Campinas, SP, Papirus, 1990, 56 p. 1.

<sup>28</sup> . Para Guatari, 1990, p. 9, o planeta Terra vive um período de intensas transformações técnico-científicas, em contrapartida das quais engendram-se fenômenos de desequilíbrios ecológicos que se não forem remediados, no limite, ameaçam a implantação da vida em sua superfície. Paralelamente a tais perturbações, os modos de vida humanos individuais e coletivos evoluem no sentido de uma progressiva deterioração. É a relação da subjetividade com sua exterioridade - seja ela social, animal ou vegetal, cósmica - que se encontra assim comprometida numa espécie geral de implosão e infantilização regressiva. Nos níveis político e executivo, há uma consciência parcial dos perigos mais evidentes que ameaçam o meio ambiente. Mas esses níveis geralmente se contentam em abordar o campo dos danos industriais e, ainda assim, unicamente numa perspectiva tecnocrática, ao passo que só uma articulação ético-política - ecosofia - entre os três registros ecológicos, o do meio ambiente, o das relações sociais e o da subjetividade humana, é que poderia esclarecer convenientemente tais questões.

Subjacente às nossas reflexões sobre o ensino e seu espaço característico, a sala de aula, está o pressuposto de que existem conexões profundas entre a forma como o professor organiza materialmente este espaço/processo e a visualização concreta que ele tem do que deveria ser um projeto de sociedade. Particularizando esse pressuposto ao ensino de Administração, nós acreditamos na possibilidade de formar bons administradores através de um tipo de ensino que enfatize habilidades de nível alto, ou seja, as capacidade de análise, síntese e avaliação.<sup>29</sup> Dada a natureza processual dessas habilidades, sua aquisição requer envolvimento tanto do professor quanto do aluno no ato educativo, fato que torna a aprendizagem um processo unitário onde teoria e prática se integram e no qual as funções daquele que ensina e daquele que aprende são alternantes, rotativas.<sup>30</sup> Cabe ao professor, no entanto, dada a sua experiência de conhecimento que se pressupõe esteja mais sistematizada que a do aluno, o papel fundamental nesse processo. Sua intervenção junto ao aluno deve possibilitar a passagem de uma experiência inicialmente confusa e fragmentada, ou sincrética, a uma visão sintética, mais organizada e unificada, e que resulta no conhecimento do novo.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> . LIBANEO, José Carlos. *Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos*. São Paulo, Loyola, 1984. Conforme este autor, o conhecimento do novo se apóia numa estrutura congênita existente, ou o professor provê a estrutura que o aluno ainda não dispõe. O grau de envolvimento, porém, depende tanto da prontidão e disposição do aluno quanto do professor, e do contexto da sala de aula. Aprender é desenvolver a capacidade de processar informações e lidar com estímulos do ambiente, organizando os dados disponíveis da experiência.

Os princípios de aprendizagem seguem a seguinte freqüência:

1. Verificar o que o aluno já sabe - identificação.
2. Saber o que os alunos dizem ou fazem e os alunos entendendo o que o professor quer dizer-lhes - compreensão.
3. O momento de síntese (transparência), quando se dá a superação da visão parcial e confusa e o aluno adquire uma visão mais clara e unificadora.
4. Avaliação - que é a comprovação para o aluno de seu progresso em direção a noções mais sistematizadas.

Na prática, o esforço da pedagogia dos conteúdos se coloca a serviço da transformação das relações de produção. E a competência do professor se manifestará no domínio do conteúdo, somada à capacidade de vincular sua prática com a prática global, tendo em vista a democratização da sociedade brasileira.

<sup>30</sup> . Instituto Pichon-Rivière. *O processo educativo segundo Paulo Freire & Pichon-Rivière*. 2ª ed., Petrópolis, Vozes, 1989, p. 80.

<sup>31</sup> . Ver nota 3.

Para nós a ação educativa válida é aquela que se orienta não por interesses, mas por princípios capazes de fornecer ao homem condições de atuar sobre sua própria existência - conquistar-se a si mesmo - com base em relações eco-lógica-mente solidárias.<sup>32</sup> Como decorrência, há de nossa parte uma rejeição intrínseca a uma abordagem tecnicista (utilitária e mecânica) de ensino e educação, por ser esta, em si mesma, um obstáculo à produção de autoconsciência, características básicas de um processo de ensino comprometido com a libertação humana e a transformação social. Essa abordagem calcada na "*racionalidade tecnocrática*" (Giroux) causa, a nosso ver, transtornos profundos na apreensão da realidade na medida em que se fundamenta em relações sociais lineares, exclui a noção de totalidade e reduz a ciência à técnica (Habermas) ao "congelar" (Giroux) particularmente o estudo do fato administrativo, a interesses capitalistas.

Apple (1989, p. 72) clarifica essa questão ao afirmar que "*um dos principais mecanismos através dos quais uma ordem social injusta reproduz a si mesma envolve a seleção, organização, produção, acumulação e controle de tipos específicos de capital cultural*". Considerando uma sociedade capitalista avançada, afirma o autor, o conhecimento técnico-administrativo é um tipo particular de mercadoria cultural. Esse tipo de conhecimento, porém, não é algo como um imperativo, a afastar tudo de seu caminho. Em vez disso, ele simplesmente define o que é possível, não o que é necessário. Os imperativos não são determinados pelo que pode ser feito, mas por decisões ideológicas e políticas a respeito do que deve ser feito.<sup>33</sup>

Na perspectiva de uma crítica radical (Giroux, 1986), rejeitamos toda abordagem pragmático-funcional de ensino/educação, por não aceitarmos seus pressupostos básicos, quais sejam: concepção "*objetificante da realidade externa*"

---

<sup>32</sup> . Ver nota 2.

<sup>33</sup> . APPLE, Michael W. *Educação e poder*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1989, p. 72.

(Habermas) e a conseqüente dicotomia entre o sujeito que percebe e o objeto que é percebido, uma vez que sua aceitação implicaria em admitir que o conhecimento (e também a ciência, como conhecimento científico), é neutro, objetivo e livre de valores; que a coesão e a ordem são os principais atributos de uma sociedade; e os problemas humano-sociais sejam tratados como "técnicos", submetidos aos critérios da racionalidade, previsão, controle, produtividade, eficiência e eficácia.<sup>34</sup>

A proposta de ensino/educação que julgamos capaz de mobilizar os agentes a se engajarem na construção de um novo projeto de sociedade, fundamenta-se nos princípios da crítica e reconstrução teórica - elementos constitutivos do pensamento dialético (Giroux, 1986); numa teoria de currículo que inclua a noção de "currículo oculto", ocupando esta um papel teórico central na sua formulação (Giroux, 1986; Apple, 1989); e uma concepção de educação em profunda conexão com a idéia de emancipação humana. (Habermas, 1982 e 1989; Giroux, 1986; Apple, 1989).

Cabe ressaltar, conforme Giroux (1986), que o pensamento dialético enquanto modo de crítica revela os valores que são freqüentemente negados pelo objeto social, que se analisa. Enquanto modo de reconstrução teórica, "refere-se a uma análise histórica da crítica lógica conformista, e delinea a 'história interna' das categorias dessa última e a maneira pela qual essas categorias são mediadas dentro de um contexto histórico específico" (p. 34). Dessa forma, o pensamento dialético possibilita aos agentes conhecer o poder da atividade humana e do conhecimento humano tanto como produto quanto como uma força na determinação da realidade social.

---

<sup>34</sup> . JUNQUEIRA, Heloisa. *Ensinar ciências: um estudo sociológico do currículo*. Porto Alegre, UFRGS - Faculdade de Educação, 1988. 135 p. 40.

A educação, reforça Giroux (1986, p. 155 e 156), "*tem conexões fundamentais com a idéia de emancipação humana, embora esteja em constante perigo de ser capturada para outros interesses. (...) As escolas não são apenas locais de reprodução sócio-cultural, mas também lugares de contestação e luta. (...) O objetivo é estabelecer as condições para aumentar a compreensão que os agentes sociais têm da situação sócio-histórica, de si próprios e, em última instância, (para) iluminar a existência de forças sociais hipostatizadas e retificadas que podem impingir sobre a ação autônoma*".

Uma "*tarefa de reconstrução*" (Giroux) como mudança do homem e do meio concerne, portanto, não apenas em "*analisar conhecimento e relações sociais para encontrar ideologias dominantes ou verdades não intencionais, subversivas, mas apropriar-se desses elementos e habilidades úteis, a fim de reestruturá-los como parte da produção de novas experiências coletivas*" (p. 211).

Enfatiza Paulo Freire, na perspectiva da educação para a conscientização e para a libertação, que a condição para uma aprendizagem transformadora e que dê consciência das possibilidades e limitações inerentes aos seres humanos está na apreensão dos significados. Pichon-Rivière, na perspectiva da Psicologia Social, diz ser este o critério de saúde mental, uma vez que tal condição permite ao indivíduo uma adaptação ativa à realidade e não uma atitude passiva perante ela. Sua experiência como terapeuta lhe revelou que a doença mental consiste num transtorno da aprendizagem da realidade, ou seja, quando o indivíduo não consegue mais lidar criativa e livremente, com as contradições internas e as relativas ao seu contexto. A regressão, sintoma mais característico deste estado e que consiste basicamente na desarticulação das estruturas afetivas, conceituais e de ação é superada através da vivência grupal, espaço no qual o indivíduo recupera, reaprende e exercita o caráter grupal da produção do conhecimento. Para esses autores um aspecto é fundamental: o movimento dialético-transformativo da ação humana e do conhecimento humano, tanto como produto como uma força

na determinação da realidade social.<sup>35</sup>

Giroux (1986), na perspectiva da pedagogia radical, reforça essa visão e diz que é nas relações dialéticas entre consciente e inconsciente, experiência e realidade objetiva, que a base para o pensamento crítico tem que ser fundamentada e desenvolvida. Para ele, é necessário que os estudantes questionem criticamente suas histórias e experiências mútuas. É crucial que estes sejam capazes de entender como suas próprias experiências são reforçadas, contraditas, suprimidas como resultado de ideologias mediadas através das práticas materiais e intelectuais da sala de aula.

O ato de ensinar é concebido aqui como um processo de produção de autoconsciência. Significa dizer, nas palavras do autor, que os professores devem estruturar as experiências de sala de aula que dêem aos alunos as oportunidades não apenas de afirmar suas próprias experiências, mas também de examinar criticamente as maneiras pelas quais eles se tornaram parte do sistema de reprodução social. Este processo exige também uma capacidade de decodificar e criticar as ideologias inscritas na forma ou princípios estruturantes subjacentes à apresentação de imagens nos materiais curriculares: "*é a descoberta dos 'silêncios' de um texto de sala de aula que também precisa ser feita*".<sup>36</sup>

Esta proposta de ensino envolve uma noção de currículo oculto que abranja todas as instâncias ideológicas do processo de escolarização que silenciosamente estruturam e reproduzem os pressupostos e práticas hegemônicas. Tal foco desloca a ênfase de uma preocupação unilateral com a reprodução cultural para uma preocupação com a intervenção cultural e ação social. Para Giroux (1986) são três as condições necessárias para que a noção de currículo oculto ocupe um papel

---

<sup>35</sup> .Ver nota 4.

<sup>36</sup> . GIROUX, Henry. *Teoria crítica e resistência em educação*. Petrópolis, Vozes, 1986, p. 99.

teórico central no desenvolvimento de uma teoria de currículo:

1. A teoria e prática do currículo tem que integrar em sua problemática uma noção de crítica que seja capaz de questionar as predisposições normativas subjacentes à sua lógica e discurso.

2. A noção de currículo oculto terá que ser usada para analisar não apenas as relações sociais da sala de aula e da escola, mas também os "silêncios" estruturais que moldam a forma e o conteúdo do conhecimento escolar.

3. É crucial que seja também ligada a uma noção de libertação fundamentada nos valores de dignidade pessoal e justiça social.

Assim, a essência do "currículo oculto" seria estabelecida no desenvolvimento de uma teoria de escolarização preocupada tanto com a reprodução quanto com a transformação. O cerne e imperativo dessa concepção residem no esforço em ligar os enfoques da consciência humana e da ação a formas de análise estrutural que explorem como esses dois processos se interpenetram. Giroux (1986) aponta as seguintes explicações dessa noção para a prática de sala de aula:

1. A escolarização deve ser analisada como um processo de sociedade, em que diferentes grupos sociais aceitam e também rejeitam as mediações complexas da cultura, do conhecimento e do poder que dão forma e significado ao processo de escolarização.

2. É crucial que esta teoria seja vista, também, dentro de uma teoria de totalidade. Isto é, a escola em suas conexões integrais, com a realidade de outras instituições sócio-econômicas e políticas.



3. A crítica deve ser instrumento pedagógico vital, através do qual professores e alunos assumem formas de resistência e de pedagogia de oposição capazes de rejeitar as teorias educacionais que reduzem a escolarização, seja ao domínio de teorias de aprendizagem, seja a formas de racionalidade tecnocrática (Giroux) que ignoram as preocupações centrais com a mudança social, relação de poder e conflitos, tanto dentro quanto fora da escola.

4. Finalmente, um dos elementos teóricos mais importantes é uma visão das escolas tanta como espaços de dominação quanto de contestação.

\*\*\*

Focalizar a sala de aula como um dos elementos importantes na formação de administradores decorre, em síntese, do pressuposto de que a organização deste espaço registra sinais específicos sobre o modo como o professor encara a relação pedagógica e sobre a forma como ele instrumentaliza (processualmente) a construção do significado, via ação educativa. Ressalta Giroux (1986) que os agentes humanos sempre medeiam através de suas próprias histórias e subjetividades (relacionadas à classe ou ao gênero) as representações e práticas materiais que constituem as experiências vivenciadas. Por conseguinte, a apreensão das relações entre ação e estrutura e indivíduos e classes sociais passa pela compreensão de como se dá a produção do significado em várias dimensões de subjetividade e do comportamento, bem como nos "textos" e nas práticas da sala de aula que estruturam, limitam e possibilitam a ação humana. Pelo acima exposto, parece não haver dúvidas de que a sala de aula é um espaço intersubjetivamente construído, e que sua dinâmica revela um "certo modo de agir-no-mundo" que está em conexão profunda com as crenças que iluminam a prática docente de cada educador.

Paulo Freire, nas suas obras, enfatiza permanentemente a idéia de que toda ação educativa, para que seja válida, deve necessariamente ser precedida tanto de

uma reflexão sobre o homem como de uma análise do meio de vida desse homem concreto. Nesse sentido, o homem se torna o sujeito da educação. Os conteúdos e programas devem adaptar-se ao fim que perseguem, e o método, permitir ao homem ser sujeito, construir-se como pessoa e estabelecer com os outros homens relações de reciprocidade, fazendo, com isso, a cultura e a história.

A ausência de reflexão sobre o homem, reafirma o autor, implica o risco de adoção de métodos de ensino e diretrizes de trabalho que reduzem o homem à condição de objeto. Além disso, a exclusão de uma análise do meio cultural implica o risco de efetuar uma educação pré-fabricada, não adaptada ao homem concreto a que se destina. Se de um lado a confiança nos homens é a condição prévia indispensável para uma mudança revolucionária, somente a tomada de consciência é capaz de provocar condições para que se desenvolva uma atitude de reflexão crítica comprometida com a ação. E a criatividade implicará uma crescente apropriação pelo homem do seu contexto.<sup>37</sup>

A compreensão da relação dialética do homem com o contexto, segundo Freire (1980), torna as relações conseqüentes, integra, enraiza, dá consciência da temporariedade, permite criatividade. Tal enfoque significa necessariamente uma superação do falso dilema "humanismo-tecnologia", o que se dará, a nível da educação, sem o desprezo da preparação técnica do homem (pois estamos numa era cada vez mais tecnológica) e sem o domínio da especialização (que esquece a humanização).<sup>38</sup> Ao defender a necessidade de um desenvolvimento humanizado, este autor nos lembra de que "*o compromisso, próprio da existência humana, só existe no engajamento da realidade. (...) Ao experienciá-lo num ato que necessariamente é corajoso, decidido e consciente, os homens já não se dizem neutros. (...) O verdadeiro compromisso é a solidariedade (...) com 'aqueles que, na situação*

---

<sup>37</sup> . FREIRE, Paulo. *Conscientização*. 3ª ed., São Paulo, Moraes, 1980.

<sup>38</sup> . FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. 15ª ed., Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1989, p. 80 (62).

*concreta, se encontram convertidos em coisas'. (...) Comprometer-se com a desumanização é assumi-la e, inexoravelmente, desumanizar-se também". (Freire, 1989, p. 19).*

Em resumo, o ato educativo é um ato de re-criação intersubjetiva da existência. E o ensino - como exercício de re-utilização consciente, ativo e crítico é capaz de potencializar a construção de saberes contextualizados, centrados no homem e nas suas raízes sociais e culturais. Através desse processo político-pedagógico, os homens descobrem-se como seres humanos. A sala de aula, o currículo explícito, as questões subjetivas (ou currículo oculto), tornam-se meios para um fim: obter/despertar a qualidade de vida humana que não está no padrão de consumo, mas na descoberta de como realizar plenamente o sentido da vida (o que é muito mais importante que outros "teres").

E neste momento crucial da história humana em que grandes transformações tecnológicas e impregnadas de "vontades hegemônicas" se interpenetram a uma realidade social visivelmente marcada pelo sofrimento humano, pela pobreza, pelo autoritarismo e pelas agressivas desigualdades sociais, os imperativos de esperança e justiça social tornam a educação um empreendimento arriscado. Como os obstáculos ao desenvolvimento e à liberdade humana parecem cada dia mais fortes, *"os professores também têm que decidir de que lado estão"* (Connel, in Giroux, 1986, p. 155).

### 3.3. FAZER METODOLÓGICO NESTE ESTUDO

Com vistas a responder as questões de pesquisa desta investigação realizou-se estudo de caráter sócio-histórico tecnicamente calcado em dois tipos de análise: a primeira, de cunho analítico-descritivo, focalizou as instituições dominantes e a experiência (papéis) gerencial ao longo do processo de desenvolvimento da socieda-

de brasileira, à luz das categorias dialético-metodológicas da totalidade e da transformação permanente e contraditória de todas as coisas. A segunda investigou, através de análise de conteúdo, via análise documental, como está ocorrendo a formação do administrador, especificamente de mestres em Administração, na atual fase de desenvolvimento da sociedade brasileira, numa instituição de ensino público localizada em Porto Alegre/RS. Este procedimento foi implementado por uma análise de caso, em cuja coleta de dados concluiu-se "*observações livres e entrevista semi-estruturada*" (Triviños, 1987) (Ver roteiro de Entrevista, Anexo 1 e Focos de Observação, Anexo 2).

*Como "o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação para consulta e armazenagem; o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem"* (Bardin, 1979, p. 46), julgamos estes procedimentos adequados, já que o significado, a palavra e a própria linguagem são produtos da ação humana sobre o seu contexto específico.

A unidade de análise considerada foi o texto: o que ele propunha, enunciava - a reprodução ou a transformação da realidade? Que interesses evidenciava? A quem beneficiava? Que racionalidade/ideologia prenunciava?

Quanto aos documentos, consideramos relevante incluir: o regimento interno do programa de pós-graduação em Administração, as disciplinas obrigatórias e as disciplinas das áreas de Recursos Humanos e Organizações por nós freqüentadas no referido curso e Instituição, no período 1988-89. Com base no princípio da interdependência das partes, estes documentos deverão conter elementos representativos do todo, atendendo, portanto, aos requisitos de significância e representatividade requeridos por uma proposta de estudo e pesquisa consistentes.

No quadro de referência que segue, sistematizamos as questões de pesquisa, os procedimentos da coleta de dados e as categorias utilizadas para esclarecer o papel gerencial no contexto sócio-histórico brasileiro.

## QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

1. De que forma o administrador tem se inserido no processo de organização da sociedade brasileira?

2. Como está ocorrendo a formação do administrador no atual momento da história brasileira?

3. Que novos desafios o atual momento apresenta às escolas de Administração?

4. Será possível falar em administração humana e na criação de uma "tecnologia gerencial" para a autonomia do sujeito e para a transformação da sociedade brasileira?

## PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

- Pesquisa bibliográfica
- Observação livre

- Pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, implementadas pela análise de um caso envolvendo "observação livre" e "entrevista semi-estruturada"

## FASES DA EXPERIÊNCIA GERENCIAL BRASILEIRA

(Soares, 1989)

1. Fase "patrimonialista": baseada nas pessoas (1500 ao último quartel do séc. XIX)

2. Fase "utilitária": baseada no mercado (+1870 à década de quarenta deste século)

3. Fase "semiúrgica": baseada na sociedade de massa (década de cinquenta aos dias de hoje)

## ESTADO CONJUNTURA POLÍTICA

Colônia, Império

- I República (República Velha)  
- Revolução de 30 e instalação do populismo/Estado Novo (1ª fase do governo Vargas)  
(República Nova)

Reconstitucionalização 1945-1955 (2ª fase governo Vargas)

Governo de "JK" (1955 a 1961)

O Golpe de 64: regime militar

Abertura política (década de oitenta)

- Eleição para presidente (1984)  
- Eleições diretas (1989)

QUADRO DE REFERÊNCIA - CATEGORIAS

NACIONAL  
NATUREZA

(Bertero, 1986; Covre, 1989)  
Estado "Gendarme" (1500 a 1930)

Estado "intervencionista" (a partir de 1930)

1º nível (década de 30): expansão da administração pública (formulação políticas públicas)

2º nível (1ª metade década de 40): expansão de órgãos junto adm. direta (regulamentam, dirigem, fiscalizam, controlam)

3º nível (a partir de 1945): expansão empresarial (setor novo)

Pós-64: aumento do poder do Estado "intervencionista"

DESENVOLVIMENTO  
MODELO ECONÔMICO

(Freitag, 1980)  
"Agro-exportador" (1500 a 1930)

"Substituição de importações" (1930 a +1960)

Internacionalização do mercado interno (marcadamente pós-64)

ECONÔMICO

(Pereira, 1976)

Início da revolução industrial brasileira (1930 a 1939)

II Guerra Mundial e decênio pós-guerra (1940 a 1955): abertura ao capital multinacional

Consolidação do desenvolvimento industrial (1956 a 1961)

NO  
EVOLUÇÃO

(Mantega, 1984)

Legitimação do capitalismo industrial (1930 a 1955)

Consolidação do capitalismo brasileiro (1956 a 1961)

Expansão do capitalismo (dependente e

# DE ANÁLISE

## BRASIL

(Covre, 1989)

Revolução de 30: passagem da etapa liberal para monopolista

Preparação para a configuração posterior mais consistente do desenvolvimento monopolista no Brasil; substituição do empresário (individual) pelo Corpo Gerencial.

Pós-64: Fase monopolista

## AGENTE NUCLEAR DO PROCESSO GERENCIAL

Aristocracia (1500 a +1860)

Senhor do Engenho/Empresário individual (1870 à década de 40)

Corpo Gerencial (década de cinquenta aos dias de hoje)

## ORDEM ECONÔMICA MUNDIAL

(Singer, 1987)

- Capitalismo manufatureiro-mercantilismo (séc XVI-XVIII)
- Capitalismo industrial liberalismo (final do século XVIII até fins do século XIX)
- Capitalismo monopolista desenvolvimentismo (a partir do final do século XIX)



## (CICLOS DO CAPITALISMO)

## FORMAÇÃO DO SETOR PÚBLICO

## ADMINISTRADOR SETOR PRIVADO

## ÊNFASE

(*Mantega*, 1984; *Santos*, 1987; *Volkmer*, 1989)

- 1ª fase do processo de acumulação do capitalismo mundial; "acumulação comercial"

Nova ordem mundial - crise de 1929 - primeira crise do capitalismo (1929 a 1945)

- 2ª fase do processo de acumulação do capitalismo mundial; acumulação industrial: 1ª revolução científico-técnica (eletromecânica); hegemonia americana; novo tipo de entidade empresarial: a Corporação (1945 a 1966)

- 3ª fase do processo de acumulação do capitalismo industrial; acumul. financeira: 2ª revolução científico-técnica (automação industrial) (1966-década de 80)

- Década de oitenta - hegemonia pluricelular; emergência de novos modelos de gestão, com os tigres asiáticos, especialmente o Japão; novas relações político-ideológicas Leste-Oeste e sócio-econômicas Norte-Sul

(*Fischer*, 1984)

- Inexistente, na fase colonial; preocupação presente mas sem expressão no Império; preocupação adquire expressão após Revolução de 1930

- Organização do Estado e a racionalização da Administração; surge a figura do assessor público (1930 a 1945)

Expansão do Estado e a planificação; surge a figura do burocrata (1945 a 1964)

Institucionalização do curso de Administração Pública (1952)

Centralização do poder no Estado. Surge a figura do tecnoburocrata (1964 a 1980)

Transição do Estado para novas formas de Administração Pública (a partir da década de oitenta)

(*Storck*, 1983; *Fischer*, 1984)

Institucionalização do 1º curso de Adm. de Empresas (1954)

Reconhecimento da profissão de técnico em administração (1966)

Criação dos cursos de pós-graduação em Administração de Empresas (a partir década 70)

(*Pinto*, 1979; *Ramos*, 1981; *Fischer*, 1984; *Gadotti*, 1988; *Santos*, 1988)

Essencialmente na área pública, calcada numa "ideologia desenvolvimentista" e "racionalidade instrumental"

Área pública e privada com enfoque

a) na técnica e, posteriormente,

b) na gerência, ambas expressando uma concepção formalista de ciência, "racionalidade instrumental" e "ideologia desenvolvimentista"

(*Freire*, 1989)

Estados de consciência ("Intransitiva", "transitiva ingênua", "transitiva crítica")

(*Habermas*, 1981 e 1989; *Giroux*, 1986)

Racionalidade "emancipatória"

(*Apple*, 1989)

Ideologia como práxis intersubjetiva

### 3.4. LIMITES E POSSIBILIDADES DO ESTUDO

Tendo em vista que os procedimentos da coleta de dados foram predominantemente calcados em pesquisa bibliográfica, é relevante que este estudo seja fortalecido com pesquisas no plano de práticas gerenciais no cotidiano das organizações, uma vez que este é o âmbito no qual se exercita a criação e a re-criação da liberdade individual, condição essencial à conquista e manutenção de espaços de liberdade coletiva. "*A história humana não é a história da felicidade - os homens não deveriam nunca esquecê-lo -, é a história da liberdade*" (Paoli, 1981, p. 236).

Por fim, consideramos pertinente incluir as principais considerações feitas por Trivifios (1987) sobre o que vem a ser uma abordagem qualitativa da pesquisa científica. Em primeiro lugar, segundo o autor, a pesquisa qualitativa não segue seqüência tão rígida das etapas assinaladas no desenvolvimento da pesquisa quantitativa. Segundo, não obstante o pesquisador inicie sua investigação apoiado numa fundamentação teórica geral, a maior parte do trabalho de aprofundamento, em torno do tópico em foco, se realiza no processo de desenvolvimento do estudo. Terceiro, a preocupação neste tipo de estudo é com a busca das causas - origem, mudanças -, ou seja, a descoberta das relações entre os fenômenos de forma dialética. E, por último, o fenômeno social em análise é enfocado indutivamente. Ao mesmo tempo, porém, ao descobrir sua aparência e essência, está-se avaliando um suporte teórico que atua dedutivamente, e cuja validade é alcançada à luz do significado, isto é, da prática social.

*"Caminante, non hay camino. Se hace camino al andar"*. (Antonio Machado)

#### 4. A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR E AS DEMANDAS DE CAPACIDADE GERENCIAL NO CONTEXTO BRASILEIRO

O núcleo desta unidade de investigação gira em torno da experiência gerencial brasileira ao longo do processo de desenvolvimento nacional e suas possíveis interconexões com a formação do administrador, no que tange, fundamentalmente, ao papel "atribuído" e à ideologia subjacente a esses fenômenos.

Gerência,<sup>39</sup> um fenômeno, um fazer sócio-histórico tão poliédrico quanto a dimensão humana o é e, por isso mesmo, tão impregnado de "iluminações" conforme o real cambiante. A profundidade desta concepção pode ser captada nas seguintes palavras de Arthur da Távola (1984, p. 5):

*"Jamais se auto-compreenderá quem não se sinta e saiba pleno, intenso, variado, repleto de mundos só seus, contraditórios na aparência, mas ligados pela harmonia oculta das várias verdades sensíveis de que vive e se limita o seu complexo interior.*

*"Somos paralelas encantadas, um feixe de luz, não um raio. Cada raio (vivência) tem uma cor e uma vontade. Partem todos do mesmo ponto e um dia se encontrarão*

---

<sup>39</sup> . Do latim gerentia, de gerere, fazer.

*numa dimensão uma de integralidade. Mas o percurso é feito de paralelas. Elas carregam a complexidade, riqueza maior de nossas vidas, parte de uma trajetória em eterna expansão, embora dirigindo-se a uma radiosa concentração de energia".*

E é assim que nós visualizamos a dinâmica subjacente à configuração da experiência gerencial brasileira ao longo do processo de desenvolvimento nacional. Embora haja autores que defendam que o papel fundamental da gerência seja criar condições para que as pessoas possam trabalhar juntas, não nos preocupamos, inicialmente, em assumir definições prévias do que é ou deva ser a ação gerencial. O que nos interessa, nesse momento, é penetrá-la como fenômeno e processo ligado ao contexto sócio-histórico brasileiro, tentando visualizar sua trajetória, seus matizes sócio-culturais e seus compromissos com a realidade.

Há que deixar claro, no entanto, que o papel "atribuído" ao gerente/administrador vincula-se prioritariamente à noção de controle (Storck, 1983), fato que burocratiza e subordina a ação gerencial ao poder dominante, via integração de interesses associados (particulares e individuais). Nesse contexto, sua função executiva e finalisticamente voltada à otimização de recursos tem se embasado nas palavras de ordem do administrador: eficiência, produtividade, planejamento, com vistas ao lucro, conteúdo que, no sistema capitalista de produção, coloca o gerente como um agente mediador por excelência de políticas ou de "princípios" que sustentam a relação capital-trabalho nesse tipo de sistema.

No que concerne a sua posição na estrutura e conseqüente participação nos processos organizacionais, a gerência aparece vinculada a decisões de nível tático, "cabendo" ao empresário ou àqueles a quem foi delegado poder para tal, as decisões de nível estratégico. Como a distinção entre níveis de decisão é própria da burocracia heterogestionária que, em sua hierarquia, separa decisão de

execução, é possível concluir, conforme Soares (1989, p. 73), que "*decisão é poder, o que faz da administração matéria política*".

A visão de Likert (1979) sobre essa questão é de que a organização (estrutura) e os processos organizacionais (gerência) determinam o curso dos acontecimentos dentro da organização e os resultados. Através de pesquisas ele pode verificar que os processos de interação são determinados pela estrutura organizacional e influenciados pela liderança do líder; que a relação entre líder e liderado ocorre com maior ou menor produtividade, com maior ou menor motivação e conflitos, dependendo do nível de confiança que sustenta esta relação; e que os conceitos de interação, liderança, estrutura e confiança se entrelaçam em todos os processos, constituindo uma teia consistente do ponto de vista interno dos processos, como também do ponto de vista externo, em termos de sociedade.<sup>40</sup>

Este entrelaçamento dos processos, conforme Apple (1989), se dá através da administração, uma vez que ela está presente no Estado, na escola e na organização, via circularidade do conhecimento técnico-administrativo, e cuja ideologia subjacente o transforma num produto social a serviço da cultura dominante. Isto significa que cultura e poder econômico estão intimamente relacionados e que, na maioria das vezes, um supõe o outro, e vice-versa.

Na perspectiva desses autores a estrutura e os processos de interação são dois elementos que dizem muito da natureza de uma determinada ordem social vigente, inclusive no âmbito das organizações, bem como do caráter ético das relações/articulações que sustentam essa mesma ordem. Se ignorarmos estas pecu-

---

<sup>40</sup> Segundo Junqueira (1982, p. 80), estudiosos como Likert & Likert (1980), Almond & Verba (1963), Loomis, Loomis & Gulahorn (1966), Loomis & Loomis (1969), demonstraram que em países menos desenvolvidos os líderes depositam menos confiança e crédito nos liderados, o mesmo acontecendo nas relações entre os cidadãos, situação que já não ocorre assim nos países mais desenvolvidos. Nestes países o sistema político tende a se aproximar ao que Likert chamou de Sistema 4. Nele os cidadãos tendem a demonstrar um comportamento de mais cordialidade, respeito, confiança e cooperação que cidadãos de países que não se aproximam desse Sistema, respectivamente os Sistemas 1, 2 e 3.

liaridades estaremos recusando o que esta sociedade tem, o que ela é e onde está. Essa postura tem feito com que se continue, particularmente na educação, perdendo a oportunidade de criar algo novo, tanto a nível teórico quanto nas práticas cotidianas. Esse fato, segundo Apple (1989), nos impede de experimentar a aventura de enveredar por novos caminhos. Resta a fantasia (sic).

Não será possível, então, humanizar uma sociedade e, de modo particular, os seus agentes, se estes não compreenderem criticamente a sua história, via processo produtivo, e com base neste conhecimento encaminhar, atentos, responsável e obstinadamente, projetos de vida e de sociedade calcados em sistemas administrativos e educacionais de nível alto, isto é, fundados operacionalmente na participação e eticamente nos princípios da justiça, do bem, da solidariedade.

Reportando-nos à realidade nacional, é consenso de pessoas e autores diversos que o Brasil, até hoje, não conseguiu ainda equacionar a questão social. E os indícios atuais parecem nos conduzir a um tal nível de desorganização que está se tornando cada vez mais difícil o resgate e a viabilização, para toda a sociedade brasileira, de níveis aceitáveis de dignidade e bem-estar humanos. E o mais doloroso é ter que admitir que "*não é possível afirmar que alguma vez tenha existido socialmente a liberdade no Brasil após sua descoberta*" (Freire, 1984, p. 16).

Para Tavares (1989), as duas marcas básicas da sociedade brasileira são o autoritarismo das elites e a heterogeneidade da sociedade. Só que essa

*"heterogeneidade não é apenas da sociedade de massas, é também das elites. (...) Sempre os interesses são contraditórios, mesmo no interior das elites. (...) Entre nós os conflitos não são dirimidos por consenso pactuado. (...) Como puderem, mantenhamos a ordem. (...) Ordem e progresso. Autoridade e modernidade"* (p. 4).

Likert & Likert (1980, p. 128) esclarecem, nesse sentido, que "*o nível de confiança entre os cidadãos de um país parece estar relacionado com a natureza de seus sistemas políticos*". Diante dessa constatação, cabe o alerta de Freire (1984):

*"A sociedade se transforma, isto é, revolucionam-se as relações sociais a partir do seu conteúdo autoritário" (p. 23).*

(...)

*"Quem não sentiu o gosto da liberdade não sabe o que é ser livre e não vai poder propiciar liberdade" (p. 43).*

Cabe dizer, então, que não há liberdade que possa ser conquistada sem um bom nível educacional e sem consciência crítica. Ambas exigem esforço e um querer libertário legítimo. A liberdade, portanto, é condição prioritária; o que faz dela uma questão política e ética. Libertar-nos dos processos repressivos nos leva ao outro, pois seus conceitos-chave são solidariedade e associação pluralista. A nossa liberdade, porém, é uma conquista e nunca um direito assegurado, o que torna o exercício da política no cotidiano um exercício de criação e recriação do espaço para a nossa liberdade. Diz Freire (1984, p. 17), que

*"A busca de um novo modo de organizar a vida social, fundado na liberdade, tem de ser realizada na busca ininterrupta da nossa própria e atual liberdade. A busca da liberdade coletiva e a busca da liberdade individual são dois processos que só fazem sentido se se unificam."*

Considerando as duas configurações básicas da gerência, seja no seu sentido mais específico - como um fenômeno derivado do desenvolvimento de uma sociedade de mercado - ou como uma questão do poder (Soares, 1989) - em ambas, à luz de Apple (1989), a ação gerencial tenderá a apresentar, ideologicamente, tanto elementos reprodutivos quanto transformativos. Essa condição aliada a um querer legítimo - a ética da responsabilidade (Apple, 1989) - pode transformar a gerência num processo infra-estrutural possibilitador do novo.

O foco de análise, conforme anteriormente explicitado, é o processo de transformação da atuação gerencial ao longo do processo social-histórico brasileiro, considerando fundamentalmente as fases - con/formações sócio-históricas da experiência gerencial brasileira propostas por Soares (1989), quais sejam: fase patrimonial, utilitária e semiúrgica, ensejando, finalmente, pelo surgimento de uma nova fase que emane do princípio filosófico do "bootstrap"<sup>41</sup> (Weil, 1987), isto é, *"um princípio de unidade que tem êxito na reunião da 'visão de mundo' com a 'teoria científica' numa única e mesma abordagem"* (p. 18).

---

<sup>41</sup> Segundo Weil (1987, p. 17), "a filosofia Bootstrap não apenas abandona a idéia de uma construção de fundamentos feitos de blocos de matéria, mas ainda não aceita nenhuma entidade fundamental qualquer que seja - nenhuma lei, equação ou princípio fundamental. O universo é visto como um tecido dinâmico, de eventos interrelacionados. Nenhuma das propriedades de nenhuma parte deste tecido é fundamental; elas provêm todas das propriedades das outras partes e a consistência geral de suas interrelações mútuas determina a estrutura do tecido em seu conjunto. (...) A teoria do bootstrap topológico parece ser potencialmente capaz de realizar a unificação dos aspectos contraditórios da Realidade: continuidade-descontinuidade, separatividade-não separatividade, identidade-não identidade, homogeneidade-heterogeneidade, atualização-potencialização. O princípio do bootstrap aparece, assim, como um princípio de unidade, ao mesmo tempo estrutural e organizacional do mundo material: a unidade aparece através da interação de uma partícula com todas as outras partículas, enquanto a estrutura hierárquica se manifesta pela emergência dos diferentes níveis da Realidade física" (p. 17-8).



Considerando as duas configurações básicas da gerência, seja no seu sentido mais específico - como um fenômeno derivado do desenvolvimento de uma sociedade de mercado - ou como uma questão do poder (Soares, 1989) - em ambas, à luz de Apple (1989), a ação gerencial tenderá a apresentar, ideologicamente, tanto elementos reprodutivos quanto transformativos. Essa condição aliada a um querer legítimo - a ética da responsabilidade (Apple, 1989) - pode transformar a gerência num processo infra-estrutural possibilitador do novo.

O foco de análise, conforme anteriormente explicitado, é o processo de transformação da atuação gerencial ao longo do processo social-histórico brasileiro, considerando fundamentalmente as fases - con/formações sócio-históricas da experiência gerencial brasileira propostas por Soares (1989), quais sejam: fase patrimonial, utilitária e semiúrgica, ensejando, finalmente, pelo surgimento de uma nova fase que emane do princípio filosófico do "bootstrap"<sup>41</sup> (Weil, 1987), isto é, *"um princípio de unidade que tem êxito na reunião da 'visão de mundo' com a 'teoria científica' numa única e mesma abordagem"* (p. 18).

---

<sup>41</sup> Segundo Weil (1987, p. 17), "a filosofia Bootstrap não apenas abandona a idéia de uma construção de fundamentos feitos de blocos de matéria, mas ainda não aceita nenhuma entidade fundamental qualquer que seja - nenhuma lei, equação ou princípio fundamental. O universo é visto como um tecido dinâmico, de eventos interrelacionados. Nenhuma das propriedades de nenhuma parte deste tecido é fundamental; elas provêm todas das propriedades das outras partes e a consistência geral de suas interrelações mútuas determina a estrutura do tecido em seu conjunto. (...) A teoria do bootstrap topológico parece ser potencialmente capaz de realizar a unificação dos aspectos contraditórios da Realidade: continuidade-descontinuidade, separatividade-não separatividade, identidade-não identidade, homogeneidade-heterogeneidade, atualização-potencialização. O princípio do bootstrap aparece, assim, como um princípio de unidade, ao mesmo tempo estrutural e organizacional do mundo material: a unidade aparece através da interação de uma partícula com todas as outras partículas, enquanto a estrutura hierárquica se manifesta pela emergência dos diferentes níveis da Realidade física" (p. 17-8).

## 4.1. A EXPERIÊNCIA GERENCIAL BRASILEIRA: CONFORMAÇÕES SÓCIO-HISTÓRICAS

### 4.1.1. Fase "patrimonial" - Descobrimento até o último quartel do século XIX<sup>42</sup>

Uma, ou melhor, a primeira empresa colonial européia na América, de caráter monopólico e "*surpreendentemente bem sucedida*"(?) (Furtado, 1989) tem como atores fundamentais o Rei/no: Portugal. O súdito continental: o Brasil. Aquele, ou seja,

*"'O reino de Portugal' - dirá com anacrônica arrogância um escritor anônimo do século XVII - 'é tão guerreiro que nasceu com a espada na mão, armas lhe deram o primeiro berço, com as armas cresceu, delas vive, e vestido delas, como bom cavaleiro, há de ir para a cova no dia do juízo. (...) O amálgama dos dois fragmentos - o leonês e o sarraceno - ambos conquistados com esforçada temeridade, criou a nova monarquia (fins do século XI ao XII), arrancada pedaço a pedaço do caos. Do elemento leonês lhe veio a armadura e a fisionomia, ao elemento sarraceno impôs seu molde, recebendo, de seu lado, vestígios guardados no caráter e no espírito'. Estes dois fatos pertencem à história do país: constituem as fontes dessa civilização. No topo da sociedade, um rei, o chefe da guerra, general em campanha, conduz um povo de guerreiros, soldados obedientes a uma*

---

<sup>42</sup>. FAORO, Raymundo. *Os donos do poder*. 2ª ed., Rio de Janeiro, Globo, 1987, p. 390-91, afirma que "*o patronato é o aparelhamento, o instrumento com que a aristocracia se expande. (...) O poder é o poder*".

*missão e em busca de um destino*" (Faoro, 1987, p. 3).

A singular história portuguesa, continua o autor, sulcada interiormente com a marcha da supremacia do rei, fixou o leito e a moldura das relações políticas entre o rei e os súditos:

*"Do patrimônio do rei - o mais vasto do reino, mais vasto do que o próprio clero e, ainda no século XIV, três vezes maior que o da nobreza - fluíam rendas para sustentar os guerreiros, os delegados monárquicos espalhados no país e o embrião dos servidores ministeriais, aglutinados na corte. Permitia sobretudo a dispensa de largas doações rurais, em recompensa aos serviços prestados pelos seus caudilhos, recrutados, alguns, entre aventureiros de toda a Europa"* (p. 4).

Esses dois caracteres conjugados - o rei "senhor da guerra" e o "senhor de terras imensas" (sic) - é que imprimiram a feição indelével à história do reino nascente. O Estado, por seu turno, formou-se de muitos fragmentos, colhidos numa longa tradição: *"quanto ao caráter político, pode ser situado na constituição de Diocleciano (285-305). O direito será de Justiniano (527-565)"*, cujas marcas *"não se presume uma continuidade sem quebra, no curso de sete séculos"* (Faoro, 1987, p. 10). As circunstâncias sociais mudam. Há, entretanto, um elemento que permanece coerente, a ideologia,<sup>43</sup> articulada pelo Estado, neste caso, o português.

---

<sup>43</sup> . FAORO, 1987, p. 11, assim se refere ao trabalho de estruturação da ideologia: *"o trabalho de reconstrução espiritual deformará muitas realidades, roubadas de sua significação íntima, transfiguradas em corpos diferentes, de cor diversa, com outra fisionomia. Há o trabalho surdo, em que as idéias se filtram nos costumes, e o trabalho de criação consciente, ao modo de uma obra de arte, que a Escola de Bolonha (século XII e XIII) sistematizará."*

Em síntese, "*as colunas fundamentais, sobre as quais se assentaria o Estado português, estavam presentes, plenamente elaboradas, no direito romano*" (Faoro, 1987, p. 11). Conscientemente estimulado para reforço do Estado patrimonial,<sup>44</sup> o renascimento jurídico romano serviu de estatuto à ascensão do embrionário quadro administrativo do soberano, gérmen do ministerialismo. O direito público que define as relações entre o rei e os súditos continua assegurando, porém, as prerrogativas intangíveis do rei, traço caracteristicamente feudal.

Segundo Faoro (1987), esses elementos sociais e feudais reúnem-se para formar o Estado patrimonial. "*A realidade econômica, com o advento da economia monetária e a ascendência do mercado nas relações de troca, dará a expressão completa a este fenômeno já latente nas navegações comerciais da Idade Média*" (p. 15). A moeda possibilita o comércio. A cidade toma o lugar do campo. A moeda circulante prepara caminho para uma nova ordem social, o capitalismo comercial e monárquico. Torna-se possível ao príncipe e ao seu estado-maior organizar criativa, calculada e conscientemente o (novo) Estado. Posto que as colunas tradicionais não são anuladas nem destruídas, não há fronteiras rígidas ou fronteiras estáveis fora a ação política. "*É o Estado moderno, precedendo ao capitalismo industrial que se projeta sobre o Ocidente*" (p. 16).<sup>45</sup>

Há, entretanto, um dogma frio, penetrante e expansivo que pretende

---

<sup>44</sup> . "Patrimonialismo, Estado patrimonial. Tipo de organização política em que as relações subordinativas são determinadas por dependência econômica e por sentimentos tradicionais de lealdade e respeito dos governados pelos governantes. No Estado patrimonial as relações políticas são senhoriais, mas limitadas pelas imposições da lei de reciprocidade, ou seja, os governados prestam serviços aos governantes em troca da proteção que estes oferecem" (Soares, 1989, p. 75, conforme *Dicionário de sociologia*. Porto Alegre, 1977).

<sup>45</sup> . Conforme BERTERO, Carlos Osmar. *Administração pública e administradores: perspectiva histórica e eventos recentes*. 1ª reimpressão, Brasília, FUNCEP, 1986, p. 9, "*historicamente o Estado nacional surgiu na Europa Ocidental em fins da Idade Média. Expandiu-se, nos séculos XVI e XVII, à Rússia czarista e, por força do imperialismo colonial, à América (impérios coloniais de Espanha, Inglaterra, Portugal e França). No século XVIII, chegou à Oceania e em nossos dias continua a difundir-se, especialmente nos antigos impérios coloniais africanos da Inglaterra e da França. (...) Ele ainda não se consolidou em muitos países africanos e do Oriente Médio e em alguns países do sul e sudeste asiático*".

comandar a interpretação histórica a partir do século XVI: a era capitalista, caracterizada pela propriedade da burguesia dos meios de produção e de exploração do trabalho assalariado. O contexto da nova época - a sociedade capitalista no Ocidente -, se gerou, no entanto, das ruínas da sociedade feudal, ou seja, de um curso histórico linear onde as épocas econômicas do mundo asiático, antigo e feudal são fases encadeadas sob o vínculo progressivo e ascendente que culminou na era moderna.

Conforme Singer (1987), esta modalidade de economia de mercado surge como fruto da formação do mercado mundial, resultante das grandes navegações, fato que levou à unificação dos mercados e que se constituiu a base do capitalismo manufatureiro. A regulação dos mercados na fase anterior era feita pelas corporações de ofício, cujo potencial de mudança era extraordinariamente pequeno.

Este novo contexto, isto é, a luta pela unificação dos mercados, é que gera a importância não só espoliativa e extrativa, mas também produtiva das terras americanas. Coube a Portugal a primazia dessa exploração, empreendimento que, no século XVI, parecia algo completamente inviável (Furtado, 1989). Fruto desse "magno" esforço e intencionalidade, foi "descoberto" o Brasil, o súdito continental, "gigante pela própria natureza".

Não obstante, inicialmente conduzida pelo fácil caminho da exploração de metais preciosos, seguida pela produção agrícola em larga escala e destinada à exportação, fundamentalmente da cana-de-açúcar, na segunda metade do século XVI, a colonização portuguesa no Brasil obteve êxito. Assim, "*colonizado com o objetivo de exploração e não de ocupação, o Brasil se insere nas atividades comerciais de Portugal de modo comum ao mercantilismo*" (Soares, 1989, p. 74). Este não é, contudo, o aspecto essencial das relações sócio-econômicas da época: o principal produto de exportação da colônia, a cana-de-açúcar, faz surgirem a fazenda e o engenho como atividades produtivas prioritárias, vindo a agricultura

de subsistência, essencial para um desenvolvimento mais equânime do país, em segundo plano.

A ação colonizadora da Metrópole configurou-se no Brasil como um prolongamento do Estado, ou seja, como parte da estratégia de expansão requerida pelo mercantilismo, base do capitalismo manufatureiro (Singer, 1987)<sup>46</sup>. Os prolongamentos (ou bases) dessa expansão foram os monopólios, companhias de comércio, concessões, o que significa o controle da economia pelo Estado. Para efetivar esse controle, desdobra-se no Brasil o contingente de funcionários que engrossam o estamento<sup>47</sup>, "*uma multidão de pensionistas e dependentes, fidalgos e funcionários, todos sôfregos de favores*" (Soares, 1989, p. 75). Tais medidas parecem evidenciar a falta de interesse que havia em criar/construir uma pátria. Quer dizer, vulneráveis, produtivamente, porque assentados hegemonicamente sobre a monocultura agro-exportadora (açúcar, ouro, café, borracha, situação que se estende até a crise do café, gerada pela crise mundial em 1929) e, concomitantemente, regulamentados/administrados segundo os "princípios" da ordem estamental, de cunho patrimonialista, elementos que sobrepõem o Estado à economia. Em 1808 ocorreu o evento da transmigração da família real para o Brasil, fato que significou, em essência, a junção do estamento da corte ao da colônia, inchando-o

---

<sup>46</sup> . Conforme Singer (1987, p. 18) "*o capitalismo manufatureiro inspira o mercantilismo: sua estratégia de expansão requer a unificação do mercado nacional (inclusive o das colônias) e sua dominação mediante o monopólio político. Ele necessita da intervenção do Estado nacional para eliminar seus rivais de mercado, sejam estes artesãos locais ou manufatureiros estrangeiros. Segundo a doutrina mercantilista, cabe ao Estado promover as exportações e limitar as importações, de modo a maximizar o saldo comercial e deste modo promover a entrada de dinheiro (ouro e prata) no país*". Predominantemente nos séculos XVI a XVIII, necessitava de acesso físico aos mercados - grandes navegações - mas também de acesso econômico - a possibilidade de penetrar (de fora) nos mercados para vender e comprar, o capitalismo manufatureiro inicia a produção em grande escala, reúne numerosos trabalhadores sob o mesmo teto, criando assim uma 'divisão de trabalho', o que lhe permitiu alcançar maior produtividade do trabalho. O capitalismo manufatureiro alcançou maior desenvolvimento na Grã-Bretanha, criando as condições para a Revolução Industrial, que teve lugar logo a seguir.

<sup>47</sup> . Conforme FAORO, 1987, v. 1, p. 46, "*estamento: camada social e não-econômica, embora possa repousar sobre uma classe caracterizada por privilégios. Supõe distância social, vantagens materiais e espirituais exclusivas. Os estamentos surgem em sociedades nas quais o mercado não domina toda a economia, como na sociedade patrimonial*".

e acrescentando-lhe as suas mazelas (Soares, 1989). Portugal é, nesta época, claramente tutelado pela Inglaterra (a história da dívida externa é secular...), relação que se estende à Colônia, o Brasil, de cujo solo sairão os recursos para pagar a dívida do Rei/no (Singer, 1987; Soares, 1989).

A fase colonial, segundo Freitag (1980), caracterizava-se pela ausência de instituições autônomas que compusessem a sociedade política. Essa se reduzia às representações locais do poder da metrópole. É o estamento (burocracia, milícia) quem preside a sociedade e nele podem ser identificados três grandes segmentos ou camadas:

*"os proprietários - senhor de rendas, terras e imóveis; comerciantes, financistas e, em certas circunstâncias, profissionais liberais; trabalhadores qualificados, onde figuravam os precursores do moderno gerente - o mestre do açúcar, o feitor menor - além do purgador, do caixeiro e outros, e por fim o escravo. Este, base da pirâmide social, cumpria a atividade braçal tida como degradante pelo branco português, que a tudo recorria para evitá-la"* (Soares, 1989, p. 75).

A importação intensa e lucrativa de escravos contrastando com a queda da exportação do café nos fins do século XVIII gerou grande disponibilidade de mão-de-obra nos engenhos, minerações e fazendas, forçando a mudança de rumo do setor exportador para o setor de subsistência. *"Enquanto não ocorreu predominância da cultura do café, o antigo minerador, o senhor de engenho, o lavrador e o pastor ampliaram as culturas de subsistência, preocupados em adquirir fora o mínimo possível de bens, como sal, ferro, chumbo e pólvora"* (Soares, 1989, p. 75). Há, com isso, uma mudança geográfica: a fazenda paulista, e não o Nordeste, tradicional exportador, é quem melhor se adapta aos novos

tempos. É o retorno a culturas de subsistência.

Há, nesta época, acontecimentos políticos de suma importância para o Estado, quais sejam, a abertura dos portos ao comércio internacional, em 1808, e o início dos movimentos de independização, em 1817, dada a influência das idéias liberais provindas dos enciclopedistas e da independência norte-americana. Considerados os fundamentos da Independência, há, porém, subjacente aos mesmos, dois fatos que devem ser mencionados: 1º - Com a liberação do comércio, a manufatura foi permitida no Brasil. Só que além de não possuir mercado interno devido ao baixo nível de consumo mantido pela escravidão e pela concentração de renda, as indústrias manufatureiras "*não tinham como concorrer com os preços mais baixos da produção inglesa por conta dos acordos de 1810 que, entre outros privilégios que pesaram sobre o Brasil por mais de três décadas, lhe garantia tarifas privilegiadas*" (Soares, 1989, p. 76). É a hegemonia inglesa instalada, a qual se solidifica com a presença de comerciantes ingleses no litoral substituindo os velhos métodos. "*O fazendeiro, já prejudicado pela queda das exportações, vê seu lugar tomado, enquanto a burocracia se enciuma com as promoções à fidalguia lusa*" (Soares, 1989, p. 76). 2º - O descontentamento das forças nativas com os mecanismos de controle e com a cúpula burocrática vinculada ao comércio urbano e internacional, somado à emergência das idéias liberais, acabam por consolidar os ideais de liberdade política da Colônia.

Em suma, há dois fins políticos interdependentes em torno dos quais as elites nativas se conjugaram pela Independência, dando início à sociedade nacional: a internacionalização dos centros de poder e a nativização dos círculos sociais que podiam controlar esses centros de poder. Esses objetivos, ressalte-se, tiveram significativa influência no desenvolvimento da sociedade de mercado.

A análise de Fernandes (1987) deixa claro, porém, que o "*movimento revolucionário*" das elites nativas não se ergueu contra a estrutura da sociedade



colonial, mas sim contra as implicações sociais, econômicas e políticas do estatuto colonial, pois este neutralizava sua capacidade de dominação em todos os níveis da ordem social. Soares (1989, p. 76-7) refere-se a esse fato ressaltando que:

*"a internacionalização definitiva dos centros de poder e a nativização dos círculos sociais que podiam controlá-los - fins políticos independentes das elites - pressupunham dois elementos antagônicos: um elemento revolucionário, implícito no propósito de eliminar da ordem colonial os caracteres heteronômicos, possibilitava-lhe autonomia exigida por uma sociedade nacional; e um elemento conservador, evidente no propósito de preservar uma ordem social que não possuía condições materiais e morais para sustentar a autonomia necessária ao surgimento da Nação".*

Os efeitos destas duas forças sociais sobre o desenvolvimento da economia são distintos e peculiares. Enquanto o elemento revolucionário afetou-o de forma indireta, pelo fato de ter sido resultado da articulação das elites rurais que influíram na elaboração da política nacional, o segundo afetou-o de modo direto. Nesse aspecto, as forças de Independência já apresentam conseqüências e manifestam-se na expansão do mercado interno.

Os ideais do liberalismo,<sup>48</sup> como princípio organizador da sociedade capita-

---

<sup>48</sup> . Conforme SOARES, 1989, p. 17, "*o liberalismo é o princípio organizador da sociedade na qual a indústria se baseia na instituição de um mercado auto-regulável. Mercado auto-regulável significa que toda a produção é destinada à venda, todos os rendimentos derivam de tais vendas e não pode haver qualquer interferência no ajustamento dos preços às mudanças das condições de mercado, quer sejam bens, trabalho, terra ou moeda. Até a Revolução Industrial o mercado auto-regulável era desconhecido na história, sendo os sistemas econômicos absorvidos pelo sistema social. (...) 'Todavia não quer dizer que um sistema de mercado e intervenção sejam termos mutuamente excludentes. Enquanto esse sistema não é estabelecido, os liberais econômicos apelarão, sem hesitar, para a intervenção do Estado a fim de estabelecê-lo e, uma vez estabelecido, a fim de mantê-lo.'* Longe de abolir a necessidade de controle, paradoxalmente o liberalismo implicou o desenvolvimento do Estado". Singer (1987, p. 18) esclarece que "*o capitalismo industrial (...) inspira o liberalismo: sua estratégia de expansão requer a unificação de todos*

lista industrial baseado na idéia de mercado auto-regulável, em oposição ao intervencionismo de Estado, teve forte influência sobre o processo de Independência. Nesse sentido, conforme Singer (1987), o Brasil tem seu primeiro êxito em 1808, com a decretação da abertura dos portos brasileiros às "nações amigas" (sic). Com a Independência, em 1822, muda a estrutura sócio-econômica do país, mas sua base permanece calcada no escravismo colonial. Desse modo, o liberalismo serviu, no Brasil, durante o século XIX, para conciliar a unidade nacional (governo), com a dominação local da oligarquia escravocrata. O verdadeiro liberalismo era representado pelos abolicionistas, cuja vitória final, em 1888, criou finalmente no Brasil condições para sua implantação e expansão.

Como "*instrumento das elites*" (Fernandes, 1987) a absorção do liberalismo (econômico) - um episódio de transplantação cultural - teve duas funções básicas:

*"uma de construção do arcabouço material e moral de uma Nação e outra interferente, ou seja, a propensão dos estamentos superiores de interpretar todo o processo de mudança social como 'assunto privado', reagindo à mudança sócio-cultural como norma ideal de comportamento inteligente" (p. 78).<sup>49</sup>*

Como decorrência, há significativas (inter)conexões, tais como a burocratização da dominação patrimonial, com o privilegiamento dos estamentos senhoriais; a introdução da competitividade e a onipresença do Estado no sentido de proteger a iniciativa privada, tendo essa filosofia importância para as manufaturas e a organização da economia de subsistência. Além disso, o Estado assume a responsabilidade pela infra-estrutura, sob pressão do estamento ou por interesse indepen-

---

*os mercados, locais e nacionais, sendo a competição livre para todos. Rejeita, portanto, a intervenção do Estado no mercado, mesmo que seja a seu favor".*

<sup>49</sup> . Os grifos são nossos.

dente. Esses elementos reforçam a tese de Fernandes (1987) de que o Estado nacional independente não nasceu e nem correspondeu a mudanças reais na organização das relações de produção. A autonomização do Estado nacional foi, antes de tudo, um fato medularmente político.

A análise da dinâmica na economia no período compreendido entre a abertura dos portos e a sexta década do século XIX - quando se evidencia a crise da economia escravista (Fernandes, 1987; Soares, 1989) - permite apreender três enlances distintos que definem sua importância para a dinamização da economia:

a) enlace da economia interna com a economia mundial e com o mercado externo hegemônico (particularmente a Inglaterra). Os laços com o mercado externo provocam a passagem da satelização colonial para a satelização de mercado e torna necessária uma articulação da economia interna, sob o aspecto institucional, tanto com a economia mundial como com o mercado externo hegemônico. "*O novo tipo de mercado tinha por função incorporar o impacto modernizador do mercado externo (hegemônico) que exportava 'desenvolvimento econômico capitalista', além de empresas, controles econômicos, produtos acabados*" (Soares, 1989, p. 78).

b) enlace da moderna economia de mercado com a cidade. O núcleo da nova ordem econômica é a população urbana. Ela é quem dá suporte ao funcionamento desse mercado, bem como ao de um interior longínquo e disseminado por regiões vizinhas, este último composto por segmentos ricos do pequeno e médio comércio. Esses vínculos davam ao mercado potencialidades de crescimento, via comércio interno.

c) enlace da economia de mercado moderna com o sistema de produção escravista. Ao contrário do mercado colonial, onde a drenagem para o exterior deixava o mercado interno sem qualquer função, o novo mercado permite que as

parcelas do excedente econômico retidas no País encontrem aplicação fora do circuito escravista. A nova ordem estimulou a passagem da acumulação estamental para transações especulativas, e impôs-se ao comércio interno, inclusive de bens artesanais e alimentos. Fernandes (1987) chama a atenção para o fato de que várias burguesias se formaram em torno da plantação e das cidades, as quais mais se justapõem do que se fundem, e o comércio vem a ser o seu ponto de encontro e a área dentro da qual se definem seus interesses comuns.

A expansão subsequente a esses dois fatos origina novas funções para os estamentos, tanto econômicas quanto sociais. Além de o senhor inserir-se pessoal ou institucionalmente na comercialização das exportações e importações, surge a necessidade de criar instituições complementares ou suplementares ao Estado (dos serviços aos bancos) e a oportunidade de emprego para ocupações qualificadas e profissionais liberais, parte da sociedade que passa a funcionar como setor livre dentro da livre competição. Há vários fatores que marcam este processo: novos padrões de fluxo de renda; absorção das instituições econômicas e da tecnologia que exigiam no tocante à comercialização do produto; novos tipos de papéis na constituição do Estado nacional, novas formas de contato, comunicação, mobilidade horizontal e novos papéis políticos; e crescimento da circulação afetando, principalmente, os centros urbanos. Todos esses elementos foram essenciais ao processo de absorção cultural, iniciado sob as pressões modernizadoras do desenvolvimento político-econômico e do crescimento urbano, o qual assumiu importância singular na formação e na consolidação da "*ordem social utilitária*" (Soares, 1989).

Os dois elementos propulsores dessa fase, marcada pelo surgimento de novos modelos de organização, foram: primeiro, a criação do Estado nacional, fato que significou a organização do espaço econômico, social e político de forma peculiar; e, segundo, a absorção da tecnologia que tornasse possível essa organização do espaço, uma vez que é nesta que "*se funda o conhecimento, a*

*capacidade de previsão e controle dos homens sobre os processos econômicos e sociais que operam neste espaço, preservando ou alternando seu padrão de equilíbrio segundo objetivos ou direções determinadas pelo querer coletivo"* (Fernandes, 1987, p. 65).<sup>50</sup> Diante disso cabe perguntar, parafraseando Fernandes (1987): processo econômico ou processo psico-social? Passagem de um padrão colonial de crescimento econômico para padrão de desenvolvimento capitalista ou uma rotação: crescimento colonial, crescimento neocolonial, padrão capitalista de crescimento econômico dependente e de subdesenvolvimento?

No fim do Império e início da I República, em resumo, a economia continuava sendo agro-exportadora. O trabalho escravo permanecia, mas começava gradativamente a incorporação do trabalho do imigrante, ou seja, a introdução do trabalho livre. Para Fernandes (1987), a ruptura que se evidencia no último quartel do século XIX (década de setenta), foi antes "mecânica" e "estática" que societária, histórica e política, como pura decorrência das incompatibilidades existentes entre trabalho escravo e trabalho livre, mercado colonial e produção capitalista. Nem o "homem liberto" e nem o "homem livre" oferecem condições de alterar a estrutura social: a composição básica dominadores-dominados continua a mesma (Freitag, 1980).<sup>51</sup> O imigrante qualificado não gerara (ainda) a necessidade de ser delineada a nível nacional uma política

---

<sup>50</sup> . *"Dentre essas tecnologias vale citar, além dos partidos políticos, a monarquia constitucional e a descentralização da autoridade. A monarquia constitucional conciliou a partilha do poder entre os cidadãos e o absolutismo de D. Pedro I. O poder Moderador indica o autoritarismo do monarca, cabendo ao Executivo o comando da administração e da política, colocando as atividades mais importantes fora do alcance parlamentar. A estrutura governamental (Conselho de Estado, ministérios, câmara e senado), disfarça seu cunho autoritário com a rearticulação de um estamento de linhas liberais e cerne absolutista. A descentralização transplantada do "self-government" anglo-saxão e submetendo a população ao controle do latifúndio pelo emprego público no município e na província, por interesses dessas províncias e principalmente pela crescente influência do comércio de exportação do café é substituída pela reação centralizadora"* (Soares, 1989, p. 79).

<sup>51</sup> . Conforme TAVARES, Maria da Conceição. A política econômica do autoritarismo. Rio de Janeiro, UFRJ/IEI, 1989, *"a incorporação dos 'homens livres' sempre foi limitada, em qualquer período da República. O mesmo não aconteceu, porém, com a incorporação das elites, que sempre encontraram abrigo no seio ou à sombra do Estado desde a República Velha até os nossos dias. 'Fora do Estado não tem salvação' como diria qualquer jovem bacharel ou democrata até a recente crise do Estado brasileiro"*.

educacional. O "trabalho livre", pura mercadoria, não se constitui num fator social constitutivo e relativamente autônomo. Isto só ocorrerá na Primeira República, com o desaparecimento da ordem social escravocrata e senhorial. Tal resgate, porém, é feito por adaptação deste às funções sociais e políticas que deveria ter na ordem social competitiva.

#### 4.1.2. Fase "utilitária" - último quartel do século XIX à década de quarenta do século XX

O último quartel do século XIX, especialmente os últimos anos da década de 1860, é marcado pela crise da economia mercantil-escravista, culminando na década de setenta desse século com a emergência do trabalho assalariado (Fernandes, 1987; Ohlweiler, 1988; Soares, 1989). A sociedade brasileira se apresenta, a partir de então, sob nova ordem. A atividade econômica se desvincula do poder político (patrimonialista) e da autoridade social (estamental) e passa a se constituir em esfera de significação própria. "*O poder político e a força das instituições materiais transferem-se das pessoas para a lógica das transações comerciais, as quais têm lugar no interior de uma entidade cada vez mais onipresente e onisciente - o mercado*" (Soares, 1989, p. 80). Como elementos essenciais nessa "trans/figuração adaptativa" da economia brasileira a modelos econômicos predominantes nos países centrais aparecem: a crise do escravismo, a urbanização crescente, a emergência de "um setor novo" - o comércio, como fator de riqueza, de conforto, de civilização.<sup>52</sup> Surgem também novos protagonistas: o imigrante e o fazendeiro do café, os quais se somaram aos requisitos básicos com os quais já contava a sociedade

---

<sup>52</sup> . Conforme SOARES (1989, p. 84), "*as atividades que compunham o assim chamado 'setor novo' eram as seguintes: atividades de crédito, financiamento ou do comércio, que foram internalizadas em consequência da erradicação do estatuto colonial e que eram controladas de fora através dos prepostos que os importadores dos 'produtos coloniais' instalavam no país; expansão do comércio, particularmente o 'alto comércio', em parte nas mãos de firmas estrangeiras ou de seus prepostos nacionais ou portugueses; serviços públicos, que se organizavam em função do interesse ou da participação dos capitais e das técnicas estrangeiras*" (os grifos são nossos).

brasileira para assimilar os modelos hegemônicos de organização econômica. *"A adoção de tais modelos, contudo, sofreu as injunções da condição periférica da economia brasileira e das estruturas sociais elaboradas sob o regime colonial, fenômenos que se manifestam de modo interrelacionado"* (Soares, 1989, p. 80).

A mudança completa da estrutura sócio-econômica, sem a concomitante mudança nas relações de produção, já se evidenciava. Havia, por um lado, uma situação de mercado onde: a) preponderava a exportação; b) a importação funcionava como mecanismo corretivo da especialização na produção agrícola; e, c) havia dependência externa para a formação e aplicação do excedente, configurando-se uma situação que tornava necessário um impulso inicial forte no sentido do desenvolvimento capitalista. E, de outro, contemporaneamente ao esforço de emancipação política, evidenciavam-se algumas tendências de fortalecimento da produção e do consumo capazes de nutrir formas relativamente autônomas de crescimento econômico. Os elementos de autonomização, entretanto, não foram capazes sequer de contrabalancear os de natureza heteronômica, posto que não surgiu uma situação de mercado independente dos nexos coloniais inerentes ao mecanismo de exportação e importação controlado de fora. Os modelos econômicos transplantados - e seus desdobramentos tecnológicos - ficaram limitados às relações econômicas, onde já existiam determinados requisitos institucionais das economias centrais. Essas condições ocorriam, conforme Soares (1989), nas transações econômicas controladas de fora (importação e exportação) e nas transações associadas do desenvolvimento interno do "alto comércio". Mais ainda: como a situação de mercado combinava elementos autonômicos com elementos heteronômicos, significativa parte dos modelos transplantados não visava a criação de processos econômicos análogos aos que eram produzidos nas economias centrais, consistindo, pelo contrário, em manter e intensificar a incorporação dependente.

Este fato, aliás, merece consideração especial: se na fase anterior, e conforme referido, é o "trabalho livre" quem se adapta a funções sociais que deveria ter na

ordem social competitiva, aqui são "os donos do poder" (Faoro) econômico nacional que passam a agir no "círculo de giz"<sup>53</sup> delimitado pelas relações econômicas "impostas" pelos países centrais. Esse "esforço adaptativo" parece evidenciar, desde então, uma tendência a associações, via interesses (dependentes), concreta e eticamente calcados em transações de natureza econômica, sem imbuir-se, simultaneamente, por um empenho genuíno de independização política, seja no plano individual, seja no coletivo. E mesmo que considerássemos apenas a dimensão econômica, a correção dos elementos básicos da situação de mercado acima referida teria de surgir dos dois aspectos de autonomização da economia interna: o interno e o externo. Desse contexto é que surgem os vários fatores que desencadearam o processo de implantação do padrão de organização da economia, da sociedade e da cultura em termos capitalistas, ou seja, a revolução burguesa (Fernandes, 1987; Soares, 1989).

Segundo Fernandes (1987), há três fatores processualmente responsáveis pela implantação do padrão capitalista de organização na sociedade brasileira. O primeiro fator refere-se ao comportamento das economias centrais. Num claro movimento de adaptação às transformações estruturais da economia brasileira, os agentes econômicos assumem e aprofundam o controle já iniciado por ocasião da abertura dos portos e na Independência, isto é, assumem o controle da apropriação colonial e substituem a Coroa na comercialização dos "produtos coloniais" cabendo aos estamentos senhoriais a condição de sócio-menor no negócio possibilitado pela autonomia política.

---

<sup>53</sup> . SOUZA, Herbert de. "O círculo de giz". São Paulo, *Jornal Folha de São Paulo*, 06/09/90, p. 1-3, afirma: "*De repente creio que estamos de novo no círculo de giz. A realidade foi aprisionada pela lógica econômica do combate à inflação como princípio e fim de todas as coisas, referência para o bem e o mal, sucesso ou fracasso de tudo e de todos. (...) E de repente nos vemos no círculo de giz onde o real se submete ao limite do imaginário de plantão no poder e perdemos a capacidade de andar, atravessar, superar, negar e inventar o mundo que devemos criar para existir como humano, seres livres e não impotentes perus, presos no onipotente círculo de giz. (...) O capitalismo não nos levou a não ser onde já estamos, no círculo de giz. A democracia é o passo adiante, que não foi dado. Eis o modo e a forma de dar o passo e sair do círculo de giz que nos faz impotentes quando somos tão fortes*".



Para melhor articular-se às economias centrais, o País inicia um processo de modernização, tendo como principal aspecto o aparelhamento burocrático controlado pelas "elites nativas" (Soares, 1989). Instalam-se no Brasil firmas/filiais estrangeiras nas áreas bancária e comercial, processando-se, juntamente com o capital e os agentes, a transferência de tecnologia. Por essa representar uma nova forma de controle, uma vez que ela substitui os controles do comércio colonial - pessoais e diretos - por mecanismos eficazes à distância, e efetuados por um pequeno número de colaboradores de confiança, Fernandes (1987) caracteriza tal transferência como sendo de caráter eminentemente cultural. Em outras palavras, a implantação do modelo capitalista de produção com sua nova forma de controle é, acima de tudo, um processo de transculturação nas dimensões da personalidade, da economia e da sociedade. O que se observa, neste período específico, é que à absorção de capitais, instituições, agentes econômicos e técnicos, soma-se a difusão da mentalidade burguesa do negociante, em contraste com o padrão dos estamentos senhoriais.

Na opinião de Soares (1989), há duas "vantagens exógenas" inerentes a esse novo padrão de controle: 1 - a impressão de que as adaptações surgiram de dentro da economia periférica; 2 - visibilidade estreita, reduzida, dando aos nacionais a impressão de atendimento dos próprios interesses (ilusão do desenvolvimento auto-sustentado). Esta situação, por caracterizar-se, acima de tudo, como um processo implantado de fora para dentro, traz conseqüências tanto no plano econômico (integração regional, redução do artesanato, transferência gradual do padrão de comércio capitalista para o setor agrícola tradicional), quanto no plano institucional (degradação da ordem escravista, padrão de relações sociais com base no mercado, tímida formação e difusão de uma mentalidade nacional) com evidentes vantagens às economias hegemônicas centrais.

Pode-se afirmar, em síntese, que os agentes estrangeiros adaptam sua ação às transformações da sociedade brasileira, assumem o controle da comercialização

dos nossos produtos, via filiais burocraticamente organizadas, "transferindo" e implantando no Brasil um novo padrão de controle, ou seja, o modelo capitalista de produção. Tal aculturação faz com que convivam, simultaneamente, vários estágios de controle: 1 - os controles pessoais e diretos, no comércio colonial; 2 - o controle burocrático, à distância, efetuado por pequeno número de agentes de confiança, no comércio e instituições financeiras; 3 - a transição entre um e outro presente na mentalidade burguesa em expansão, em contraste com o padrão cultural dos estamentos senhoriais. A adoção de um novo modelo representa, portanto, a suspensão das características da fase imediatamente anterior: alguns elementos são rejeitados, outros assimilados e alguns outros re/articulados.

O segundo fator foi o fazendeiro do café. Conduzindo-se por um processo que se assemelha ao acima descrito, o fazendeiro do café identificava-se, no primeiro quartel do século XIX, com a aristocracia agrária, renegando o elemento burguês de seu status para monopolizar o poder e organizar o Estado nacional (isto é, interesses nacionalistas). Na última década, transforma-se ao assumir postura burguesa. Conforme Soares (1989), são as seguintes as causas básicas dessa transformação, oriundas fundamentalmente de sua subordinação ao capital comercial e financeiro nascido dos nexos da internalização dos laços de dependência neocoloniais, condição agravada pela pressão do mercado mundial sobre os custos de produção: a) o fazendeiro do café é crescentemente incentivado a operar fora do contexto econômico da grande lavoura; e b) é forçado a renunciar ao status senhorial e adapta-se às funções de grande proprietário em termos puramente econômicos. Adota, para isso, procedimentos caracterizados como "tecnologias gerenciais" (sic). Como decorrência, no aspecto administrativo/gerencial assume papéis capitalistas: diversifica o mercado interno; combina trabalho escravo com trabalho livre, aumentando a produtividade e eliminando, em função desta, todos os elementos onerantes; abandona a postura de "barão do café", onde o mais importante era o "status", passando a agir como homem de negócios; concentra sua ação em questões fundamentais - rendimento e expansão da lavoura, - delegando as demais a

subalternos. Em nível de indivíduo, sua personalidade apresenta nova configuração: mostra-se propenso a aceitar e estimular inovações de cunho econômico (transporte, comunicação, trabalho livre); independiza-se do código ético senhorial: é duro, agressivo, aventureiro, violento; a tradição deixa de ter vigência imperativa, mas ainda se utiliza de valores patrimonialistas como base para fins puramente econômicos. Esforça-se por tomar consciência e dominar todos os fatores que possam interferir na evolução do mundo dos negócios, com vistas a submetê-los ao seu controle a partir da organização econômica e de poder a seu alcance. Sua participação política, num primeiro momento, leva-o a arrebatá-lo em três anos a liderança do movimento abolicionista. Posteriormente, enfrenta as crises do café, com mecanismos internos de "defesa do produtor". *"Em termos 'típico-ideais' (...) o fazendeiro do café do oeste paulista foi o pioneiro do que hoje entendemos como administração e gerência modernas"* (Soares, 1989, p. 82). Ou seja, o poder não mais advém do status social (concedido) mas oriundo do poder econômico (pragmático). Poder econômico, por sua vez, dá poder político. Ambos, domínio cultural, ou seja, a possibilidade de exercer poder dominante.

O terceiro fator é o imigrante. A presença constante do imigrante na economia de exportação na primeira fase do capitalismo, o capitalismo manufatureiro, cuja estratégia de expansão requer a integração entre nações, converte-se em complexa necessidade na fase subsequente, o capitalismo industrial, cuja expansão e consolidação requer a integração, a nível mundial, de todos os mercados, em distintos planos, o interno e o externo. Na opinião de Fernandes (1987), o fluxo migratório foi consequência da necessidade de integração, funcionamento e evolução da ordem econômica, a partir do momento em que passa a participar diretamente dos mecanismos econômicos do mercado mundial. Sua inclusão pressunha a adaptação de nossas instituições econômicas aos padrões vigentes no referido mercado. Se este processo de transplantação de agentes especializados e pessoal suplementar foi para o Brasil, no aspecto demográfico, um fato de pouca importância, o mesmo não ocorre quando visto sob os aspectos econômico, políti-

co e cultural. Para o autor, esse processo representa uma necessidade de ajustar a economia aos padrões do capitalismo comercial e financeiro, o qual exigiu, numa segunda fase, uma economia de mercado integrada nacionalmente. Para Soares (1989), essa exigência se manifestava em dois aspectos: a) a expansão do trabalho livre, em volume e diferenciação; b) expansão da produção destinada ao consumo interno, também em volume e diferenciação. Pelo fato de a economia agrária ter assumido o controle sócio-político e econômico do País, a vinculação da economia exportadora às formas tradicionais de poder redundou na manutenção do trabalho escravo, fato que acabou impedindo o atendimento das duas exigências mencionadas. Assim, em função do interesse em imprimir dinamismo ao setor econômico de mercado transferido para o Brasil, o capitalismo comercial e financeiro promoveu a imigração em grandes escalas.

As contribuições mais significativas do imigrante à experiência gerencial brasileira, conforme Soares (1989), são a adaptação da mentalidade capitalista às condições brasileiras e a valorização do trabalho. Cabe ressaltar, nesse sentido, que apesar de projetado num tipo de estrutura estamental que lhe era hostil, esse agente transplantou e adaptou a mentalidade de mercado, concentrando sua ação em áreas vitais para o aparecimento ou fortalecimento das conexões entre a produção para o consumo interno e o fluxo de capitais em ambas as direções. Estimulado pela possibilidade de enriquecimento e retorno à pátria com riqueza e possibilidade de ascensão, o imigrante orientou sua perspectiva e seu cálculo para a acumulação de riqueza sob forma monetária. Iluminado por princípios éticos distintos dos que vigoravam nos estamentos senhoriais, tem, no trabalho próprio - e não no alheio, sob a forma de trabalho escravo - sua fonte de subsistência e de possível prosperidade ou riqueza. Ao adotar como forma de acumulação a transformação do trabalho em dinheiro, conseguiu, quando bem-sucedido, assegurar posições econômicas que lhe permitiam maiores possibilidades de acumulação que as requeridas pelo negócio explorado, alcançando a produção industrial.

Consolidada ao longo de vários séculos, a ordem social escravocrata resistiu aos requisitos econômicos, sociais, culturais e jurídico-políticos dos capitalistas. Tal era o poder conformador dos interesses estamentais (perdedor do mundo colonial) que, nas oportunidades em que tais requisitos foram incorporados àquela ordem, estavam condenados à ineficácia ou a um atendimento parcial. Apesar de rejeitar a competição como fator básico da vida social, a ordem social senhorial sofreu impactos desagregadores no que tange a inconsistências nos sistemas de papéis e status e à falta de elasticidade da própria ordem social escravocrata. Quanto ao primeiro aspecto - a inconsistência dos sistemas de papéis e status - havia focos de tensão que pervertiam essa sociedade organizada em castas e estamentos, os quais localizavam-se nas posições hierárquicas privilegiadas e dominantes. Para Soares (1989), o primeiro tipo de tensão foi resultante da contradição entre os fundamentos materiais e a legitimação formal do status senhorial. Em termos da experiência gerencial brasileira, o importante a destacar é a interrelação mentalidade-comportamento do agente econômico mais privilegiado da economia escravista. Entendendo como natural privilegiar sua posição-chave no que diz respeito à "livre iniciativa" e à "empresa privada", o senhor não punha em jogo sua posição privilegiada, mas sim a organização escravista. Esta é que estava errada, não ele. Como decorrência, ele "*não deve correr riscos*", cabendo "*à sociedade arcar com os ônus das medidas cambiais, alfandegárias, política de preços, política de empréstimos e de tributação de bens de consumo, atitude precursora da usualmente adotada pelos empresários hoje*" (p. 83).

O outro tipo de tensão refere-se às incongruências entre o status atribuído e o status real nos estamentos intermediários. Resultante de alianças a nível social, membros de famílias tradicionais mas sem condição senhorial eram incluídos nos estamentos dominantes. Colocados nessa posição em face da mobilidade social que a expansão da economia de mercado e o funcionamento do Estado propiciaram, transgrediam os limites das formas de competição socialmente aceitas ao adaptar os aspectos da ordem legal a seus interesses. Conforme Soares (1989), essa defor-

mação do processo competitivo revela a assimilação do privatismo dos estamentos senhoriais pelos estamentos intermediários, a manipulação da burocracia por esses mesmos elementos e o uso dela como canal de mobilidade social.

O segundo aspecto - a rigidez da ordem senhorial diante da reorganização e do desenvolvimento da economia urbana - revela-se na incapacidade da ordem social escravocrata de absorver e regular os processos econômicos que este novo fenômeno desencadeava, apesar da hegemonia social e política dos interesses senhoriais ou de sua significação básica para o crescimento da economia urbana.

O chamado "setor novo" (Fernandes, 1987),<sup>54</sup> em função de atividades que se tornaram possíveis como decorrência da autonomia política, fez surgir na cidade um segmento capitalista de estilo moderno, em virtude dos interesses econômicos externos e da intensidade com que controlavam as posições-chave do mercado interno e graças à reorganização de todo o comércio de exportação. A superposição desordenada desses elementos "inovadores" a uma ordem social escravocrata rígida provocou conflitos de opinião na aristocracia - reação típica de defesa - impossibilitando-lhe absorver as relações sociais da ordem capitalista nascente. Esta reação se estendia, inclusive, à tomada de providências organizativas para organizar a economia, principalmente no que se referia ao transporte, comunicação e meios de troca. Afirma Soares (1989) que a solução intermediária que veio a prevalecer no sentido de conter a subordinação externa visível em níveis predominantemente econômicos e técnicos e impedir que a modernização prejudicasse as vantagens decorrentes da implantação de um Estado nacional limitou as tentativas de adaptação do mercado interno aos requisitos da economia mundial. A postura restrito- seletiva dos estamentos senhoriais, aliada à falta de visão histórica e de sensibilidade, não permitiu, a essas elites, perceber as possibilidades de conciliação do setor escravista com o "setor novo" (sic) como caminho para a economia de mercado. Esta atitude diante da modernização da economia fez com

---

<sup>54</sup> . Ver nota 9, Cap. 4, item 4.1.1.1.

que, até o último quartel do século XIX, a expansão do mercado capitalista seguisse no ritmo das oscilações da desagregação da ordem social.

O movimento constituído pela decadência da ordem social escravocrata versus a expansão da economia de mercado gerou uma acomodação de formas econômicas opostas e exclusivas. Como resultado, uma economia híbrida - setor arcaico e setor moderno - diferenciada, mas periférica. Nas bases do (nosso) capitalismo dependente desencadeado a partir da Independência parece estar a atitude reacionária da ordem social escravocrata. Fernandes (1987) e Soares (1989) indicam que subjacente a esse fenômeno havia uma rotação do crescimento colonial para o neocolonial dependente, de forma similar ao ocorrido em Portugal, Espanha e América Latina.

*"Não se identificando com o mundo capitalista, as elites dos estamentos sociais dominantes não enfrentaram o presente nem previram o futuro nessa direção. Empenhavam-se ferrenhamente na defesa do espírito burguês e na negação da racionalidade capitalista" (Soares, 1989, p. 85).*

Esta situação poderá ser evidenciada se focalizarmos especialmente dois elementos: o comércio e a organização do trabalho.

A atividade comercial, como é fácil constatar, teve sua monetarização promovida a partir das transações financeiras ligadas à exportação, importação e implantação do Estado nacional, mas não evoluiu no processo: nesta etapa do desenvolvimento brasileiro continuava a adotar práticas reguladas, padrões tradicionais e princípios estamentais. No comércio havia dois segmentos, os quais correspondiam a duas lógicas econômicas distintas:

*"o 'alto comércio' - vinculado aos padrões de consumo dos estamentos dominantes, abastecimento de grandes fazendas e à venda por atacado, e que tendia a adotar uma orientação capitalista - e o 'comércio comum' - dedicado à venda a varejo, fretes de serviço, mascateação - onde os mecanismos de mercado tinham vigência superficial" (Soares, 1989, p. 85).*

Os ramos de atividade que não se inserissem no segmento específico ou predominantemente capitalista, desde que privilegiados econômica, política e socialmente, absorviam os critérios estamentais da ordem escravocrata. Importante é dizer que este setor, embora inovador, tinha suas ações orientadas pelos interesses e valores da aristocracia agrária - uma ação inovadora burguesa com e não contra a elite tradicional - fato que o destituiu de qualquer eficácia política dentro da ordem. Com isso, tal como ocorrera nos movimentos de independização nacional, perde-se a oportunidade de desencadear um processo de autonomização da economia nacional. As características do comércio neo-colonial - privilégios e imposição dos "termos de troca" - continuam vigorando. Fora e acima do mercado (ordem estamental e não competitiva), o agente econômico realizava seu destino, manipulando as estruturas de poder capazes de regular, direta ou indiretamente, o fluxo dos custos, dos preços e dos lucros.

Contudo, é no trabalho que podem ser localizados os vestígios mais fortes da era colonial. A superposição da escravidão ao regime estamental degradou a noção de trabalho. Esta se aplicou a tarefas "mecânicas", implicando subordinação a outrem e pressupondo perda de liberdade e dignidade pessoal. A suplementação por trabalho de homens "livres" ou "semi-livres" seguia estes critérios. A *"mercantilização do trabalho, em resumo, não só era incipiente mas também ocasional, resistindo em transformar-se numa relação normal, impessoal e desejável. O que*



*se definia como mercadoria era o escravo e não o trabalho" (Soares, 1989).*

Posterior à etapa neocolonial e circunstanciado pelos efeitos das medidas abolicionistas, o trabalho livre assume papel nuclear, configurando-se, a partir de meados do século XIX, como centro da organização do sistema econômico em expansão na cidade e, desta, em propagação para o campo. Fernandes (1987), ressalta, porém, que a presença e a importância histórica do trabalho escravo para a viabilidade simultânea da produção agrária e da ordem estamental condiciona e determina evoluções inexoráveis:

*"o trabalho livre não nasce, aqui, sob o signo de um mercado que divide e opõe, mas ao mesmo tempo valoriza e classifica. Surge como expressão das convenções e das regularidades imperantes na sufocante ordem escravocrata e senhorial brasileira. Em vez de fomentar a competição e o conflito, ele nasce fadado a articular-se estrutural e dinamicamente ao clima de mandonismo, paternalismo e conformismo, imposto pela sociedade existente, como se o trabalho livre fosse um desdobramento e uma prolongação do trabalho escravo" (p. 193).*

Para este autor, a extensão do trabalho escravo, decorrência de incompatibilidades existentes entre trabalho escravo - trabalho livre, mercado colonial - mercado capitalista, produção colonial - produção capitalista, foi antes mecânica que societária. Uma vez que o nativo - liberto ou homem livre - não ofereciam alternativas para a reorganização tanto da economia urbano-comercial como da economia rural, recorre-se ao imigrante e, através deste, à expansão do trabalho livre, que tem início como um processo de incorporação ao mercado mundial. A inserção deste novo elemento à demografia nacional faz surgir os fundamentos das campanhas abolicionistas ou republicanas contra o antigo regime. Com isso,

alternam-se as disposições de identificação ou de conflito diante da ordem escravocrata, efetivando o que a irrupção do mercado capitalista do trabalho não fizera. Essa transição, ressalte-se, foi facilitada pela necessidade emergente de mão-de-obra qualificada nas áreas do crescimento urbano e rural.

Este processo acabou gerando sérias dificuldades para o ex-agente do trabalho escravo, acostumado que era a mercantilizar a pessoa e não o trabalho, e para aqueles setores da população que entendiam como impossível separar o trabalho como mercadoria da pessoa do trabalhador. Esses impactos destrutivos contribuíram, de um lado, para retardar o surgimento de uma consciência operária de parte do homem brasileiro e para debilitar o uso da competição e do conflito em relações tipicamente contratuais. E, de outro, o senhor que se transformara em patrão reagia de modo simétrico ao escravo, entendendo que o trabalhador vendia, de algum modo, sua pessoa como trabalho (Soares, 1989). Em síntese, senhor e escravo eram vítimas do mesmo complexo, o caráter patrimonialista, o qual segue conformando as relações de poder a um exercício de opressão, postura que exclui o diálogo como elemento possibilitador do novo.<sup>55</sup>

Concordamos com Soares (1989), que essas verificações são fundamentais à compreensão da atual situação das relações de trabalho e da realidade da "*administração de recursos humanos*", uma vez que este processo tem raízes na emancipação nacional controlada de fora, no desenvolvimento de um mercado capitalista interno e no crescimento urbano-comercial. A transformação da dominação senhorial em dominação oligárquica limitou a eficácia econômica, social, legal e política do contrato, da livre competição ou do conflito regulado e legítimo.

---

<sup>55</sup> . Nesse sentido ver FREIRE, Paulo. *A pedagogia do oprimido*. 18ª ed., São Paulo, Paz e Terra, 1988.

Referindo-se ao processo de consolidação da ordem utilitária, Soares (1989) defende que ela se deu por um processo de convergência dos interesses internos e externos, investidura que fazia da dominação econômica e política componente essencial para o tipo de crescimento pretendido por ambos. Significa dizer que "*a dominação burguesa se associava a procedimentos burocráticos herdados do passado ou improvisados no presente, e era quase neutra para a formação e a difusão de procedimentos democráticos alternativos, que deveriam ser instituídos (na verdade elas tinham existência legal ou formal, mas eram socialmente inoperantes)*" (Fernandes, 1987, in Soares, 1989, p. 87).

Todavia, os elementos que amalgamaram essa relação (de interesses) são distintos.

*"No plano interno, a burguesia brasileira, valendo-se da fragilidade dos estratos inferiores, compromete-se com tudo o que lhe é vantajoso, pratica adaptações ambíguas e opta por uma mudança gradual e pela composição. Sua origem provinciana - origem e vivência essencialmente rural - aliada a uma prática social oligárquica, fazem-no sofrer, por outro lado, larga socialização e forte atração pela oligarquia"* (Soares, 1989, p. 87).

Para o autor, "*a 'atitude revolucionária' da burguesia nacional era uma simulação, pois embora condicionada pelos requisitos da sociedade de mercado, a I República manteve a coexistência das duas nações do Império: a rala minoria, que se incorporava à ordem civil, e a grande maioria, aproximadamente 4/5 da população, dela excluída*" (Soares, 1989, p. 87).

*"No plano externo, o processo de industrialização, que até 1930 tinha como base o eixo exportação-importa-*

*ção, se ampliara e se aprofundara num impulso modernizador considerável. Porém, ao limitar-se à difusão de valores, técnicas e instituições instrumentais para a criação de uma economia dependente, este efeito acabava por se anular antes mesmo de converter a modernização econômica em base de transformação histórica de vulto" (Soares, 1987, p. 87).*

Esse jogo de interesses, apesar de ambíguo e permeado de conflitos de parte das elites brasileiras, revelava um acordo tácito no que tange à necessidade de manter e reforçar o caráter autocrático da dominação. As concepções liberais e republicanas, no entanto, a tornavam um acordo espúrio, uma vez que ela entrava em contradição com os valores e requisitos formais da ordem social utilitária - a sociedade de classes. Tal organização, sabe-se, traz no seu bojo um novo conjunto de interesses - os interesses da maioria ou os interesses "contra a ordem" estabelecida, os quais não coincidem com os interesses das classes dominantes, abordagem que amplia as possibilidades de conflitos em potencial. Diante dessa possibilidade, ressalta Soares (1989), a reação das elites brasileiras foi de acomodação à diferenciação que surgia do ápice, mas reagiam à possibilidade de uma oposição "contra a ordem", recorrendo ao mandonismo, ao paternalismo, à farsa eleitoral e à manipulação dos movimentos populares.

Essa postura de acomodação - processo que tem início no último quartel do século XIX, com o envolvimento da burocracia agrária no mundo dos negócios - representa essencialmente uma reação aos conflitos subjacentes à nova ordem, encerrando, com isso, o monopólio do poder pela velha oligarquia, mas possibilitando o rápido deslocamento do poder da oligarquia "tradicional" para a "moderna". Essa forma de acomodação oligárquica e tipicamente conservadora, pois consolidada através de entrechoques de conflitos convergentes e de sucessivas acomodações, logrou a possibilidade de plasmar a mentalidade burguesa e, além

disso, determinar o próprio padrão de dominação burguesa.

Um dos mecanismos mais típicos "dessa" ordem era ceder aos radicalismos, resguardando os interesses materiais "tradicionais" ou "modernos", apesar de todas as mudanças provocadas pelo desenvolvimento do mercado e das novas relações na economia e na sociedade. No núcleo desse processo, a preservação das condições iniciais extremamente favoráveis à acumulação, herdadas da colônia e do período neocolonial, paralelamente à preparação das condições modernas de acumulação de capital. Os "agentes" incorporados ao novo cenário foram as bases comerciais do engenho e da fazenda pré-capitalista, tendo no cerne a aristocracia agrária. A preservação e a renovação das estruturas de poder só interessava à oligarquia como instrumento político e econômico, tendo como finalidade o desenvolvimento capitalista interno e sua própria hegemonia. Dispondo de poder era possível conceder, oferecer segurança aos novos integrantes procedentes dos setores intermediários, dos grupos imigrantes e seus descendentes, ou categorias econômicas, sem perder o domínio do processo, isto é, a passagem da ordem patrimonial para a ordem de mercado. O resultado desse processo, definindo o inimigo comum - o escravo no passado e o assalariado no presente - tornou possível proteger tanto as fontes de acumulação patrimonial quanto o modelo de mercado. Os lúcidos no processo? Os operários anarquistas, socialistas e comunistas vindos da Europa. Bem nos diz Freire (1984) que a liberdade é um processo, nunca um estado. É condição prioritária para a liberdade individual e coletiva. É uma questão amorosa, política e ética. Libertar-nos exige luta, incessante e solidária, na criação e recriação do espaço para a (nossa) liberdade. Libertar-nos dos processos repressivos nos leva ao outro. Neste processo não há metades, parte da liberdade, há o inteiro. "*Ser livre é ser revolucionário. E alegre*" (p. 27).

Divergindo desse processo, mas coerente com a estratégia de expansão capitalista em âmbito mundial, a expansão da economia de mercado, até a crise de 1929, já transformara as sociedades ocidentais em unidades estreitamente

ligadas, fato que gerou tensões, uma vez que as sociedades se punham em defesa dos efeitos nocivos dessa nova ordem no que se referia à terra, ao trabalho e, principalmente, à moeda.

Essas tensões ocorriam em dois planos: a nível interno, na economia (declínio da produção, do nível de emprego) e na política (impasse nas relações de poder), somadas às dificuldades na esfera da economia internacional (queda das exportações, escassez de matérias-primas, perdas nos investimentos estrangeiros, termos desfavoráveis de comércio) e, nesta, rivalidades imperialistas. Essas tensões emanadas do mercado, pois advindas fundamentalmente da dificuldade em manter o "sistema de equilíbrio-de-poder" ou "padrão-ouro" (sic), ocorriam assim "*para e contra o mercado e contra as zonas institucionais principais*" (Polanyi, 1980). Cada área era comparativamente independente das demais e buscava equilíbrio próprio; quando este equilíbrio não era alcançado, o desequilíbrio se difundia sobre as outras esferas. Conforme Soares (1989), foi a relativa autonomia das esferas que causou o acúmulo de tensões e gerou pressões que eventualmente explodiram sob formas mais ou menos estereotipadas. Enquanto na imaginação (cartesiano- newtoniana), o século XIX se preocupava em construir a utopia liberal, na realidade ela - a utopia liberal - ia transferindo as coisas para um número definido de organizações concretas (as grandes corporações burocráticas), cujos mecanismos já na época dominavam.

No âmago das análises de Polanyi (1980) e Soares (1989), está a questão do fracasso da utopia do mercado, isto é, dos argumentos liberais do mercado auto-regulável e do protecionismo, uma vez que eles foram suplantados pela estratégia imperialista (na versão liberal) e pela própria análise marxista. Nesse sentido, segundo Polanyi (1980), o imperialismo econômico era principalmente uma luta entre potências pelo privilégio de estender seu comércio aos mercados politicamente desprotegidos. Para isso, os governos desses países emprestavam apoio a seus nacionais engajados em negócios em países atrasados. O comércio e

a bandeira em simultaneamente "implantados" (sic). O imperialismo e a preparação semiconsciente para a autarquia eram inclinação das potências que se encontravam mais e mais dependentes de um sistema crescentemente falível de economia mundial, a utopia de mercado, a qual é altamente permeável a efetuar as mudanças necessárias à sua sustentação, via modernização do sistema capitalista de produção. Parece-nos, pois, que a idéia de mercado, nos moldes liberais, está associada à ideia de sistema perfeito e ambas, por sua vez, respaldadas na teoria de sistemas, de cunho funcionalista, adaptados às organizações a partir da década de sessenta deste século.<sup>56</sup> Ou seja, ao ignorarmos a sabedoria da história, corre-se o risco (primário) de propor coisas que há muito (ela nos prova) já perderam o sentido.

A inserção da economia brasileira no processo de expansão da economia de mercado nos países hegemônicos não diferiu do padrão assumido nas áreas mais pobres da economia mundial. Com padrões culturais e condições sócio-históricas distintas, as corporações surgem aqui simultaneamente ao seu surgimento nos países centrais. Fazia parte dos seus mecanismos de expansão e diferenciação submeter-se aos mecanismos de controle da economia interna, gozando, entre outros, de privilégios legais ou de vantagens em virtude de sua capacidade empresarial e organizativa. A contribuição básica das corporações na expansão da economia de mercado está em serem estes meios pelos quais os países hegemônicos transferem parcelas do excedente e matérias-primas para o exterior.

Pode-se dizer, em resumo, que ao longo do processo de consolidação da "ordem utilitária", situado entre o último quartel do século XIX e a década de quarenta do século XX (Soares, 1989), há demarcações/especificidades históricas extremamente significativas e que marcam a transição desta para a nova fase da experiência gerencial brasileira. Para facilitar o trabalho de síntese, dividimos o período em três etapas: a) último quartel do século XIX até o final da década de vinte; b) década de trinta; e c) década de quarenta.

---

<sup>56</sup> . Nesse sentido, ver Cap. 2, itens 1.1. e 1.2.

a) Último quartel do século XIX até final da década de vinte - nesta etapa, no plano político, continuávamos sob a vigência do "*Estado gendarme*" (Bertero, 1986) - etapa liberal (Covre, 1989) - calcado no modelo econômico "*agro-exportador*" (Freitag, 1980). No plano social, há, ainda, duas camadas bem delimitadas: a classe dirigente (governo) e os senhores de terra - a oligarquia - e o subproletariado rural - os dominados. Contudo, há uma terceira, a dos profissionais liberais, e mais duas novas classes em fase de configuração: a burguesia industrial e o proletariado urbano (Bresser, 1976). No plano educacional, a política educacional estatal é incipiente e a educação confessional jesuítica, voltada à formação de bacharéis (em Belas Artes, Direito e Medicina) e teólogos, os futuros dirigentes da administração local. Já existiam escolas técnicas, academias e as escolas militares. Com relação ao ensino/formação de administradores, não há registros históricos de ações formalizadas, seja na área pública ou privada. O "gerenciamento" estava concentrado, tal como na fase patrimonialista, na mão de uma elite dominante (privilegiada): os militares (Estado) e a burguesia emergente (oligarquia) (Freitag, 1980).

b) Década de trinta - no plano político, ocorreu a Revolução de Trinta (decorrência direta da crise de 1929), com Getúlio Vargas assumindo o poder, apoiado pela elite nacional. O Estado nacional, agora "*intervencionista*" (Bertero, 1986), passa a mediar o processo econômico (mercado internacional x interesses dos capitalistas latifundiários), impulsionando a diversificação da produção (Freitag, 1980), e marcando o início da Revolução Industrial brasileira (Bresser, 1976). Como decorrência, nova fase de desenvolvimento urbano e industrial, à luz de um novo "*modelo econômico de substituição de importações*" (Freitag, 1980), como forma de estimular, sob a orientação do Estado, aquelas "iniciativas"/forças sociais interessadas na extensão e acumulação industrial, em bases sociais, protegendo-as, ao mesmo tempo, das forças multinacionais (Mantega, 1984). Começa a "*socialização das perdas*" (Freitag, 1980). Nesta década o Estado e a



indústria passam a ter importância econômica crescente. Há também o aparecimento do mercado interno, antes considerado inexistente (Bresser, 1976). A nível estrutural, ocorreu uma reestruturação no poder estatal e na sociedade política e civil. A nova burguesia nacional fortaleceu-se. Começou a organização do Estado nacional - constituições de 1934 e 1937 (Estado Novo) e a racionalização da administração pública - consolidada na criação do DASP (1938), com assessoria americana (EUA), destinado à formação de pessoal para a área pública, com vistas à modernização do Estado, surgindo então a figura do "assessor" econômico para políticas públicas (Santos, 1988).

No que tange à emergência de uma política educacional estatal, o processo é desencadeado, em 1930, com a criação do Ministério de Educação e Saúde, reproduzindo, contudo, a dualidade da estrutura de classes capitalistas em evolução no país (Freitag, 1980).

No plano cultural, houve uma "tomada de consciência de nós mesmos" (sic). Esta tomada de consciência nos coloca diante do problema básico de nossa cultura: o profundo complexo de inferioridade que a avassala, do qual derivam três alienações básicas de nossa formação - a alienação cultural, a institucional e a econômica (Bresser, 1976).

c) Década de quarenta (marcadamente a partir de 1945) - em nível de conjuntura internacional ocorreu a II Guerra Mundial, reforçando, internamente, o modelo econômico vigente, fato que provocou um aceleração do processo de "substituição de importações". É o terceiro nível de intervencionismo estatal, isto é, a expansão "empresarial" (descentralizada) do Estado em áreas estratégicas (Bertero, 1986), fase em que são criadas as grandes empresas estatais (Petrobrás, CSN - Companhia Siderúrgica Nacional, Companhia Vale do Rio Doce). A atuação do governo, segunda fase de Vargas - "populista desenvolvimentista" (sic) - estava assentada em alianças conflitantes - a burguesia e as massas. Não

obstante, o Governo aliou-se à empresa privada nacional, com manipulação das classes populares, ao mesmo tempo em que abriu espaço para a entrada de um novo protagonista no cenário nacional: o capital estrangeiro. É importante lembrar que, em 1942, o governo de Vargas institucionalizou a Consolidação das Leis do Trabalho, fato inédito na história dos quatrocentos e quarenta e oito anos de existência da Nação brasileira.

Em 1946, nova Constituição, passando o Estado a mediar os novos interesses surgidos com a reorganização nacional e internacional do pós-guerra. Este acontecimento, ressaltou-se, havia provocado a redução dos níveis de desenvolvimento, fato que, em nível interno, provocou a polarização setores populares versus poder hegemônico.

É nesta década (de expansão e planificação do Estado nacional), que a "formação de administradores" começa a ser utilizada como um dos mecanismos básicos à estratégia de desenvolvimento nacional. Somando-se ao DASP, algumas instituições de ensino, reconhecendo a importância da 'ciência administrativa', passam a incluí-la nos seus currículos. É o caso da USP, que em 1948 já criara, na Faculdade de Ciências Econômicas, o Instituto de Administração, atribuindo-lhe a responsabilidade pelo desenvolvimento de pesquisas sobre as várias áreas/técnicas da Administração (Santos, 1988). A política educacional estatal, indefinida, refletia a ambivalência dos grupos no poder, com suas "lutas" concentrando-se em torno da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Pública e um projeto de lei progressista em defesa da escola particular, sendo estas, em síntese, as iniciativas educacionais que pertencem à "fase utilitária" da experiência gerencial brasileira.

#### 4.1.3. Fase "semiúrgica" - década de cinquenta (deste século) aos dias de hoje

A partir da década de 1950, inaugurando uma nova fase na ordem econômica mundial, a sociedade de mercado, até então baseada na produção e na máquina, apresenta novas características de organização: produção em grande escala e sob forma padronizada, apoiada em alta tecnologia (Soares, 1989). Com isso,

*"grandes massas de produtos e serviços são produzidos para serem consumidos por grandes massas de pessoas, transformadas em grandes massas de consumidores. É a sociedade de consumo. As mercadorias passam a adquirir algum valor além do uso e da troca: a ambos se acrescenta o 'valor signo" (p. 89).*

Como decorrência, a linguagem passa a ser dominada pela "tecnociência" (tratamento computadorizado do conhecimento e da informação). Dessa forma, entre o indivíduo e a sociedade passam a estar presentes os meios tecnológicos de comunicação, os quais "interpretam" - simulam e refazem - o mundo a seu modo, na medida em que o hiper-realizam. *"A esta sociedade super-recriada (deformada) por signos, mobilizada pelo consumo e pela informação"*, denominamos, tal qual Soares (1989, p. 90), *"ordem semiúrgica"*.

Contudo essas mudanças se caracterizam como sendo típicas das sociedades industrializadas - Japão, Estados Unidos, principais países europeus -, envolvendo a filosofia, as ciências e as artes, Soares (1989) afirma que elas atingiram as sociedades dependentes (reservadas suas peculiaridades), principalmente nos centros de maior porte. Isso significa que, apesar das tensões internacionais (I e II Guerra Mundial) geradas pelo protecionismo, o mercado (auto-regulável) expandiu-se apoiado nas grandes unidades de produção (corporações), nos meios

de comunicação e transporte e nos serviços. Poder-se-ia dizer que este foi o mecanismo básico de que se serviram os países hegemônicos para aprofundar o domínio imperialista, lógica que, sobrepujando a consciência já evidente sob várias formas (movimentos nacionalistas, ideologia desenvolvimentista, independência política), em países dependentes, transformou essas economias em "centros de investimento", isto é, satélites supridores de matérias-primas e pólos de consumo. Contribuíram para isso o crescimento econômico e demográfico dos países periféricos assim como a expansão do socialismo, que sob a forma de governo ou de movimento político deu a tais investimentos uma conotação estratégica.

No caso do Brasil, a alocação (determinada) de recursos de parte dos países hegemônicos e da comunidade internacional de negócios manifestou-se repetidamente após a I Guerra Mundial, encontrando obstáculos na exigüidade do mercado e na inflação, aspectos que, de modo algum, impediram suas ações. Cabe ressaltar "*que o regime capitalista surge e se desenvolve, aqui, bloqueado por dois lados: pelo lado externo, com a apropriação pelo imperialismo de grande parte da acumulação interna; pelo lado interno, com a mesma apropriação, agora de parte do latifúndio*" (Sodré, 1987, p. 59). Tendo sua expressão concreta na capitalização/industrialização, "*o desenvolvimento capitalista brasileiro assemelha-se a uma roda quadrada, cujo giro corresponde a sucessivos abalos*" (sic), assinalando, em escala macroscópica, a acomodação da estrutura interna de produção ao longo do tempo: "*da estrutura colonial à dominação feudal metropolitana; da estrutura dependente ao avanço do capitalismo no ocidente europeu; da capitalização ao imperialismo*" (p. 73). Caberia afirmar, então, que o Brasil está visceralmente inserido no processo de expansão capitalista, na sua terceira fase de desenvolvimento, isto é, o capitalismo monopolista, condição esta necessária à pretendida "internacionalização da economia" e que representa, em última análise, a acirramento da submissão dos países satélites às metrópoles centrais.

Para a internacionalização da economia - decisão esboçada em 1930, configurada em favor do impulso externo em 1950, passando a caracterizar-se como elemento fundamental após 1964 (Bresser, 1976; Freitag, 1980; Covre, 1986; Soares, 1989) - foi fundamental o novo posicionamento empresarial favorável à cooperação financeira externa, possibilitando a implantação, dentro do país, das concepções de organização e de crescimento da grande corporação. Ressalta Soares (1989), que os investimentos externos, aprofundando as antigas formas de dependência - empréstimos financeiros e comércio exterior - foram responsáveis pelo impulso desenvolvimentista do período 1956-61.<sup>57</sup>

Há que ressaltar, contudo, alguns antecedentes fundamentais a este período considerado por Bresser Pereira (1974) como o período de consolidação da Revolução Industrial no Brasil: primeiro, "*a análise da industrialização brasileira põe em evidência que não obstante a orientação desta derivar-se do processo de substituição de importações, a captação de recursos dependeu fundamentalmente da ação do Estado*" (Sodré, 1987, p. 71), sendo a política fiscal a alavanca desses investimentos.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Segundo TAVARES (1989, p. 5), "*o endividamento externo do primeiro período não foi dramático*", quer dizer, "*não era um projeto de endividamento externo pesado, era um projeto austero, conservador, de modernização do Estado, que fez uma reforma fiscal interna conseqüente. Apenas, evidentemente, mantinha os privilégios dos segmentos das elites dominantes que lhe cabia proteger, porque para isso tinha ido ao governo. A tecnocracia dominante tinha uma visão conservadora, internacionalista, semiliberal, mas indiscutivelmente autoritária, com a idéia de que o Estado captasse recursos internos e os externos fossem para complementar a poupança interna*".

<sup>58</sup> Conforme SODRÉ (1987, p. 71), a alavanca de investimentos na segunda fase do desenvolvimento capitalista brasileiro foi a política fiscal. "*Os índices que marcaram o resultado dessa política foram significativos: o setor das manufaturas, que em 1940 representava 10,6% do Produto Interno Bruto e concentrava 7,7% da população ativa do país, elevaria essas taxas, em 1940, para 23% e 9,1%, respectivamente; as importações, que em 1949 representavam 25% da oferta interna de produtos intermediários e 60% dos bens duráveis e de capital, haviam sido reduzidas, em 1965, a 10 e 20%, respectivamente. A taxa de crescimento industrial foi excepcionalmente elevada, nos anos quarenta, na média anual de 7%; nos anos cinquenta, ascenderia à média anual de 9%. No conjunto do período entre 1939 e 1964, a taxa média de crescimento industrial foi de 8,3%. Mas apesar disso, o nível de emprego não se elevou acima de 3% anuais, no mesmo período, na indústria, e o desenvolvimento da agricultura permaneceu lento, contribuindo para a alta dos preços e limitando o mercado interno*".

Segundo, o alastramento das relações capitalistas no Brasil - marcadamente a partir da II Guerra Mundial, ocasião em que os Estados Unidos se transformaram no centro hegemônico da economia mundial (Santos, 1987) - ocorre pela acomodação de condições externas a condições internas, em relação dialética, apresentando-se, além disso, marcado por avanços e recuos políticos significativos que denunciam a resistência das velhas estruturas à mudança, e, esta, "*avançando por arrancos*" (Sodré, 1987). Quer dizer, sucedem-se fases de liberdade e fases de ditadura, manifestando a presença e a força das velhas estruturas, que resistem: o latifúndio, em declínio, e o imperialismo, em transformação.<sup>59</sup> Esta situação provocou o aprofundamento das contradições entre os interesses nacionais e internacionais, com desestabilização do sistema, culminando com o golpe de Estado e o suicídio de Vargas, em 1954.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> . Para SODRÉ (1987, p. 75), a partir da Revolução de 1930 "*a inflação acompanha sempre o financiamento dos setores atrasados e a penetração dos interesses externos. Em 1954, o café entrava apenas com 19% do total em valor da produção agrícola, e com 6,5% do total da renda interna; a estrutura tradicional da produção brasileira sofria profundas alterações. O crescimento se processava praticamente sem contribuição do capital estrangeiro: entre 1939 e 1954, o Brasil realizou uma inversão bruta em bens de capital da ordem de 600 bilhões de cruzeiros (valores constantes de 1952), sendo 416 bilhões de produção interna e 182 bilhões importados em máquinas e instalações. Entre 1940 e 1950 o aumento geral do emprego foi da ordem de 17%. As indústrias de bens de produção, entre 1940 e 1955, tiveram um crescimento da ordem de 892%; as de bens de consumo, de 196%; mas a agricultura, apenas de 64%. Era o rompimento definitivo com a estrutura econômica colonial; as estatísticas confirmam: em 1940, cerca de 80% da força de trabalho pertencia à agricultura; as indústrias de transformação absorviam 10%. Em 1950, a agricultura ocupava 72,6% dela e a indústria de transformação quase 15%. Entre 1947 e 1956, o ritmo de aumento da produção industrial foi, no Brasil, superior ao ritmo médio do mundo capitalista: 71% para este e 92% para o Brasil. Os bens de produção representavam 1/5 da produção total, em 1939; em 1956, passariam a representar 1/3. Na importação, os bens de produção, ao iniciar-se a segunda metade do século, representavam 70 a 80% do valor total.*

<sup>60</sup> . Na opinião de SODRÉ (1987, p. 83), "*a morte de Vargas não encerrou apenas uma fase da política brasileira, dominada pela sua figura, como expressão do avanço das relações capitalistas no país - encerrou, também, um período do desenvolvimento econômico do país, período marcado, do ponto de vista da industrialização, pela substituição de importações. No exterior, em escala mundial, marcando o compasso da 'guerra fria', o capitalismo atingia a etapa de capitalismo monopolista de Estado, que exigiria alterações essenciais na exploração dos países de economia dependente, em busca do lucro máximo e através de processos novos e do maior aperto nos velhos processos. Politicamente, seria um período de graves perturbações, culminando com a supressão das liberdades democráticas. A busca empírica do modelo conveniente passaria, entretanto, por uma fase preparatória, quando se gerariam as condições para que o imperialismo lançasse as bases de seu domínio.*

Terceiro, é na primeira parte da década de cinquenta que o ensino de Administração, ou seja, a formação de administradores, passa a se constituir em uma das estratégias (ideológicas) de desenvolvimento (Fischer, 1984). Assim, coerentemente vinculados ao modelo americano de Administração (agora hegemônico), são institucionalizados os cursos de Administração Pública, em 1952, e Administração de Empresas, em 1954, na Fundação Getúlio Vargas, fortalecidos, em 1961, com o convênio Brasil/EUA - PAB-1 (Programa de Formação de Administradores para a Área Pública e Privada). Como consequência, a expansão significativa desses cursos nas duas décadas posteriores, ambos (conforme análise cap. 3, item 3.1.) sustentados por uma "*ideologia desenvolvimentista*" (Fischer, 1984), calcada numa "*racionalidade instrumental*" (Ramos, 1981), expressão dos valores modernos, tecnocráticos, capitalistas, significando, em essência, que tais cursos servem à acumulação do capital, vinculando-se, por conseguinte, aos interesses do poder dominante (Covre, 1981; 1983; 1989).

Quarto, na base deste processo de transição, 1945-1955, há um aprofundamento dos laços de dependência, que subordinam a estrutura econômica brasileira aos interesses externos. Esta "*deliberada opção pelos interesses externos*" (Sodré, 1987), pode ser verificada no ato conhecido como Instrução 113, da SUMOC, de 17 de janeiro de 1955 (poucos meses após a morte de Vargas), o qual "*constituía a base da orientação adotada, a partir de 1956, quando o governo (Kubitschek) formulou o Plano de Metas, destinado, segundo a propaganda, a fazer o país avançar cinquenta anos em apenas cinco*" (Sodré, 1987, p. 85).<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> . Conforme SODRÉ (1987, p. 86), "*os registros feitos na SUMOC revelam que de 110 milhões de dólares, em 1955, passamos a receber 206 milhões, em 1956, e 330 milhões de dólares, de janeiro a novembro de 1957, totalizando mais de 500 milhões de dólares nestes dois anos*". (...) Além disso, o Plano de Metas "*estabeleceu uma série de favores, dos mais escandalosos, aos monopólios estrangeiros, representando a canalização, para eles, de dezenas de milhões de cruzeiros, com os privilégios de câmbio, de comércio e de remessa de lucros, além daqueles ligados à tributação. Mais do que isso: o governo brasileiro emprestou aos monopólios estrangeiros os cruzeiros para a compra de divisas e lhes concedeu financiamentos oficiais, a longo prazo, para instalação e ampliação de suas fábricas. Assim, a criação da nossa indústria automobilística é, sem dúvida, um dos exemplos mais escandalosos da utilização da intervenção econômica do Estado brasileiro em favor de poderosos grupos estrangeiros*". Mostra ainda o autor que "*a entrada de capitais estrangeiros de investimento, no período 1956-1961, atingiu média de 112*

O Plano de Metas marca a consolidação do desenvolvimento industrial no Brasil pela política industrializante do governo, fato que se revela inclusive na Lei 4024, de 1961 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (fato inédito na história do desenvolvimento brasileiro), a qual, resultante de lutas de poder, dava direito ao ensino público e particular, em todos os níveis.

À luz dessas considerações pode-se dizer, então, que "*realizados com o apoio de privilégios concedidos pelo Estado - refletindo os interesses sociais e as orientações econômicas e políticas dos estamentos e classes que predominavam em seu controle - esses investimentos possibilitaram não só a manutenção do mercado como sua adaptação aos interesses dos países líderes da economia de mercado*" (Soares, 1989, p. 90).<sup>62</sup> Covre (1989) enfatiza, no entanto, que o processo de industrialização no Brasil se tornou possível "*porque já não éramos concorrentes,*

---

*milhões de dólares, para cair, no período 1962-1967, média de 58 milhões; os financiamentos particulares, naqueles mesmos períodos, passaram de 244 milhões para 124 milhões, enquanto os financiamentos oficiais passaram, ainda naqueles marcos, de 137 a 210 milhões. Quase a metade dos capitais de empréstimos entrou no período 1954-1961. O percentual que mede a relação entre o serviço da dívida externa e a receita das exportações evoluiu de 5,4, em 1947, a 40,7, em 1960; a relação entre a dívida externa e a receita das exportações cresceu, de 55,3, em 1947, para 251,3, em 1962. A dívida externa total, em 1954, era de 1 bilhão e 600 milhões de dólares; em 1961, ascendia a 2 bilhões e 700 milhões; a receita das exportações, entretanto, era de 1 bilhão e 600 milhões de dólares, em 1964, e de 1 bilhão e 400 milhões, em 1961. O serviço da dívida, que era de 180 milhões de dólares, em 1954, passava a mais de 440 milhões, em 1961, tendo sido de 516 milhões, em 1960. Ao fim do período iniciado em 1956, com o planejamento do desenvolvimento à base de investimentos estrangeiros, a opção pela submissão aos interesses estrangeiros deflagrava a crise do câmbio" (p. 89-90).*

<sup>62</sup> Defende SODRÉ (1987, p. 89), que "*a opção pelo desenvolvimento através das entradas maciças de capitais estrangeiros, suposta solução única, correspondeu a uma deformação profunda da estrutura econômica brasileira. Já em 1953, 76 a 80% do café era exportado por firmas estrangeiras, que auferiam lucros na média de 92,3%, tendo uma delas alcançado mesmo lucro de 300%. Os preços do nosso principal produto de exportação haviam ascendido, logo após a II Guerra Mundial, encontrando forte resistência no mercado norte-americano: admitindo o índice 100 para tais preços entre 1948 e 1952, chegariam a 143, em 1954. Mas já em 1955 caíram para 119; para 97, em 1957; para 62, em 1958; para 52, em 1959. Os preços do minério de ferro, em 1956, eram apenas 17% dos que vigoravam em 1948; mas, entre 1958 e 1959, sofreram outra queda, agora da ordem de 27%. Entre 1956 e 1960 entrou no Brasil pouco mais ou menos o mesmo valor, em capitais, segundo dados de fontes oficiais, do que o saído. Mas já entre 1960 e 1963 entravam apenas 200 milhões de dólares e saíam 600 milhões, em números globais. Em 1954, o preço médio da tonelada exportada fora de 364,10 dólares; em 1955, já descambara a 144,57; em 1959, estava em 129,70; em 1962, a 98,21; em 1965, a 81,05; em 1969, a 74,00. A queda de preços, pois, fazendo que a tonelada valesse, em 1969, um quinto do que valia em 1964, denuncia a crise do comércio exterior do Brasil*".



*mas ao invés, subalternizados do processo capitalista em geral'* (p. 23).

A crise estrutural que se manifesta no início dos anos sessenta - lutas de interesses, processo inflacionário crescente, endividamento externo, redução do investimento estrangeiro no país - provocou radicalizações que culminaram na crise de 1964, com a queda do governo Goulart (Sodré, 1987), fato que implicou profundas modificações na dinâmica da sociedade nesta década e nas que se sucederam. Os eventos essenciais à configuração dessa nova fase do processo de desenvolvimento nacional, consideradas as perspectivas deste estudo, estão localizados, para fins de análise, em distintos planos, conforme segue.

No plano político, centralização do poder no Estado (militares/tecnocratas) (Fischer, 1984), ou seja, aprofundamento do intervencionismo estatal, inclusive com medidas repressivas como o AI5 - dez/68 - (Freitag, 1980), o qual foi revogado no início da década de oitenta, quando teve início a transição do Estado para novas formas de administração pública (Fischer, 1984). De forma gradativa ocorrem movimentos sócio-políticos muito importantes, quais sejam, a campanha pelas "Diretas Já", em 1983; a eleição de um presidente civil em 1984; "nova Constituição" em 1988; as eleições diretas para presidente civil da República, em 1989, e a institucionalização do regime democrático, em 1990.

No plano econômico, instalação de um novo modelo econômico - "*internacionalização do mercado interno*" (Freitag, 1980) - significando aumento do poder do "*Estado intervencionista*" (Bertero, 1986); assentamento da "economia associativa" (sic) do Brasil no sistema produtivo monopólico, apoiado na "transferência de tecnologia" (sic) - atrelamento da indústria nacional à dívida externa e "política de ajuda" (Freitag, 1980) -, sustentado pelo tripé econômico: empresa nacional, Estado e capital multinacional (Freitag, 1980; Covre, 1983), ou seja, pelo "bloco ideológico" (sic) classe dominante, tecnocratas e militares, cujos interesses comuns - "pacto da interdependência e da economia associativa" (sic) se coadunam com uma

visão de mundo que os coloca a favor da manutenção do *status quo* (Covre, 1983). Ratificando essas colocações, Fonseca (1963) mostra que um dos atos pioneiros do governo militar foi o de "abrir as portas" à entrada de capital estrangeiro no país. Isto é, a Lei nº 4131, de 3 de setembro de 1962, que fixava o estatuto base do capital estrangeiro no país, foi modificada pela Lei nº 4390, de 29 de agosto de 1964, sendo que, nesta última, foram suprimidas aquelas regulamentações que mantinham sob certo controle a entrada de capital estrangeiro no país.<sup>63</sup>

Na perspectiva dos autores citados, esses condicionantes nos situam, no contexto do capitalismo mundial, como um país capitalista dependente e associado, e dessa maneira integrados, à luz das principais teses do "*modelo de subdesenvolvimento capitalista*" (Mantega, 1984), como um elo importante na cadeia de acumulação capitalista em grande escala. As peculiaridades desse modelo de desenvolvimento se coadunam, conforme Santos (1987), num novo ciclo expansionista do capitalismo mundial, desencadeado a partir da segunda metade da década de sessenta - a etapa financeira, na evolução do capitalismo (Mantega, 1984) - trazendo, no cerne do seu desenvolvimento, um novo tipo de unidade empresarial - a grande corporação, apoiada em recursos tecnológicos típicos da segunda fase da "revolução científico-técnica" (sic) do capitalismo, a automação industrial, a qual está, por sua vez, inserida na terceira fase do processo de acumulação do capitalismo mundial, desencadeada em 1966 (Santos, 1987). Entre outras coisas isso representa a subordinação da ciência, como invenção, e da pesquisa, aos interesses do capital, e a diminuição do peso da força de trabalho, medida em homens, ou em horas-trabalho, em relação aos demais fatores de produção.

---

<sup>63</sup> FONSECA, Herculano Borges da. *Regime jurídico do capital estrangeiro*. Rio de Janeiro, Editora Letras e Artes, 1963, afirma que a Lei nº 4131, de 3 de setembro de 1962, fixando o estatuto base do capitalismo estrangeiro no país, dava início a um novo período na história das relações econômicas do Brasil com o exterior. "*Promulgada num momento crítico de nossa história, em meio à mais espantosa inflação, ao mais sério desequilíbrio financeiro, ao mais grave déficit de pagamentos, ao mais dramático momento da nossa evolução sócio-política (...) traz a marca dos tempos: é áspera, polêmica, paradoxal e confusa. Nem poderia ser de outra forma, eis que nasceu num país que ainda é um mundo em formação, e num momento histórico em que a guerra fria se alastra, se infiltra e se insinua em todos os domínios da atividade humana*" (p. 7).

No plano sócio-cultural, instauração de uma "política do bem-estar social" contraditória: os direitos sociais excluem a maioria da população brasileira e a política salarial é utilizada como fator de expansão capitalista (Freitag, 1980).<sup>64</sup> Nos anos setenta, década do "milagre brasileiro" (sic), da "sloganização" (Freitag, 1980) nacionalista, como por exemplo, "Brasil, ame-o ou deixe-o". No fim dos anos setenta e início dos anos oitenta eclodem movimentos grevistas; a anistia possibilita o retorno dos intelectuais expulsos do país no período pós-64; os movimentos pela democratização se intensificam (Fischer, 1984) e culminam em eleições presidenciais e instalação da ordem democrática no período 1985-91.

No plano educacional concretiza-se o "discurso liberal" da "*democratização do ensino*" (Freitag, 1980), nos três níveis: em 1968, a reforma universitária, através da Lei nº 5540; e, em 1971, a reformulação do ensino de primeiro e segundo graus, através da Lei nº 5692. No caso específico do ensino de Administração, a 9 de setembro de 1965, através da Lei nº 4769, foi regulamentado o exercício da profissão de Técnico em Administração, cabendo ao Conselho Federal de Educação a definição do currículo mínimo e duração do curso, fato que se consolidou no Parecer nº 307/66, aprovado em 8 de julho de 1966.

Conforme já referido no capítulo 3, item 1.2, a década de sessenta marca nos Estados Unidos a influência da sociologia funcionalista de Parsons na teoria organizacional, consolidando-se inicialmente através do estruturalismo e, posteriormente, da teoria dos sistemas abertos, resultando na Teoria Geral dos Sistemas. A ampliação dessa teoria resulta, nas décadas de setenta e oitenta, no Contingencialismo. Na perspectiva sistêmica, a preocupação é com a eficiência do sistema. Cabe ao administrador modelar a cultura organizacional e delinear sua evolução, sendo a criação de valores compartilhada por todos os membros da organização a condição de seu sucesso (Motta, 1986). Na década de oitenta há um aprofunda-

---

<sup>64</sup>. Nesse sentido, ver MANTEGA, Guido. *A economia política brasileira*. 2ª ed., São Paulo, Polis/Vozes, 1984, p. 219-20.

mento do funcionalismo sistêmico, e como decorrência o sistema organizacional passa a ser reconhecido como uma totalidade onde todas as unidades estão conectadas por redes de relacionamento (network). E em período mais recente o surgimento de novas matizes de análise organizacional, na sua maior parte voltadas à questão da participação.

Cabe lembrar também que é somente na década de oitenta que surgem no Brasil as primeiras críticas à formação do administrador, particularmente no período 1981-84, simultaneamente a fatos importantes como a abertura política; pior recessão da história brasileira, até então (Singer, 1989); declaração da "falência técnica" do Estado, aos países credores (Freitag, 1980); aprofundamento das contradições internas do capitalismo (Santos, 1987); emergência, no plano internacional, dos tigres asiáticos, apresentando novas formas de gestão, particularmente o Japão, passando este a fazer parte do bloco de países hegemônicos - Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, França e Itália.<sup>65</sup>

Cabe, pois, dizer, assegurados nos autores acima, bem como na opinião de Soares (1989), que apesar das crises, intermitentes retrocessos pelos quais a sociedade brasileira tem passado, particularmente a partir de 1962 - "*manifestação de sua condição de sociedade de mercado periférica - ela incorporou, dentro de suas peculiaridades e a partir dos princípios de desenvolvimento capitalista e da internacionalização da economia de mercado, os padrões da sociedade de consumo*" (p. 91). Se esse fenômeno gera uma certa semelhança entre economias centrais e dependentes, ela não está, seguramente, na capacidade de consumir produtos (em si), mas na identidade dos mecanismos que mobilizam o consumo em massa nessas duas economias, particularmente os utilizados pelos meios de comunicação de massa. Interpondo-se entre os indivíduos e os objetos, eles saturam a sociedade de informação e serviços, veiculam produtos, definem valores, programam o cotidia-

---

<sup>65</sup> Para verificação da "evolução" do ensino de Administração no Brasil, ver Cap. 2, item 2.1.; quanto às críticas à formação, ver Cap. 2, item 2.2.2.

no, gerando contradições profundas no seio daquelas sociedades cujos indivíduos não conseguem, mesmo pelo trabalho, ter acesso àqueles bens. Dentre esses meios, o paradoxo maior parece estar na televisão, "*talvez o mais popular resultado da 'tecnociência'*" (Soares, 1989, p. 91), pois ao mesmo tempo em que ela inspira consumo, influencia comportamentos e é consumida e adquirida (através de financiamento), inclusive pelos segmentos menos favorecidos da população, o acesso aos produtos que este meio veicula se restringe a uma pequena parcela da população e os principais centros urbanos, uma vez que o acesso da maioria está limitado pelos elevados índices de concentração de renda que costumam caracterizar as sociedades periféricas.<sup>66</sup>

As manifestações da "fase semiúrgica" na sociedade brasileira podem ser localizadas, conforme Soares (1989), em nível de sociedade, no "individualismo", e em nível organizacional e gerencial, no "formalismo". Quanto ao "individualismo" - traço peculiar dessa fase e que se manifesta ora como oportunismo, ora como descrença na solução das dificuldades -, ele pode ser interpretado à luz das profundas desigualdades sociais existentes, uma vez que essa condição gera nos indivíduos um dilema básico, qual seja, a luta entre os padrões de consumo impostos, de diferentes formas, pelas economias centrais aos países dependentes, e as possibilidades que os indivíduos desses países têm de ter acesso àqueles bens.

No que concerne a esses traços de nossa cultura é imprescindível entendê-los, também, à luz do elemento "consciência e dos seus estados", conforme categorização proposta por Freire (1989) - "consciência ingênua", "transitiva ingênua" e "consciência transitiva crítica"<sup>67</sup> - uma vez que os dois primeiros tendem a

---

<sup>66</sup> . Ver Cap. 2, item 3.2.1.

<sup>67</sup> . Segundo FREIRE (1989b), "*a consciência se reflete e vai para o mundo que conhece: é o processo de adaptação. A consciência é temporalizada. O homem é consciente, e na medida em que conhece, tende a se comprometer com a própria realidade. (...) O primeiro estado de consciência é a intransitividade. (...) A consciência intransitiva responde a um desafio com ações mágicas porque a compreensão é mágica. (...) Na consciência ingênua há uma busca de compromisso; na crítica, há um compromisso, e, na fanática, uma*

predominar numa sociedade em transição como a nossa. Quer dizer, se a passagem do primeiro para o segundo "estado de consciência" é uma passagem automática, já que pode ocorrer face a desafios do ambiente, o passo para a "consciência transativa crítica" não o é: somente se dá com um processo educativo de conscientização. Este passo exige um trabalho de promoção e crítica. Se não se faz este processo educativo, só se intensifica o desenvolvimento industrial ou tecnológico e a consciência sofrerá um abalo e será consciência fanática. Este fanatismo é próprio do homem massificado. A educação, portanto, é um elemento fundamental para que os indivíduos consigam romper certas condições que, sem desprezar nossas bases culturais, são imprescindíveis à criação de um novo estado de consciência da sociedade brasileira e, conseqüentemente, de nossa experiência gerencial.

Quanto ao "formalismo" - "*discrepância entre a conduta concreta e a norma prescritiva que se supõe regulá-la*" (Soares, 1989, p. 93) e cujo ponto alto é a legislação - uso da lei como instrumento das transformações - ele pode ser visto como conseqüência da adoção mecânica dos padrões organizacionais das grandes organizações, os quais são resultantes da aplicação de tecnologias gerenciais de alto nível de racionalidade (instrumento), de aumento de controle visando ao aumento da produção e do consumo. Esses padrões veiculados por autores estrangeiros e por profissionais com cursos no exterior têm sido adotados de modo mecânico, desconsiderando os fundamentos sociais do fenômeno administrativo. Sua sofisticação crescente e suas formas sutis de controle freqüentemente colidem, na prática, com os padrões autocráticos da sociedade brasileira. É apesar dos freqüentes problemas gerados por essas técnicas ou "soluções" importadas, por força do seu "*caráter moderno*" (Soares, 1989), continuam sendo inquestionavelmente assumidas e aplicadas como verdades absolutas ou como soluções acabadas, levando a modismos que fracassam de forma contundente, como foi o caso do Desenvolvimento Organizacional (DO), entre outros.

---

*entrega irracional. (...) Geralmente em todos nós existe algo de consciência mágica: o importante é superá-la*" (p. 39-41).

O relevante a destacar na questão do "formalismo", já que ele não é um fenômeno exclusivo das sociedades periféricas, é seu "ingrediente fundamental" (sic), que é a justaposição do padrão de relações sociais tradicionais dessas sociedades aos modernos padrões importados, gerando procedimentos administrativos sem nenhum sentido prático, como os citados por Soares (1989, p. 93-4):

*"controle e relatórios inúteis; orçamento decorativo; recrutamento e seleção, mesmo concursos públicos, ocultando admissões já procedidas, em nítida prática de nepotismo; treinamento de pessoal com outras finalidades que não o aprimoramento do desempenho do empregado; denominação de 'recursos humanos' para simples atividades de movimentação e registro de pessoal".*

*"O ponto alto do formalismo é a legislação. Abandonados os antigos padrões que regulavam as relações sociais, importados padrões éticos do estrangeiro ou com o propósito de dobrar resistências, concebe-se a lei como instrumento de transformações sociais"* (Soares, 1989, p. 94). Como decorrência, discrepância entre normas e realidade, possibilitando aos administradores incumbidos de executar a lei o exercício do livre arbítrio (interpretação da lei ao seu talento ou em defesa de interesses escusos) *"pela certeza da impunidade garantida pelo conceito hipertrofiado de autoridade"* imposto ao País, desde o golpe militar de 1964 (sic).

O formalismo gera, por sua vez, a prática do "jeito", ou seja, a "ética" de "levar vantagem em tudo" (sic), prática popular, cotidiana, de contornar as dificuldades independentemente das normas, códigos, leis (Soares, 1989; Chauí, 1991), a qual pode ser definida como sendo *"uma forma autoritária de transgredir"* (Chauí, 1991). Na perspectiva dessa "ética", *"os fins justificam os meios e qualquer*

*meio será válido para atingir os fins*" (revista IstoÉ Senhor nº 1126, p. 5, de 24 de abril de 1991). Reproduzindo a prática do "opressor", o "oprimido" (no sentido atribuído por Paulo Freire)<sup>68</sup>, usa "*o jeito para fazer frente à espoliação do cotidiano*" (Soares, 1989, p. 94). As práticas desse e daquele se complementam e se reforçam em níveis diferentes, como se fossem defesas um contra o outro. Na essência, a mesma intencionalidade: contornar as circunstâncias, submetendo os fatos aos interesses, assim como o fizeram e fazem os "*donos do poder*" (Faoro).

Na perspectiva sociológica de Soares (1989), em resumo, o exercício do poder e da autoridade na administração brasileira, seguindo o caráter geral da sociedade, é marcado pela autocracia em suas diversas formas. Presente em 4/5 da nossa história, a violência do escravismo revela-se sob as formas de patriarcalismo e de paternalismo, em nítida manifestação do patrimonialismo ainda remanescente. No que se refere ao patriarcalismo, a autoridade se manifesta em dois processos básicos: no trabalho, em relações que ultrapassam os limites da empresa, interferindo na vida do empregado, e, na sucessão, na forma como se processa, ou seja, por herança ou escolha, e raramente por mérito.

Mesmo apresentando aspectos liberais, como a promoção do bem-estar do empregado, o patriarcalismo tende, na sua essência, a se comprometer com o imobilismo, fruto de seus vínculos patrimonialistas. Em função disso, diz Soares (1989), as relações funcionais são substituídas por relações de proteção, de caráter afetivo. O paternalismo vale-se predominantemente da barganha entre favores e vassalagem, utiliza mecanismos sutis de pressão como forma para atribuição artificial de prestígio, impõe o ostracismo como punição. A superposição de padrões de autoridade e de relações de trabalho, próprios de empresas oligopolistas, e remanescentes da autoridade tradicional, tem servido para agravar ainda mais as já violentas (pela sua heteronomia) relações de trabalho, na sociedade de mercado. Na administração pública o padrão tradicional de autoridade manifes-

---

<sup>68</sup> . Ver FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 18ª ed., Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1988.



ta-se na solução de continuidade que caracteriza a mudança dos titulares, e nos cargos de confiança. A cada mudança corresponde uma nova orientação e novas lealdades.

Profundamente induzida - razão pela qual possui caráter distinto do processo ocorrido nas sociedades hegemônicas de mercado -, "a ordem semiúrgica no Brasil apresenta profundas distorções" (sic), dentre elas: a produção de massa limitada pelos elevados índices de pobreza da população, que a ela pouco tem acesso; o conceito negativo do trabalho, marcado pelos valores escravistas, indicando o achatamento salarial como a mais adequada estratégia de combate à inflação; o uso de alta tecnologia de produção e de capital intensivo das grandes empresas, restringindo a absorção da força de trabalho; e, por último, padrões organizacionais que, ao contrário de representarem uma evolução do processo produtivo, refletem um controle externo em níveis cada vez mais sofisticados. "*Adotando uma tecnologia gerencial de racionalidade sofisticada, o país ignora o forte significado da vida humana associada*", conclui Soares (1989, p. 95).

Além disso, há o paradoxo da informação na sociedade de consumo: se por um lado ela representa um desafio para controle do indivíduo, por outro, "*produz a massa, infensa à participação, a maioria silenciosa, negação do social, fim da sociedade clássica*" (sic). As Ciências Sociais, que poderiam ter contribuído para a construção de um padrão organizacional genuinamente nacional, refletem o pensamento importado, atuando como uma "tecnociência" (Soares, 1989) e empenham-se em resultados e não no conhecimento da realidade, procedimento típico na área da Administração.

Cabe, pois, concluir dizendo que a experiência gerencial brasileira, em vinculação profunda com o movimento da história (Covre, 1983 e 1989) e com o processo de industrialização do País (Storck, 1983), vem refletindo as transformações básicas ocorridas na organização social brasileira (Soares, 1989), utilizando-se

de mecanismos que tendem a adequar os estilos de gestão às diferentes etapas do desenvolvimento tecnológico do capitalismo mundial (Santos, 1987). Conforme Soares (1989), numa primeira fase, surgindo emersa nas relações substantivas da "ordem patrimonial" - e conseqüentemente com seu caráter difuso - a gerência toma corpo na construção da Nação como aspecto da transplantação cultural do liberalismo. Esse processo foi marcado, porém, desde o início, por duas peculiaridades básicas: a primeira, caracterizada na associação de uma pequena elite dominante às economias centrais, fez com que o liberalismo se instalasse aqui, primordialmente, como uma oportunidade limitada ao plano político. A segunda, vinculada ao caráter estamental da construção do Estado, o qual, à luz do estamento colonial definiu uma "ordem econômica" na qual as mercadorias fictícias - trabalho, terra, moeda - eram vendidas sob condições de privilégios, limitando a prática liberal.

O aparecimento de um mercado interno e de novos atores, especialmente nos campos político e econômico, oportunizou o estabelecimento da sociedade de mercado e a ampliação da experiência gerencial, contudo a adoção dos modelos de organização transplantados das economias centrais sofreu as injunções das condições periféricas e das atitudes e valores elaborados sob o regime colonial. A expansão do mercado auto-regulável, estimulada particularmente pelo Estado, levou as grandes potências a efetuarem investimentos externos por intermédio das grandes corporações. Alicerçados em inédito desenvolvimento tecnológico, esses investimentos possibilitaram a produção de bens em grande escala e levaram à "fabricação" de consumidores pelos meios de comunicação de massa, a sociedade de consumo.

Concordamos, pois, com Soares (1989), que essa nova ordem social, induzida, provoca distorções várias, das quais as técnicas gerenciais são um exemplo. "Instaladas" por grandes empresas estrangeiras, com apoio do Estado e do empresariado nacional a partir da década de 1950, essas técnicas - aplicadas

mecanicamente sob o argumento da universalidade - são destituídas dos fundamentos sociais que respaldam o fato administrativo.<sup>69</sup> Juntamente com os novos padrões gerenciais da fase semiúrgica, coexistem padrões e valores das fases "patrimonial" e "utilitária", variando conforme o segmento econômico e o espaço. "...*E la nave va*" (A. Pazzianotto Pinto, *Folha de São Paulo*, p. 1-3, 19.06.91), paradoxalmente!<sup>70</sup>

## 4.2. O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NOS DIAS ATUAIS E O PAPEL GERENCIAL: UMA TENTATIVA DE CLARIFICAÇÃO

### 4.2.1. Um estudo de caso

Para auxiliar na clarificação do papel do administrador, via ensino, utilizamos a pesquisa documental tecnicamente calcada na "análise de discurso", uma vez que "*esta abordagem ultrapassa o plano estritamente lingüístico, ao considerar o sujeito como estando situado num espaço social*" (Bardin, 1979, p. 214). Os documentos incluídos nesta análise são o regimento interno do curso de pós-graduação em Administração da UFRGS, e os planos de ensino das disciplinas por nós freqüentadas no período 88/2 a 89/2.

---

<sup>69</sup> . BETHLEM (1989) fez o seguinte comparativo entre o desenvolvimento de empresas americanas e brasileiras: as empresas americanas desenvolveram-se conjugando "um produto" e "um serviço novo", criado e aperfeiçoado por alguém e desenvolvido por empresas com enorme capacidade de produção e distribuição. As empresas brasileiras desenvolveram-se com base no processo de "substituição de importações", no qual um "comerciante" detectava um produto já aceito pelo público e iniciava um novo negócio. No Brasil acabou não tendo preocupação com marketing ou engenharia de produção, situação também afetada pela má distribuição de renda.

<sup>70</sup> . A vinculação dos novos padrões gerenciais com o processo de industrialização e a fabricação da sociedade de consumo na realidade brasileira pode ser constatada nos quadros em anexo.

Conforme consta no plano curricular datado de 1990, o curso de mestrado em Administração iniciou suas atividades em 1972, tendo sido aprovado seu regimento em 13/10/75, pela Câmara Especial de Pós-Graduação e Pesquisa, através do Parecer nº 300. Foi credenciado pelo Conselho Federal de Educação pelo Parecer nº 1198/77 e recredenciado através do Parecer nº 75/87.

As opções curriculares oferecidas pelo curso atendem as áreas de Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Produção e Sistemas, Contabilidade e Organizações. A partir de 1991 passou a ser oferecida a área de concentração Planejamento e Gestão em Ciência e Tecnologia. "*Seu objetivo é propiciar estudos profundos no campo da Administração, formando, prioritariamente, pessoal para o exercício das atividades de ensino e de pesquisa*" (p. 13).

Compõem o Corpo Docente 17 doutores e 13 mestres. O teste de seleção consiste na aplicação de testes específicos de Habilidade Verbal, Aptidão Quantitativa, Raciocínio Lógico-Analítico, Inglês e Redação. Além dos Testes de Seleção, são analisados os currículos dos candidatos e efetuadas entrevistas. Os critérios explicitados, neste caso, são: a motivação do candidato para o ensino e a pesquisa; o exercício da docência em atividade de pesquisa e a disponibilidade para frequentar o curso em tempo integral.

Quanto ao "regime didático" (sic), o currículo do curso prevê a realização de disciplinas obrigatórias e eletivas, seminários, atividades de pesquisa e a elaboração de uma dissertação.

As linhas de pesquisa desenvolvidas pelo curso são: Marketing na Atualidade; Canais de Distribuição - Logística Empresarial; Comportamento do Consumidor; Mudanças Organizacionais e Avaliação; Clima e Cultura Organizacionais; Formação de Estratégias; Burocracia e Política na Administração Pública Brasileira; Administração Universitária; Qualidade de Vida no Trabalho (QVT);

Custos e Contabilidade; Finanças das Empresas; Mercado de Capitais; Planejamento e Gestão de Ciência e Tecnologia; Técnicas Modernas de Administração da Produção; Informática para o Usuário Final e Análise de Decisões.

No que se refere à filosofia do curso, a versão atual, datada de 1990, não aprecia esta questão. Na versão anterior, datada de 1988 e válida para o biênio em que se deu nossa formação, consta que "*a filosofia do PPGA se pauta por duas orientações básicas: moderada flexibilidade e busca da excelência*" (p. 1). A primeira traduzia-se na possibilidade oferecida do aluno de, "*dentro de certos limites, compor sua programação pessoal*" (sic). A segunda, no "*significativo número de professores com o título de Doutor e em contínuo aperfeiçoamento, bem como pela ênfase no aprimoramento das teses de Mestrado (...) produzidas no PPGA*" (p. 1).

Conforme entrevista efetuada com um professor-doutor do referido Programa<sup>71</sup>, o início do curso de mestrado, em 1972, ocorreu via formação do professores nos EUA, especificamente nas Universidades Michigan State University e South California, e atendia tanto a Administração Pública quanto a de Empresas. Inspirado na Lei 5540/68, o curso visava a "formação de recursos humanos para o desenvolvimento" e tinha como proposta básica a formação de administradores calcada na suposição de que um administrador gerencia qualquer tipo de organização, sistema ou especialização. Nessa década, o curso enfrentou problemas, seja no aspecto administrativo ou na definição do currículo. No período 1983-85, incluindo a participação dos alunos, o curso mudou de estrutura, e no biênio 1979-80 "a pesquisa começou efetivamente a acontecer" (sic). Nessa gestão a busca de redefinição do objetivo PPGA tendia a enfatizar as relações com a área empresarial, gestão de ciência e tecnologia e finanças. No plano de intercâmbio com outros

---

<sup>71</sup> . O professor-doutor Roberto Costa Fachin foi entrevistado na sede do Programa - Av. João Pessoa, 52 (POA/RS), no dia 20/10/89, ocupando na ocasião o cargo de Coordenador da Comissão de Carreira da Administração em nível de Graduação junto à 5ª Câmara e CONCEP, além de membro titular da Comissão Coordenadora do PPGA responsável por "assuntos de relações internacionais".

países, os interesses centravam-se em torno de países como a Inglaterra, Canadá e América Latina, conforme registra o documento "Avaliação e perspectivas do curso de pós-graduação em administração - período 1986-88". Passamos, agora, à análise do regimento interno e dos planos de ensino das disciplinas obrigatórias no Programa e na área de concentração recursos humanos.

Documento nº 1: Regimento interno (aprovado pela CE e constante às pg. 63 a 70 do processo 23078.005025/88-16 em 12/06/90).

Enuncia este documento no Art. 1 que

*"o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul tem em sua competência a promoção do desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico e a formação de recursos humanos para a área de Administração", via "cursos de pós-graduação lato e stricto sensu" (p. 63).*

Conforme Art. 4, integram o Conselho do Programa o Coordenador do PPGA; os professores orientadores e os responsáveis pelas disciplinas dos cursos de PG *stricto sensu*; os Chefes de Departamentos de Ciências Administrativas e de Ciências Contábeis e Atuariais; o Diretor do Centro de Estudos e Pesquisa em Administração e a representação discente dos cursos *stricto sensu* acima referidos.

O Art. 17 explicita o objetivo do curso de mestrado, qual seja,

*"formar prioritariamente professores para o Ensino Superior e pesquisadores para atuação em núcleos e centros de pesquisas (...)*

(...)

*"num prazo mínimo de doze meses, podendo solicitar a dilatação deste prazo, pelo máximo de doze meses, o aluno que tiver trancado sua matrícula no máximo por dois semestres consecutivos ou intercalados, com parecer favorável do respectivo orientador" (p. 68).*

À luz do quadro de referência, o Regimento Interno, ratificando o objetivo expresso no plano curricular, se limita a explicitar quais agentes pretende formar e seus (prováveis(?)) locais de atuação. Não há qualquer referência a princípios, ética ou filosofia subjacente a essa formação, nem mesmo explicitações que digam do papel dos mestrandos como educadores e como cientistas numa sociedade como a nossa, ou seja, capitalista (periférica), situada no Terceiro Mundo, socialmente comprometida, com raízes culturais próprias e regionalizadas.

Nesse estatuto está explicitado, ainda, que "no horizonte da sua competência está a promoção do desenvolvimento científico e tecnológico" (sic), compromisso este envolto na mais absoluta "neutralidade" no que tange ao seu papel no processo de desenvolvimento nacional. Isso denota, segundo os autores estudados, uma posição ideológica desenvolvimentista, racionalmente instrumental, cientificamente formal, mecanicista e pragmática na sua práxis. Essas especificações se coadunam com os atributos próprios da ordem econômica mundial do capitalismo monopolista e com o modelo de "*internacionalização da economia*" (Freitag) instaurado, marcadamente pós-64, eventos que precedem a criação dos cursos de pós-graduação em Administração no Brasil, particularmente do PPGA, em 1972.

É importante ressaltar também que, na segunda metade da década de setenta teve início a terceira fase de acumulação do capitalismo mundial - a acumulação financeira - e a segunda revolução científico-técnica - a automação industrial -,

ciclo que se estende até os anos oitenta. Tais fatos conjugados parecem evidenciar que a formação de mestres em Administração no contexto brasileiro se deu por reação a uma "determinada conjuntura imposta" e não por um princípio pró-ativo, comprometido com a busca da autonomia, do desenvolvimento endógeno e da democratização da sociedade brasileira.

Assim, coerente com a opção desenvolvimentista (exógena) adotada no país, a formação de mestres em Administração, com base no documento que rege este processo, parece continuar ocorrendo alimentada pela pressuposição funcionalista básica que iluminou a criação do PPGA, ou seja, a de que um administrador gerencia qualquer tipo de organização independente do contexto ou das raízes culturais da sociedade em que se insere. Significa dizer que a competência assumida pelo Programa, qual seja, "a promoção do conhecimento científico e tecnológico" (sic) é um fazer válido em si, não importando a que fins serve. Dito de outro modo, por se tratar de um compromisso de natureza científico-tecnológica, isto é, calcado num conjunto de técnicas e não de princípios, o direcionamento ético da ação dos (futuros) mestres em Administração dependerá da consciência de cada agente, podendo esta colocar-se a serviço da alienação ou da humanização e democratização das relações, não apenas no contexto econômico, mas também no contexto das relações sociais. A mudança básica que nossas argumentações defendem é que o conhecimento administrativo, na sua abordagem funcionalista, não continue sendo apresentado como o único tipo de conhecimento (científico) válido, particularmente num Programa que objetiva formar professores e pesquisadores para atuarem num tipo de instituição como a Universidade, cuja função primordial é preparar o futuro (pensante) do nosso país.

No que tange ao tipo de pesquisa, o Regimento não faz qualquer referência sobre as abordagens possíveis de serem desenvolvidas no Programa. O que está explicitado é apenas o período (de dois anos) em que o trabalho deverá ser concluído. Isso significa que o tempo estimado para a geração de uma dissertação é



o mesmo, não importando a natureza da pesquisa que o aluno vier a desenvolver. Como se "comportam" as disciplinas obrigatórias do curso frente ao Regimento Interno é o que analisamos a seguir. Desenvolvidas no período 88/2 e 89/2, essas disciplinas dividem-se em: a) obrigatórias no Programa, e b) obrigatórias na área de concentração recursos humanos.

#### a) Disciplinas obrigatórias no Programa

Documento nº 2

Disciplina: Fundamentos da Investigação Científica

Nº de créditos: 03

Período: 1º semestre de 1988

O Plano de Ensino foi construído gradativamente com base em tarefas orientadas, em termos bibliográficos, de forma minuciosa e precisa. Cada bloco de conteúdo culminava com a entrega de um trabalho individual, por escrito, o qual retornava aos alunos com apreciações e o respectivo conceito. Os grandes tópicos analisados foram: a questão do método x racionalidade; os princípios de investigação científica; e a metodologia x paradigmas científicos.

Apesar do excelente domínio de conteúdo demonstrado pelo professor, o desenvolvimento da disciplina careceu de sistematização e clareza em termos do seu objetivo mais geral e na forma de conduzir a ação docente. No que se refere à bibliografia, ela esteve eminentemente calcada em autores estrangeiros.

Sem apresentar discrepâncias com a proposta funcionalista do curso, mas de conteúdo complexo e provocador, entendemos que aperfeiçoamentos metodológicos aliados a uma análise clara das interrelações entre conhecimento científico

e realidade transformariam esta disciplina numa experiência de redobrado valor na formação de mestres em Administração.

Documento nº 2

Disciplina: Teorias Organizacionais

Nº de créditos: 03

Período: 2º semestre de 1988

Esta disciplina desenvolveu-se cronologicamente centrada em discussões sobre o conceito de teoria; análise e discussão da questão da dominação, como conceito sociológico ligado ao poder; análise da evolução histórica da Teoria Organizacional e das novas tendências surgidas na Administração na década de oitenta.

Apesar da ausência de um plano formal de ensino, fato que impossibilita o registro formal de posições defendidas pelo professor, suas colocações, reforçadas por um evidente domínio de conteúdo defenderam uma visão de ciência calcada na explicação, descrição e predição em Administração, procedimentos que evidenciam uma opção teórico-metodológica formal e de natureza funcionalista, no que tange ao trato de problemas organizacionais.

No que se refere à bibliografia básica, predominou a indicação de autores estrangeiros. Nas leituras complementares, no entanto, prevaleceu a indicação de autores nacionais.

Convictos de que esta disciplina é uma das "pedras angulares" do curso, julgamos importante contextualizar suas análises, centrando-as no desvelamento da ideologia que sustenta a Teoria Geral da Administração.

Documento nº 3

Disciplina: Teorias Educacionais

Nº de créditos: 03

Período: 1º semestre de 1989

Esta disciplina, conforme Plano de Ensino entregue e discutido no primeiro dia de aula, tinha como objetivo geral "promover a conscientização sobre o processo educacional não apenas em seus aspectos formais institucionais mas visualizando-o como processo central na vida humana" (sic).

Privilegiando o enfoque fenomenológico, as atividades da disciplina "enfaticaram o questionamento, a busca da essência, a consciência e a intencionalidade e a reflexão e a compreensão do mundo vivido" (sic), como forma de aperfeiçoar a observação e a análise de situações de ensino à luz de referenciais teóricos; a crítica e posicionamento pessoal frente a esses referenciais, "como forma de ampliar a consciência sobre o processo educacional como processo essencial ao aperfeiçoamento humano, organizacional e societal" (sic).

Em termos do conteúdo previsto, o aprofundamento das propostas de educadores atuais, inclusive os nacionais, bem como a questão da formação do educador e do administrador foram prejudicadas. De qualquer modo, a abordagem metodológica proposta pela disciplina, quer dizer, a fenomenológica, foi coerente, uma vez que tal enfoque enfatiza a captação e a crítica do fenômeno em análise, neste caso o educativo, muito mais que os elementos sócio-políticos que o caracterizam. Isso significa que de forma mais ampla a disciplina minimizou as interrelações educação e sociedade, teoria e prática, ação e reflexão, lacuna que acabou por reforçar as características do Programa em que se insere.

A bibliografia básica foi composta de autores nacionais e estrangeiros de reconhecida influência na área, podendo-se afirmar que houve um certo equilíbrio entre uns e outros.

b) Disciplinas obrigatórias na área de concentração recursos humanos

Documento nº 4

Disciplina: Comportamento Organizacional

Nº de créditos: 03

Período: 2º semestre de 1988

A convicção que fundamentou a presente disciplina foi a de que "os problemas com que se defrontam os administradores são decorrentes, na sua maioria, de aspectos comportamentais" (sic). O objetivo geral explicitado no Plano de Ensino tinha em vista "ampliar a capacidade de prescrever e diagnosticar aspectos do comportamento humano individual e grupal nas organizações, visando prescrever programas de ação correspondentes" (sic).

Verifica-se, pelo exposto, que a proposta da disciplina esteve fundamentada numa abordagem tecnicista dos problemas humanos na organização, uma vez que a capacitação dos agentes, centrada no diagnóstico e prescrição do comportamento humano, culminava na "prescrição (entende-se "receita") de programas de ação correspondentes" (sic).

À luz do quadro de referência, esta disciplina parece estar em consonância com os princípios funcionalistas que fundamentam a Teoria Administrativa e, como decorrência, com a concepção que está subjacente à formação do administrador no contexto brasileiro, nos seus distintos níveis, evidência que também pode

ser constatada na bibliografia predominantemente exógena e de cunho funcionalista.

Não obstante os limites apresentados, a vivência grupal foi enriquecedora, dado o nível dos debates e dos questionamentos gerados pelo grupo no decorrer dos trabalhos.

Documento nº 5

Disciplina: Sociologia do Trabalho

Nº de créditos: 03

Período: 2º semestre de 1988

Constou, no Programa do Curso apresentado aos alunos, que o objetivo era "introduzir o estudante a alguns dos debates por trás dos desenvolvimentos contemporâneos da vida industrial tais como a questão da nova tecnologia e da administração japonesa" (sic), com enfoque particular em "assuntos que trazem implicações além dos estreitos limites definidos pelo local de trabalho" (sic).

A natureza desta disciplina e os próprios temas selecionados "transportaram" as discussões para o âmbito das organizações e da sociedade, enfatizando o processo de produção, as concepções subjacentes e as implicações na relação capital-trabalho. Embora, explicitamente, não há elementos que evidenciem a posição ideológica da ação docente por nós considerada mais reprodutivista que transformativa, boa parte do conteúdo e a dinâmica do trabalho produziram na maioria dos elementos do grupo reações claramente favoráveis à humanização do trabalho e, conseqüentemente, desfavoráveis à alienação.

No global, contudo, a proposta se manteve circunscrita a críticas à desumanização no que tange à democratização de um "TER MAIS" justo e equitativo, e não no sentido da humanização da ação coletiva, como um princípio filosófico e organizacional, calcado em relações econômicas justas e em relações sociais que permitem o "SER MAIS". Nessa perspectiva, o instrumento é a participação, expressa no tripé autonomia, autocontrole e autodesenvolvimento, elementos inerentes à auto-realização - sinônimo de humanização crescente das pessoas e dos grupos, isto é, de democratização social e organizacional.

Cabe registrar que nesta disciplina a indicação de autores nacionais foi significativa, evidenciando que esta é uma das linhas de pesquisa que, em termos de Brasil, já ocupa lugar de destaque.

Documento nº 6

Disciplina: Laboratório de Ensino

Nº de créditos: 03 (eletivos)

Período: 2º semestre de 1989

Considerando: a) a relevância do componente curricular "Laboratório de ensino" no contexto de um curso que visa a formação de professores-mestres e pesquisadores para a área da Administração; b) que a natureza deste componente passou, a partir de 1988, de obrigatório no curso, com 01 crédito, para eletivo, com 03 créditos; e c) pelo significado desta vivência, como proposta de trabalho, como possibilidade de autodesenvolvimento a nível individual e grupal, aliadas à qualidade da ação docente, optamos por incluí-la no contexto deste trabalho. Afora isso, sua proposta tem profunda vinculação com as argumentações construídas ao longo deste estudo.

O Plano de Ensino apresentado e discutido com os alunos explicitou a pretensão do Laboratório de Ensino, qual seja, "ser uma oportunidade de convergência das opções curriculares que integram o Programa e desejam a construção ou o aperfeiçoamento de processos de ensino-aprendizagem, no âmbito da Administração" (sic).

Nesta perspectiva, foram apresentados os objetivos, os quais buscavam, fundamentalmente: a) rever os paradigmas de educação e administração para identificar os vínculos entre os conhecimentos e ação, identificando concepções de homem, teorias de sociedades e filosofias de ciência; b) estudar a realidade concreta docente na sala de aula para explicitar os valores subjacentes a esta ação; c) detectar e compreender as contradições presentes no sistema de ensino, em termos de teoria educacional e prática de ensino; d) identificar os elementos limitantes da atual prática educacional e realizar esforços para superá-la.

Esta proposta de ensino distinguiu-se das demais por apresentar um referencial teórico contextualizado e claramente favorável à transformação das condições que continuam impedindo o surgimento de uma sociedade genuinamente democrática e um tipo de ensino metodologicamente centrado na participação, no diálogo crítico-criativo e sistematizado da aprendizagem e no compromisso adulto e responsável de todos os envolvidos com a qualidade do processo educativo.

Na sua consecução, em etapas de gradativa complexidade, o grupo efetuou: a) análise de referenciais, com construção de um quadro teórico de referência; observação, registro, análise e crítica da realidade concreta, mediante as categorias de análise extraídas do marco referencial; b) retorno ao marco teórico; e c) apresentação de uma proposta final, um novo caminho a ser seguido pela disciplina na forma de um plano de ensino.

Quanto ao processo de avaliação, sua efetivação fazia parte dos próprios

conteúdos e tarefas propostas no Programa da disciplina. Entretanto, os alunos e o professor, a cada unidade de trabalho, estabeleciam cooperativa e antecipadamente critérios específicos de avaliação relacionados com a natureza do trabalho a ser realizado.

A bibliografia selecionada compunha-se, predominantemente, de autores nacionais, sendo as obras de autores estrangeiros reconhecidamente indispensáveis à finalidade do Laboratório. Para assegurar a qualidade das discussões, o grupo assumiu leituras do seu interesse, procurando, com isso, garantir que elas fossem suficientemente abrangentes e diversificadas.

Faz parte do Laboratório uma experiência inédita no Programa: um grupo de três alunos, e neles me incluo, assumiram a responsabilidade de desenvolver, junto ao Departamento de Ciências Econômicas da Universidade, a disciplina de Teoria Geral da Administração no curso de Graduação em Administração, sob a orientação do professor responsável pelo Laboratório.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> . Esta experiência que colocou na sala de aula do curso de graduação em Administração mestres em formação trouxe resultados inesperados, na medida em que alunos da graduação procuraram a coordenação do PPGA para falar da experiência que estavam tendo e questionar sobre o que a mesma pretendia fazer após isso, uma vez que esta era a primeira vez que uma disciplina lhes dava uma visão geral que integrava as diversas disciplinas do curso, como também uma visão de mundo real, ou seja, capacitava-os a "entender o que acontece à volta" (sic). Na avaliação final da disciplina os alunos afirmaram que "o método estimulava a participação"; "tive que passar a ler (...) fui forçado a (...), forçar leva ao hábito"; "ficaram expectativas, novos questionamentos, abriu-se um caminho novo"; "não foi feito prova, despertamos pelo questionamento"; "mudou a imagem de estudar para ser cobrado", "isso incita a querer participar, questionando não apenas valores internos, mas também o que está sendo posto"; "a proposta gerou impacto: vais ter que participar..., dava um certo medo"; "cheguei a perder uma aula por não ter lido o texto"; "a forma de trabalhar mudou a imagem que eu tinha da 'cadeira' e da Administração"; "eu tinha que me inteirar do assunto para vir à aula".

Cabe ressaltar que os professores-mestrandos atuaram em conjunto, preparando as aulas e realizando observações mútuas em sala de aula, com posterior feedback, dinâmica que tomou bastante tempo, afora o tempo necessário para o aprofundamento dos temas específicos que cada um havia se responsabilizado em ministrar. Nesse sentido, cada elemento escolheu o conteúdo que mais gostava e/ou dominava. Um dos professores já tinha experiência anterior de ensino, o qual, por solicitação dos demais, acabou desempenhando a função de coordenador interno do processo grupal. Como resultado, a opinião unânime dos mestrandos foi de que esta tinha sido uma experiência altamente enriquecedora, apesar de trabalhosa, e indispensável a uma real habilitação de futuros professores/pesquisadores para a área da Administração.



Na visão dos futuros mestres em Administração que cursaram esta disciplina, esta foi experiência diferenciada e estimuladora que propiciou um salto de qualidade no sentido global do desenvolvimento, ou seja, em nível do pensar, do sentir e do agir, transfigurando e integrando as aprendizagens realizadas até então. A opinião unânime do grupo foi de que este componente curricular é de fundamental importância no Programa e indispensável a todos os alunos, principalmente se for levado em conta que o objetivo nuclear deste é "formar professores e pesquisadores para a área da Administração" (sic). Cabe registrar, nesse sentido, que a criação da pós-graduação no Brasil, além de atender a crescente demanda por competência gerencial, tinha entre suas prioridades garantir cursos/ensino/pesquisa de qualidade para esta área.

#### 4.2.2. A intersecção experiência gerencial versus a formação do administrador no contexto brasileiro: convergências e peculiaridades

Conjugando, para fins de síntese, as fases da experiência gerencial brasileira às análises sobre a questão da formação do administrador na realidade brasileira foi possível identificar convergências (no sentido sistêmico) em distintos níveis, cujas especificidades se coadunam com uma visão de mundo mecanicista; concepção de ciência formal, na perspectiva do consenso; ideologia desenvolvimentista; racionalidade instrumental, dimensões consolidadas, em nível prático, com um tipo de ensino predominantemente diretivo.

No que concerne às fases sócio-históricas de experiência gerencial brasileira, respectivamente as fases "patrimonial" (baseada nas pessoas), "utilitária" (centrada no mercado) e a "semiúrgica" (baseada na sociedade de massa), sua "evolução" ocorreu simultaneamente àquelas etapas que, no processo de desenvolvimento nacional, demarcam mudanças qualitativas na natureza ética das relações de produção em nível interno.

Não obstante no Brasil, diferentemente dos EUA, a demanda quantitativa por administradores venha a ocorrer a partir dos anos cinquenta - década em que se inicia a fase "semiúrgica" e que corresponde ao período de "preparação" (sic) e consolidação do capitalismo monopolista no Brasil, calcado no desenvolvimento (Bresser, Mantega, Covre) - cada uma das fases caracteriza-se por apresentar uma mudança qualitativa nos requisitos dessa demanda, particularmente nos mecanismos de controle. Isto porque, apesar da mudança no padrão gerencial, o exercício do poder na administração brasileira tem se identificado com o caráter autocrático da sociedade, evidenciado em dois traços peculiares da cultura nacional, o patriarcalismo e o paternalismo. Esses manejos, segundo Fernandes (1987) e Soares (1989), servem à manutenção de condições político-econômicas que tendem a manter o Brasil numa posição histórica de país periférico e dependente.

Em âmbito mundial, a "evolução" sócio-histórica de experiência gerencial brasileira tem ocorrido em sincronia com as etapas evolutivas do capitalismo mundial, concomitância que parece caracterizar uma profunda interrelação entre os processos endógenos e exógenos das economias hegemônicas e periféricas do mundo capitalista e os padrões de gestão transferidos (entenda-se impostos) pelos países desenvolvidos, via filiais e subsidiárias, predominantemente norte-americanas, a países em vias de desenvolvimento, no caso, o Brasil.

A esses movimentos do capitalismo mundial adaptaram-se, ao longo do processo de desenvolvimento nacional, acentuadamente a partir da Revolução de Trinta, a estrutura e o papel do Estado, bem como o modelo econômico dominante e a ideologia que os sustenta. A posteriori definiu-se a ação educativa, ou melhor, de treinamento, via programas de "cooperação técnica", calcado em conceitos estrategicamente essenciais à sustentação do modelo político-econômico dominante, tendo por base o processo capitalista de produção. Nesse sentido, a qualificação de profissionais para a administração pública, iniciada em 1938, no DASP, se consolida na década de cinquenta, através da institucionalização do

Curso de Administração Pública, em 1952, e da criação do primeiro curso de Administração de Empresas, em 1954, ambos na Fundação Getúlio Vargas. Cabe registrar que este fato precedeu o período de consolidação do desenvolvimento capitalista no Brasil, respectivamente 1956-61.

Quer dizer, o padrão gerencial da fase "patrimonial" "evoluiu" para "utilitário" no último quartel do século XVIII, período em que se deu no Brasil a introdução do "trabalho livre", ou seja, quando ocorreu a entrada do imigrante europeu, qualificado, nas fazendas de café do interior paulista, o qual contribuiu para a instauração de uma nova ética do trabalho, a ética capitalista, caracterizada pela compra do trabalho, formalmente articulada por um contrato. Se na primeira fase, a patrimonialista, pré-capitalista, o gerenciamento, calcado em privilégios, estava nas mãos da aristocracia, uma elite estamental constituída pelo "senhor das terras" e pelos membros da Corte, o novo padrão gerencial - o "utilitário" - passava a centrar-se no mercado e, conseqüentemente, na livre concorrência (entenda-se competição) e em relações de produção calcadas no sistema capitalista de produção e em modelos liberais de organização.

Nasce, com isso, a pequena burguesia nacional capitalista. Temos, assim, padrões gerenciais dialeticamente interligados, mas superpostos no que se refere às suas raízes culturais: um de cunho patrimonialista, onde o "senhor" é dono das pessoas e não do seu trabalho. O outro, de cunho utilitário, onde o "empresário", na busca da eficiência organizacional (entenda-se lucro), "compra" o trabalho livre e faz deste fonte de acumulação monetária, recurso que, posteriormente, possibilitará o surgimento dos novos industriais nacionais, dentre eles imigrantes que haviam enriquecido através do próprio trabalho.

Cabe registrar que, em âmbito mundial, até o final da fase "patrimonial" no contexto brasileiro, mais precisamente no período de 1780 a 1860, a Inglaterra era o centro hegemônico do capitalismo mundial. Foi a partir de 1850 que a sociedade

norte-americana começou a metabolizar os impactos da Primeira Revolução Industrial, ocorrida graças à aplicação do carvão e do ferro a fins industriais. Até então, raras organizações norte-americanas contavam com o trabalho de administradores. A Segunda Revolução Industrial (que teve início em 1860, data que demarca o início da fase "utilitária" no contexto brasileiro), não apenas provocou um aumento na demanda quantitativa de administradores nos EUA, mas, mais do que isso, por uma substancial mudança nos requisitos de qualidade dessa demanda (Storck, 1983), fenômeno que passará a ser observado aqui já na "fase semiúrgica" de experiência gerencial brasileira.

Nas duas últimas décadas da fase "utilitária", marcadamente após a Revolução de Trinta, ocorreram alterações substantivas nas dimensões política e econômica do país: o Estado passa de "gendarme" para "intervencionista" e o modelo econômico de "agro-exportador" para "substituição de importações". Tiveram início, também, as primeiras ações sistematizadas na qualificação de profissionais para atuar na área pública, surgindo a figura do "assessor", como agente fundamental na modernização do Estado.

Cabe mencionar que na década de trinta mudaram a natureza da ordem econômica e do Estado, mas não os padrões gerenciais historicamente dominantes na sociedade brasileira. E tal como já ocorrera nos movimentos da Proclamação da Independência e da República, o "Estado Novo" é implantado por decreto, ou seja, doado pelo governo à Nação brasileira, sem qualquer legitimação de ordem democrática. Na década de quarenta, ainda na fase "utilitária", o esforço de nacionalização liderado pelo governo prepara a infra-estrutura necessária à implantação do capitalismo industrial, através da criação pelo Estado de indústrias de base. Concomitantemente, em âmbito mundial, a II Guerra Mundial provocara uma reorganização geopolítica dos blocos dominantes, respectivamente, o fascista, o socialista e o capitalista. Ao último bloco, hegemonicamente formado pela Inglaterra, França e EUA e considerados países democráticos e liberais, aliaram-se

a maioria dos países latino-americanos e, no caso particular do Brasil, estreitamente vinculado aos EUA, nova potência hegemônica mundial, cujo intervencionismo se consolida, via industrialização, a partir da década de cinquenta, quando o governo abriu as portas à entrada do capital multinacional no país.

Na década de 1950 inicia uma nova fase de experiência gerencial brasileira - a fase "semiúrgica" - adotando os padrões característicos da sociedade de consumo. O agente nuclear desta fase não é mais o empresário (individual), mas o corpo gerencial, staff requerido pelas grandes filiais norte-americanas trans/plantadas para o Brasil, marcadamente a partir de 1955. Este processo de internacionalização induziu à adoção de um modelo de gerência próprio da cultura de origem, a anglo-saxônica, e do estágio de industrialização na fase monopolista de acumulação industrial e "primeira revolução científico-técnica" (a eletromecânica) (Santos).

Este processo de passagem alcançado através do processo técnico, da acumulação do capital e principalmente através do valores modernos, racionais, capitalistas e tecnoburocráticos, típicos de uma "*ideologia desenvolvimentista*" (Fischer), se consolida por força da associação de interesses da elite dominante, constituída pelo "*bloco ideológico*" (Covre), Estado, empresa nacional e capital multinacional. Esse vínculo, caracterizado como um processo de associação-acomodação, tem reforçado a nossa situação de país dependente e periférico, condição necessária à sustentação do modelo capitalista de produção (Mantega) e que se aprofunda no período pós-64, quando no Brasil foi adotado o modelo econômico "*internacionalização do interno*" (Freitag). Adicionado a isso, houve um aprofundamento do intervencionismo estatal, corroborado pelo regime ditatorial vigente no país. Cabe registrar que um dos atos pioneiros do governo militar foi a substituição da Lei nº 4131, de 3 de setembro de 1962, que regulamentava a entrada do capital estrangeiro no país pela Lei nº 4390, de 29 de agosto de 1964, cuja versão suprimia aquelas regulamentações que, na Lei anterior, garantiam um certo controle sobre a instalação e expansão do capital estrangeiro no país (Fonseca, 1963).

A própria natureza da economia brasileira associada e dependente tem mantido as estruturas numa condição pré-capitalista (Mantega), corroborando para que em nossa realidade coexistam padrões organizacionais e gerenciais em distintos estágios de desenvolvimento técnico-burocrático, configurando uma relação, em nível interno, semelhante à que se estabelece entre as sociedades desenvolvidas (ou países ricos) e subdesenvolvidas (ou os países pobres) no mundo contemporâneo do Ocidente.

No que concerne à formação de administradores, ela inicia, formalmente, em nível de graduação, na primeira metade da década de cinquenta, logo após o início de uma nova fase de experiência gerencial - a fase "semiúrgica" - evidenciando o caráter estratégico e pragmático deste agente, na consolidação e expansão do capitalismo industrial no Brasil. A partir de então, ocorreu a expansão do capitalismo monopolista, marcadamente no pós-64, característica que em termos organizacionais passou a exigir a profissionalização do corpo diretivo, isto é, a substituição do empresário (individual) pelo corpo gerencial.

Colaborou na consolidação dessa nova ordem profundamente induzida o modelo de curso de Administração importado dos EUA, o qual, particularmente no que tange ao curso de Administração de Empresas, traz embutida uma "ideologia desenvolvimentista" (Fischer) em favor do grande capital. Enfatizando, inicialmente, a qualificação técnica, este curso, diante da demanda por profissionais com habilidade gerencial, muda sua ênfase para atender a essa demanda na década de setenta. Nessa década, quando são criados os cursos de pós-graduação em Administração *stricto sensu* e *lato sensu*, apresentando as mesmas características dos cursos de graduação, ou seja, modelo importado, desenvolvido por mestres/doutores formados no exterior, predominantemente nos EUA, tendo subjacente uma concepção formalista de ciência e uma visão funcionalista e tecnocrática de homem e sociedade.

Em essência, a administração brasileira caracterizada, em nível sociológico, nas distintas fases de experiência gerencial brasileira e, em nível de formação, nos referenciais teórico-práticos de cunho funcionalista e racionalmente tecnocráticos que ainda predominam na concepção e no ensino de Administração em seus distintos níveis, tende a seguir o caráter autocrático da sociedade brasileira, nas suas manifestações mais peculiares como o patriarcalismo e o paternalismo, mecanismo essencial à sustentação do *status quo* dominante.

Com base nos estudos desenvolvidos, na delimitação e sustentação deste quadro que em termos ideológicos parece ratificar a tese da "*circularidade do conhecimento administrativo*" defendida por Apple (1989), convergem concepções e valores inerentes a uma visão de mundo mecanicista, sustentada por uma concepção de ciência formal de cunho funcionalista, tendo subjacente uma "ideologia desenvolvimentista" (sic) de racionalidade "instrumental" ou "tecnocrática" (sic), articuladas, em nível prático, por um tipo de ensino predominantemente diretivo (entenda-se reprodutivo e "transitivo-ingênuo") (sic), numa conjugação de eventos que descontextualiza o homem do seu meio ao desvincular a ciência e a existência (com suas especificidades culturais) da ética e do amor à vida. "*Na lógica da vida, é a própria vida o único absoluto*", diz Alves (1987). "*Não é a sociedade, mas a vida que tem de dizer se a sociedade é sadia ou não*" (p. 75).

## 5. EM BUSCA DE UMA ALTERNATIVA POSSÍVEL

A investigação que realizamos evidenciou profundas interconexões entre o fenômeno gerencial, enquanto elemento de organização da sociedade brasileira, e a formação do administrador, com as transformações sociais econômicas, políticas, culturais e educacionais ocorridas ao longo do processo de desenvolvimento nacional, especialmente no que tange à dinâmica e à ideologia que deu sustentação a esse processo.

Essas interconexões circunstanciadas em três movimentos sócio-históricos de experiência gerencial no contexto brasileiro, respectivamente a fase "patrimonial", "utilitária" e "semiúrgica", coadunaram-se, em nível amplo, com as etapas evolutivas do capitalismo mundial e, em âmbito nacional, com períodos nos quais a natureza ética da relação capital-trabalho e o tipo de qualificação requerida da mão-de-obra passavam por transformações profundas. A simultaneidade desses eventos parece ratificar a opinião de autores como Fernandes (1976) e Santos (1987), segundo os quais o capitalismo se caracteriza, primordialmente, como um fenômeno de transculturação (domesticadora) nas dimensões da personalidade e, posteriormente, como um fato econômico, com interferentes político-sociais.

Tal qual elos que se interpenetram numa dinâmica concêntrica e análoga à visão de Távola (1984, p. 7), "*o mundo é uma coisa dentro da outra, dentro da outra, dentro da outra*", a transnacionalidade intervencionista do sistema capitalis-



ta - geopoliticamente sustentada pela necessária divisão entre países hegemônicos (ou ricos) e dependentes (ou pobres) - muito tem influenciado a evolução (induzida) de nossa experiência gerencial, nas suas distintas fases, particularmente na fase "semiúrgica", quando surgiu aqui a figura do gerente/administrador, - cuja formação, trazendo subjacente uma "ideologia desenvolvimentista" - passou a exercer papel primordial na consolidação e expansão do capitalismo monopolista no Brasil.

Cabe registrar que em nenhum momento da história brasileira as mudanças no modelo econômico - "agrário-exportador" de 1500 a 1930; "substituição de importações", de 1930 ao início da década de sessenta; e "internacionalização do mercado interno", a partir de 1964 (Freitag, 1980) - e na constituição do Estado nacional - "Estado gendarme", de 1500 a 1930; e "Estado intervencionista", a partir da Revolução de Trinta - ocorreram simultaneamente às mudanças verificadas nos padrões de gestão em cada uma das fases de experiência gerencial no contexto brasileiro - respectivamente a fase "patrimonial", calcada nas pessoas - do descobrimento ao último quartel do século XIX; a fase "utilitária", centrada no mercado - da década de 1870 à década de quarenta deste século; e a fase "semiúrgica", calcada na sociedade de consumo - da década de 1950 aos dias atuais.

A dessincronia existente entre as periodizações de caráter político-econômico e de natureza sócio-cultural, particularmente no que tange às manifestações do fenômeno gerencial na sociedade brasileira, parece clarificar e ratificar a tese defendida por autores que sustentaram nossas argumentações no decorrer do trabalho, de que existe uma profunda vinculação entre os "modelos" gerenciais dominantes no país e as etapas de evolução do capitalismo mundial, acentuadamente a partir dos anos cinquenta, quando o governo abriu as portas à entrada do capital multinacional no país. O que ocorre, então, é que num primeiro momento há mudanças no código ético que sustenta as relações de produção. Mais tarde ocorrem mudanças no plano da administração e da gestão. E, por último, mudanças no plano da educação.

Assim, transferidas de forma autocrática, via modelos organizacionais corporativos e/ou estrategicamente fortalecidos pelo modelo exógeno do curso de Administração (Pública e Privada) adotado no país a partir de 1952 e 1954, respectivamente, esses padrões gerenciais híbridos e induzidos são destituídos de nossas bases culturais, o que significa, salvo as exceções, a inexistência de uma "téchne" gerencial ("gerere"/fazer) genuinamente brasileira. Este fato, agravado pela ausência de propostas educacionais endógenas e ideologicamente comprometidas com a realidade brasileira, caracteriza a invasão das economias das sociedades nacionais possuidoras e dos seus padrões culturais, marginalizando cada vez mais as pátrias subdesenvolvidas.

Entendendo que a finalidade precípua da administração/gerência é possibilitar a ação conjunta das pessoas e, nessa perspectiva, um instrumento possibilitador do novo, à luz das diretrizes e premissas metodológicas que iluminaram a construção deste trabalho, congregamos um espectro de concepções/conceitos que filosófica e valorativamente se opõe ao papel reducionista, dependente e associado de que está imbuída a ação gerencial tradicional e a formação de administradores no contexto brasileiro. Em essência, tal caráter significa a subordinação da gerência e das políticas de recursos humanos, que ele medeia, ao poder econômico e à "ética do lucro" (sic). Tal condição que situa este agente num "*estado de consciência transitiva ingênua*" (Freire), porque destituído de uma atitude de reflexão e crítica sobre a sua ação e sobre o homem e o meio, é um dos fortes impeditivos à construção de experiências gerenciais contextualizadas e transformativas. Nesta síntese, a colocação de Resende (1991, p. 1-2) é para nós oportuna, senão profética:

*"Temos de resolver esse entulho (da dívida externa) para abrir o caminho do futuro. Isaías me mostrou a existência da dialética entre credor e devedor. Ambos amarrados ao mesmo traço de união: a dívida. Ou de desunião e*

*discórdia. Na recíproca dependência, o credor não pode botar banca de superior. Sem devedor não há credor. O credor de hoje é o devedor de amanhã. Então vamos nos entender (...). Com respeito e altivez de parte a parte".*

Na busca de gerar um "*estado de consciência transitiva crítica*" (Freire) necessário à recriação do papel do administrador e à construção endógena de uma nova fase de experiência gerencial para o contexto brasileiro - a fase orgânica e integrativa - prioritariamente comprometida com a superação do caráter autocrático da sociedade brasileira, incluem-se propostas educacionais apoiadas em abordagens teórico-práticas sustentadas e/ou iluminadas: a) por uma visão de mundo holística e configurada num paradigma de ciência de mesma natureza; b) por uma filosofia de ciência profundamente vinculada à existência, isto é, na dialética homem-meio; c) por uma ideologia imbuida de uma "*racionalidade substantiva*" (Ramos) ou "*emancipatória*" (Giroux), própria do agir determinado pela necessidade de uma prática social moralmente relevante e, por isso, superadora dos condicionantes que têm impedido o surgimento de relações justas e solidárias; e d) e por um tipo de ensino essencialmente re/vitalizador, ou seja, como uma possibilidade crítico-criativa capaz de potencializar a construção de saberes contextualizados, centrados no homem e suas raízes sociais e culturais.

Ao defendermos a necessidade premente de mudanças substantivas nos cursos de Administração, temos consciência de que a consecução deste empreendimento, arriscado porque os obstáculos ao desenvolvimento e à liberdade humana parecem estar cada dia mais fortes, dependerá, em última instância, de um querer legítimo do administrador/gerente, calcado na "*ética da responsabilidade*" (Apple). O que se almeja é que à luz de um "*estado de consciência transitiva crítica*" (Freire) a gerência brasileira, centrada no homem e nas suas raízes sociais e culturais, passe a desempenhar papel nuclear na humanização da organização, favorecendo a alavancagem de mudanças necessárias à transformação da sociedade brasileira, via

participação.

Neste momento peculiar da história humana em que a transnacionalização dos fenômenos, circunstanciada: 1) na ordem determinada pelo Primeiro Mundo "qualidade-produtividade-competitividade" assegurada pelo "*confronto cruel entre o liberalismo que exercita a liberdade de movimento de capitais e a falta de liberdade da força de trabalho*" (Bahia, 1991, p. 1-3); e 2) simultaneamente, por um distanciamento cada vez maior entre os mundos (o Primeiro, o Segundo, o Terceiro...), evidenciando que o desafio não respondido da pobreza e da injustiça passa do cenário dos Estados nacionais para o cenário do próprio planeta, Educação e Administração assumem, no caso brasileiro, um papel intransferível na "individuação" (Jung) do cidadão e da sociedade como um todo.

Cabe dizer que, se a educação é um fazer permanente centrado na consciência e, nessa medida, um processo que dá ao homem a consciência de sua incompletude e o faz lutar por um devir permanente da (nova) realidade, caberá à Administração, que é um processo coletivo, articular as lutas individuais a um projeto que inclua, dialeticamente, a autonomia do sujeito e a democratização da sociedade brasileira. Só que a compreensão da relação dialética do homem com o contexto leva à superação do falso dilema "humanismo-tecnologia" o que significa não desprezar a técnica do homem (pois estamos numa era cada vez mais tecnológica) e sem o domínio da especialidade, que esquece a humanização (Freire, 1989a). Neste desafio, que é de todos, há uma conivente certeza:

A de que

*"(...) os jardineiros se reconhecem entre si - porque sabem que na história de cada planta está o crescimento de toda a Terra".*

(Paulo Coelho)

## BIBLIOGRAFIA

- ALVES, M. A. C. Perucci et alii. *Dilemas e contradições no ensino de administração: o caso da UFPE*. Belo Horizonte, Anais da XII Reunião Anual da ANPAD, v. 2, p. 263-73, 1988.
- ALVES, Rubem. *A gestão do futuro*. 2ª ed., São Paulo, Papirus, 1987, 195p.
- APPLE, Michael. *Ideologia e educação*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1989, 201p.
- ARRUDA, J. J. de Andrade. *A revolução industrial*. São Paulo, Ática, 1988, 93p.
- BAHIA, Luiz Alberto. "A quarta onda da pobreza". São Paulo, *Folha de São Paulo*, 1º caderno, p. 1-3, de 21/07/91
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo, Martins Fontes, 1979, 225p.
- BELLUZZO, Luiz G. et alii. *Retratos do Brasil*. São Paulo, Ed. Política, 1984.
- BERTERO, Carlos Osmar. *Administração pública e administradores; perspectiva histórica e eventos recentes*. 1ª reimpressão, Brasília, FUNCEP, 1986, 40p.

- BRAUDRILLARD, Jean. *A sombra das maiorias silenciosas - o fim do social e o surgimento das massas*. 2ª ed., São Paulo, 1985 (1ª ed.), 86p.
- BUSCAGLIA, Leo. *Vivendo, amando e aprendendo*. 7ª ed., Rio de Janeiro, Record, 1982, p. 120, 275p.
- CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo, Cultrix, 1982, 447p.
- CHAUÍ, Marilena. *O que é ideologia*. 30ª ed., São Paulo, Brasiliense, 1989, 125p.
- COELHO, Paulo. *Brida*. Rio de Janeiro, Rocco, 1990, 286p.
- COSTA, Esdras B. *Comentários sobre o ensino de ciências sociais e a administração*. São Paulo, Simpósios da 28ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, p. 1-5, julho 1976
- COVRE, Maria de Lourdes M. *A formação e a ideologia do administrador de empresas*. Petrópolis, Vozes, 1981.
- \_\_\_\_\_. *A fala dos homens - análise do pensamento tecnocrático 1964-1981*. São Paulo, Brasiliense, 1983, 327p.
- \_\_\_\_\_. *Função(ões) do sujeito administrativo e cultura organizativa*. Recursos Humanos e Sociedade, São Paulo, Cortez, v. IV, nº 7, 1988, p. 139-51.
- \_\_\_\_\_. *Capitalismo monopolista no Brasil (uma abordagem social)*. São Paulo, Garilli, 1989, 70p.
- DEMO, Pedro. *Pesquisa: princípio científico e educativo*. São Paulo, Cortez, 1990, 120p.

- ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo, Perspectiva, 1989, 170p.
- EDITORIAL "Miséria vs. democracia". São Paulo, revista *IstoÉ Senhor*, nº 1093, p. 15, de 29/08/90
- EQUIPE IstoÉ Senhor. "O governo da ineficiência" (entrevista com Raimundo Faoro), São Paulo, revista *IstoÉ Senhor*, nº 1114, p. 4-8, de 30/01/91
- FADUL, Élvia M.C. "Notas sobre a política nacional de transportes urbanos (1972-1986)". Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, v. 23, nº 2, p. 55-71, abril 1981
- FACHIN, Roberto da C. *Avaliação e perspectiva do curso de pós-graduação em administração - período de 1986 a 1988*. Porto Alegre, UFRGS/-PPGA, maio 1989
- FAORO, Raimundo. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. 7ª ed., Rio de Janeiro, Globo, 1987, 2 v. (v. 1, 397p; v. 2, 497p.), 750p.
- FERNANDES, Florestan. *A revolução burguesa no Brasil: ensaio de interpretação sociológica*. 3ª ed., Guanabara, 1976, 413p.
- FISCHER, Tânia. *O ensino de administração pública no Brasil, os ideais de desenvolvimento e as dimensões da racionalidade*. São Paulo, tese de doutorado USP/FCE, 1984, 322p.
- FLEURY, Paulo Fernando. "O ensino de administração no Brasil: um estudo do caso". Rio de Janeiro, *Revista de Administração de Empresas*, v. 23, nº 4, p. 29-42, out./dez. 1983.

FONSECA, Herculano Borges da. *Regime jurídico do capital estrangeiro*. Rio de Janeiro, Letras e Artes, 1963, I parte.

FONSECA, Pedro Cesar Dutra. *Vargas: o capitalismo em construção - 1906-1954*. São Paulo, Brasiliense, 1989, 482p.

FREIRE, Paulo. *Conscientização*. 3ª ed., São Paulo, Moraes, 1980, 102p.

\_\_\_\_\_. *A pedagogia do oprimido*. 18ª ed., Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1988, 184p.

\_\_\_\_\_. *A importância do ato de ler*. 23ª ed., Cortez, 1989a, 80p.

\_\_\_\_\_. *Educação e mudança*. 15ª ed., São Paulo, Paz e Terra, 1989b, 79p.

FREIRE, Roberto & BRITO, Fausto. *Utopia e paixão: a política do cotidiano*. 4ª ed., Rio de Janeiro, Rocco, 1986, 109p.

FREITAG, Bárbara. *Escola, estado e sociedade*. 4ª ed. rev., São Paulo, Moraes, 1980, 142p.

\_\_\_\_\_. *A teoria crítica: ontem e hoje*. 2ª ed., São Paulo, Brasiliense, 1988, 184p.

FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. 23ª ed., São Paulo, Editora Nacional, 1989, 248p.

GADOTTI, Moacir. *Educação e compromisso*. 3ª ed., Campinas, Papirus, 1988a, 171p.

\_\_\_\_\_. *Pensamento pedagógico brasileiro*. 3ª ed., São Paulo, Ática, 1988b, 160p.



- \_\_\_\_\_. *Educação e poder*. 8ª ed., São Paulo, Cortez, 1988c, 143p.
- GEUSS, Raymond. *Teoria crítica: Habermas e a escola de Frankfurt*. Campinas, Papyrus, 1988, 160p.
- GIROUX, Henry. *Teoria crítica e resistência em educação*. Petrópolis, Vozes, 1986, 336p.
- GORZ, André. *Crítica da divisão do trabalho*. 2ª ed., São Paulo, Martins Fontes, 1989, 248p.
- HABERMAS, Jürgen. *Conhecimento e interesse*. Rio de Janeiro, Zahar, 1982, 367p.
- \_\_\_\_\_. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1989, 236p.
- JUNQUEIRA, Cladis Bassani. *A liderança do supervisor e suas relações com os processos organizacionais do sistema estadual de ensino público do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, tese mestrado UFRGS/FACED, 1982, 138p.
- JUNQUEIRA, Heloisa. *Ensinar ciências: um estudo sociológico do currículo*. Porto Alegre, UFRGS/FACED, 1988, 135p.
- KANITZ, Stephen. "Exame Melhores e Maiores". São Paulo, revista *Exame*, p. 29, agosto de 1990
- KLIKSBERG, Bernardo. "A gerência na década de 90". Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, v. 1, nº 22, p. 59-85, jan./mar. 1988

- KONDER, Leandro. *O que é dialética*. 20ª ed., São Paulo, Brasiliense, 1989, 87p.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, M. de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 1990, 261p.
- LEITE, Márcia de Paula. "A classe operária e a questão sindical". In: FLEURY & FISCHER. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo, Atlas, 1985, 220p.
- LODI, João Bosco. *História da administração*. 9ª ed., São Paulo, Pioneira, 1987, 217p.
- LOWY, Michael. *Ideologias e ciência social: elementos para uma análise marxista*. São Paulo, Cortez, 1989, 112p.
- MANTEGA, Guido. *A economia política brasileira*. 2ª ed., São Paulo, Polis/Vozes, 1984, 288p.
- MANUAL de estilo Editora Abril. "Como escrever bem para nossas revistas". Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1990, 93p.
- MARQUES, Carlos J. et alii. "Rumo ao quarto mundo". São Paulo, revista *IstoÉ Senhor*, nº 1121, p. 12-9, de 20/03/91
- MARTINEZ, Paulo. *Multinacionais: desenvolvimento ou exploração?* 4ª ed., São Paulo, Moderna, 1987, 64p.
- MARTINS, Carlos Benedito. "Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil (1952-1983)". São Paulo, *Ciência e Cultura* (revista da SBPC), v. 41, nº 7, p. 663-76, julho 1989

- MÉDICI, A. César. "Saúde e crise na América Latina (impactos sociais e políticas de ajuste)". Rio e Janeiro, *Revista de Administração Pública*, v. 23, nº 3, p. 7-98, mai./jul. 1989
- MOTTA, F.C. Prestes. "A questão da formação do administrador". Rio de Janeiro, *Revista de Administração de Empresas*, v. 23, nº 4, p. 53-5, out./dez. 1983
- \_\_\_\_\_. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo, Pioneira, 1986, 112p.
- \_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração - uma introdução*. 15ª ed., São Paulo, Pioneira, 1989, 212p.
- MUNIZ, Reinaldo Maia. *Acerca da qualidade de ensino no curso de administração*. Belo Horizonte, Ensaios do CMA/UFMG, nº 2, nov. 1986
- OHLWEILER, O. Alcides. *Evolução sócio-econômica do Brasil - do descobrimento à Nova República*. Porto Alegre, Tchê, 1987, 213p.
- OLIVEIRA, R. C. de et alii. *Pós-modernidade*. 2ª ed., Campinas, UNICAMP, 1988, 88p.
- PAOLI, Arturo. *Caminhando se abre caminho*. 2ª ed., São Paulo, Loyola, 1981, 246p.
- PEREIRA, Luiz C. Bresser. *Desenvolvimento e crise no Brasil*. 13ª ed., São Paulo, Brasiliense, 1983, 239p.

- PINTO, Álvaro Vieira. *Ciência e existência*. 3ª ed., Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979, 537p.
- POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens da nossa época*. 3ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 1980, 306p.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das ações*. Rio de Janeiro, FGV, 1981, 209p.
- \_\_\_\_\_. *Administração e contexto brasileiro*. 2ª ed., Rio de Janeiro, FGV, 1983, 366p.
- RESENDE, O. Lara. "O sol já empalideceu". São Paulo, *Folha de São Paulo*, 1º Caderno, p. 1-2, de 21/06/91
- REVISTA *Conjuntura Econômica*. São Paulo, Instituto de Economia e Estatística da Fundação Getúlio Vargas, v. 43, nº 12, p. 9-11, dez. 1989
- SANDER, Benno. *Consenso e conflito*. São Paulo, Pioneira, 1984, 152p.
- SANFELICE, José L. "Sala de aula: intervenção no real". In: MORAIS, Régis (Coord.). *A sala de aula: que espaço é esse?* 3ª ed., Campinas, Papirus, 1988, 136p.
- SANTAELLA, Lúcia. *O que é semiótica*. 8ª ed., São Paulo, Brasiliense, 1990, 114p.

- SANTOS, Andrezza Maria. *Formação e treinamento de administradores: um estudo sobre a produção de dissertações no curso de mestrado da FCE/UFMG*. Natal, Anais da XII Reunião da ANPAD, v. 2, p. 1009-38, 1988.
- SANTOS, Jair Ferreira dos. *O que é pós-moderno*. 7ª ed., São Paulo, Brasiliense, 1989, 111p.
- SANTOS, Theotônio dos. *Revolução científico-técnica e a acumulação do capital*. Petrópolis, Vozes, 1987, 286p.
- SILVA, Jorge F. da. "Administração e educação: desafios da ambigüidade". Porto Alegre, *Revista Brasileira da Administração em Educação*, v. 1, nº 1, p. 35-45, jan./jun. 1983
- SILVA, Tomaz T. da (org). *Trabalho, educação e prática social*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1991, 274p.
- SINGER, Paul. *O capitalismo: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica*. 4ª ed., São Paulo, Moderna, 1989, 86p.
- \_\_\_\_\_. "A natureza da crise". São Paulo, *Folha de São Paulo*, 3º caderno, p. 3.2, de 13/03/91
- SOARES, L. A. Alves. "A organização social brasileira e a experiência gerencial - uma tentativa de análise sociológica". Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, v. 23, nº 2, p. 72-96, abril 1989
- SODRÉ, Nelson Werneck. *Brasil: radiografia de um modelo*. 7ª ed., Rio de Janeiro, Bertrand, 1987, 169p.

- STORCK, Vera Sueli. "Notas para a história da administração brasileira: origens e desenvolvimento". Rio de Janeiro, *Revista de Administração de Empresas*, v. 23, n° 3, p. 57-62, jul./set. 1983
- TÁVOLA, Arthur da. *Amor a si mesmo: crônicas*. 3ª ed., Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1984, 338p.
- TEIXEIRA, Sonia M. Fleury. "O custo social do pagamento da dívida na América Latina". Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, v. 23, n° 3, p. 99-134, mai./jul. 1989
- TENÓRIO, Fernando G. "A anomalia do fato administrativo". Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, v. 2, n° 23, p. 5-8, abril 1989
- TOLEDO, Flávio de. *O que são recursos humanos*. 7ª ed., São Paulo, Brasiliense, 1989, 89p.
- TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. São Paulo, Ática, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Administração, poder e ideologia*. 2ª ed., São Paulo, Cortez, 1989, 204p.
- TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 1987, 175p.
- VIANA, Francisco & SILVA, A. Vera. "Collor, sucessor de Gerson". São Paulo, revista *IstoÉ Senhor*, n° 1126, p. 5-7, de 24/04/91
- VILLA-ÁLVAREZ, Florindo. *O ensino de graduação no Brasil*. Salvador, Anais da VI Reunião Nacional da ANPAD, p. 273-88, 1981

WEIL, Pierre. *Sementes para uma nova era: um livro de emergência para uma situação de emergência*. Petrópolis, Vozes, 1984, 191p.

\_\_\_\_\_. *Holística: uma nova visão e abordagem do real*. São Paulo, Palas Athena, 1990, 122p.

WOLKMER, Antonio Carlos. *O terceiro mundo e a nova ordem internacional*. São Paulo, Ática, 1989, 96p.

ZACCARELLI, Sérgio B. *O futuro da administração no ensino superior*. Salvador, Anais da VI Reunião Nacional da ANPAD, p. 312-22, 1981

ANEXOS



## **. ANEXO 1**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**01. Nome do entrevistador:**

**02. Nome do entrevistado:**

**03. Local:**

**04. Data:**

**05. Questões básicas:**

**a) Processo de criação do Programa de Pós-Graduação em administração da UFRGS.**

**b) Principais transformações ocorridas no referido Programa desde sua criação.**

**c) Problemas mais críticos e possibilidades do Programa no momento atual.**

**06. Observações**

## ANEXO 2

### FOCOS DE OBSERVAÇÃO

01. Nome do observador:

02. Objetivos pessoais com a observação:

03. Assunto observado:

04. Focos específicos de observação:

a) existência ou não de plano de ensino e estrutura do plano

b) conteúdos de ensino

c) métodos de ensino

d) relacionamento professor-aluno

e) organização/recursos do ambiente

05. Local:

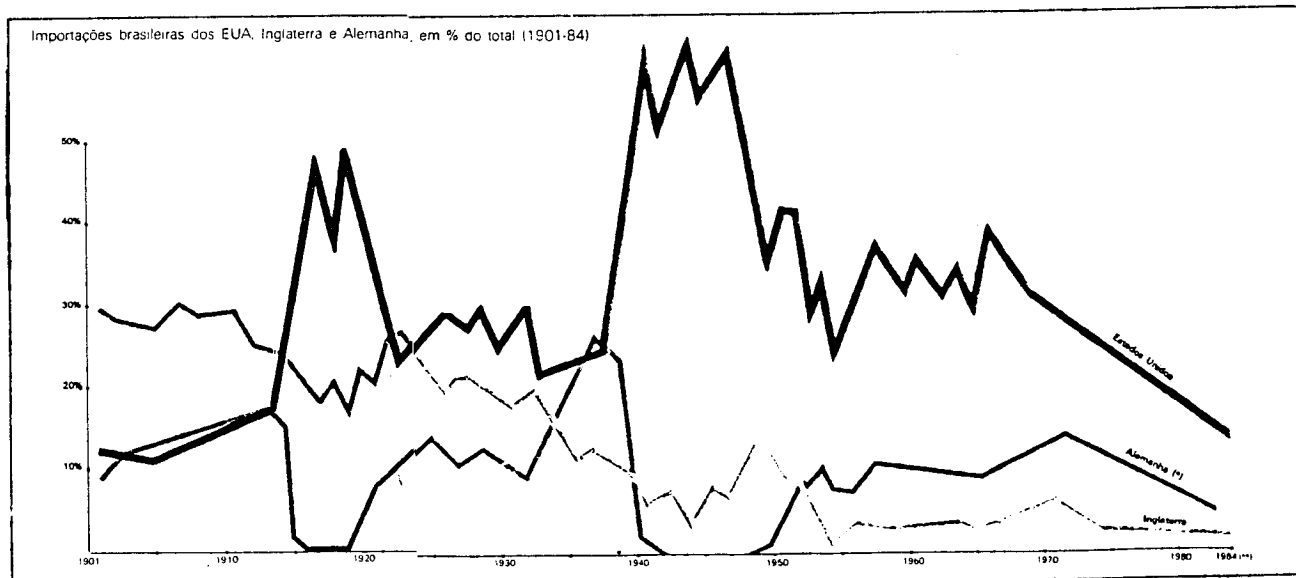
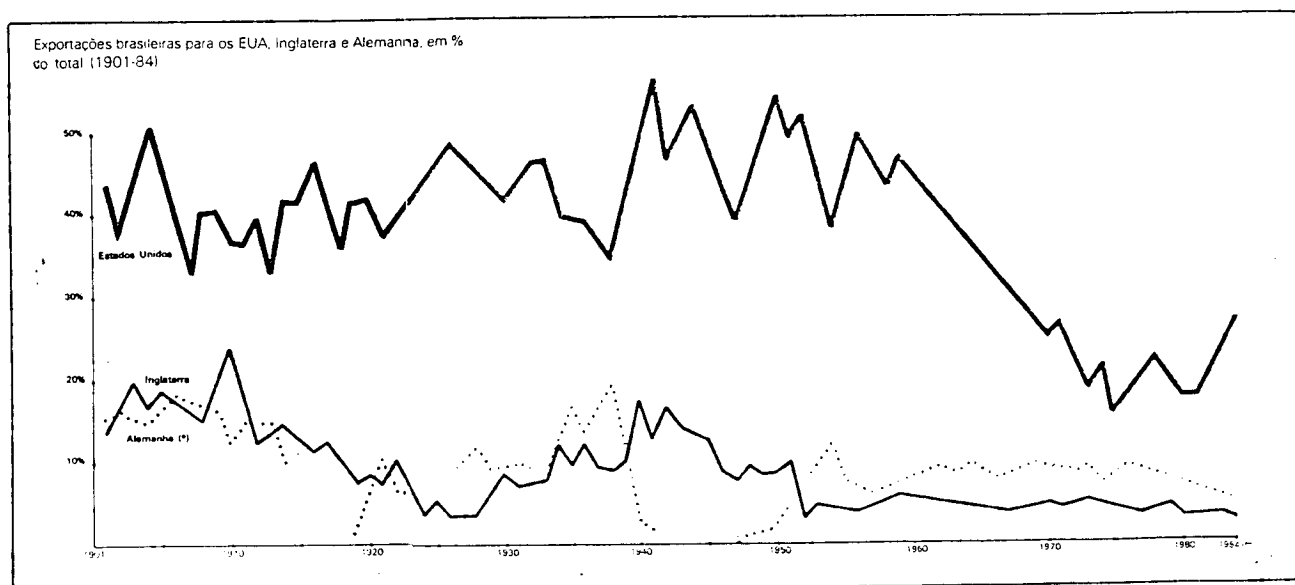
06. Período de observação:

07. Apreciação crítica com base nas informações da realidade, quadro teórico e nos objetivos pessoais.

## ANEXO 3

### A PRESENÇA AMERICANA NO BRASIL

#### A - Política/Relações externas - exportações e importações (1901-84)



(\*) A partir de 1948, Alemanha Ocidental (\*\*) 1984 - janeiro a junho.

Fontes: para o período 1901-52 - IBGE, Conselho Nacional de Estatística, *O Brasil em Números*, Rio de Janeiro, 1956, para o período 1953-75 - Banco do Brasil, *Insatisfação Comercial* (1953-1976), volume I, Rio de Janeiro, 1977, para o período 1976-82 - IBGE, *Anuário Estatístico*, para 1983 - Banco do Brasil, CACEX, *Comércio Exterior do Brasil*, 1983, para 1984 - Banco Central, boletim mensal, agosto de 1984.

## B - Participação inglesa e americana

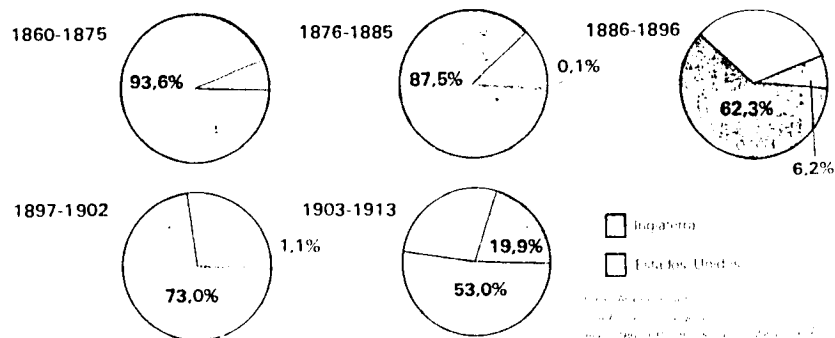
X

### total dos investimentos no Brasil (1860-1913)

### Principais credores da dívida externa brasileira (1822-1984)

*O capital inglês foi o primeiro a ser investido em nosso país e até o início do século 20 era o predominante*

Participações inglesa e americana no total dos investimentos estrangeiros no Brasil, em % (1860-1913)

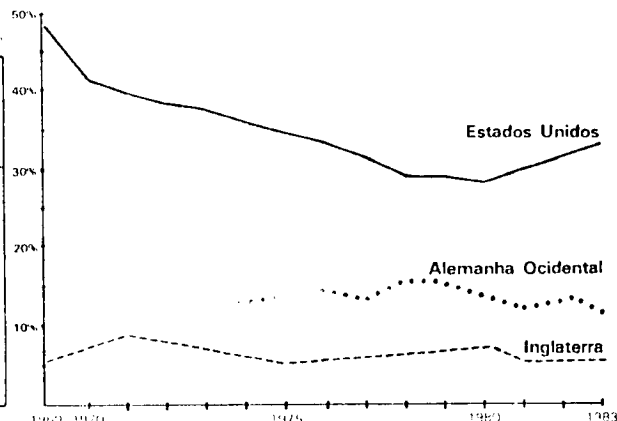


*A grande escalada do capital americano em nosso país inicia-se na década de 20. Em 1964, cerca de 50% do capital estrangeiro investido no País era americano. Dai em diante sua liderança permaneceu incontestável, embora sua importância relativa tenha caído*

Participação das EUA, Inglaterra, Alemanha e Japão no total dos investimentos e reinvestimentos estrangeiros no Brasil, em % (1963-1983)

Participações das EUA, Inglaterra e Alemanha no total dos investimentos e reinvestimentos estrangeiros no Brasil, em % (1963-1983)

ANO	EUA	INGLATERRA	ALEMANHA	JAPÃO
1963	47,7	6,4	10,4	3,2
1970	42,2	8,8	10,8	4,5
1971	37,7	9,4	11,4	4,3
1972	37,4	8,2	10,9	5,7
1973	37,5	7,1	11,4	7,0
1974	33,6	6,6	11,8	9,9
1975	32,8	5,9	11,9	11,5
1976	32,2	4,7	12,4	11,2
1977	30,4	4,9	13,7	10,7
1978	27,8	5,4	15,3	10,2
1979	27,4	5,9	15,4	9,5
1980	28,6	6,3	14,0	9,9
1981	30,0	5,3	13,6	9,4
1982	31,2	5,1	13,8	9,2
1983	32,2	5,1	12,8	9,1



Fonte:

BELLUZZO, Luiz G. et alii. *Retratos do Brasil*. São Paulo, ed. Política, 1984

## ANEXO 4

### DESENVOLVIMENTO E INDUSTRIALIZAÇÃO BRASILEIRA

#### A - As fases da industrialização brasileira

#### As fases da industrialização no Brasil

*Nos períodos 1955-62 e 1967-73, a produção de bens de consumo duráveis e de bens de capital cresceu a taxas significativamente maiores que em outras épocas*

Taxas médias geométricas anuais de crescimento, por período (1947-80)

PERÍODOS	PRODUTO				PRODUTO INDUSTRIAL			
	PIB	AGRICULTURA	INDÚSTRIA	CONSTRUÇÃO CIVIL	BENS DE CONSUMO NÃO-DURÁVEIS	BENS DE CONSUMO DURÁVEIS	BENS INTERMEDIÁRIOS	BENS DE CAPITAL
1947-55	6,8	4,7	9,0	5,5	6,7	17,1	11,8	11,0
1956-62	7,1	4,5	9,8	5,1	6,6	23,9	12,1	26,4
1962-67	3,2	1,7	2,6	-2,8	0,0	4,1	6,9	-2,6
1967-73	11,2	4,7	12,7	10,9	9,4	23,6	13,6	18,1
1973-80	7,1	5,2	7,6	6,7	4,4	9,3	8,3	7,4

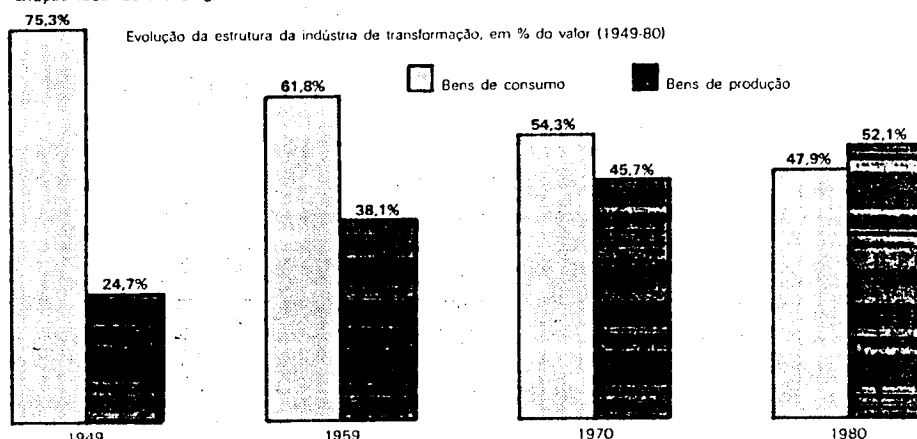
Fonte: estudo próprio

## B - A indústria dos bens de produção

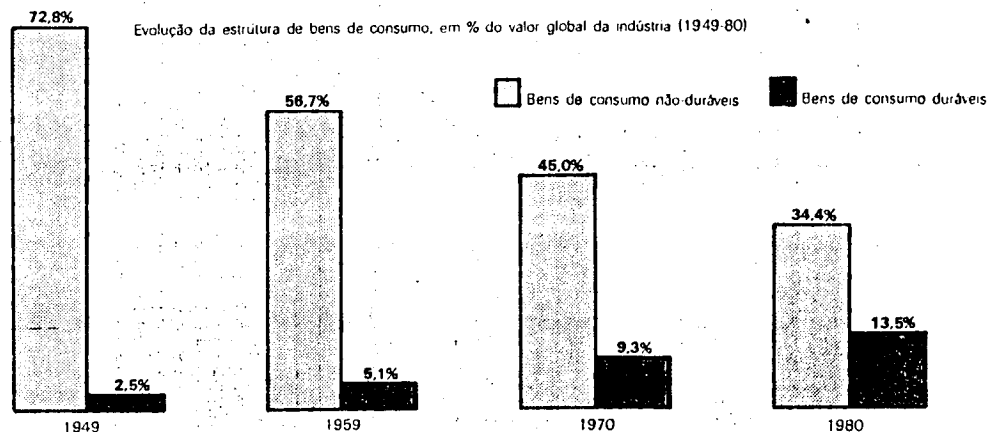
X

### expansão e diversificação dos bens de produção

*A industrialização brasileira se distingue das industrializações capitalistas clássicas por seu ponto de partida, uma economia escravista-colonial e não feudal; por seu momento, uma economia mundial já dominada pelo capitalismo monopolista; e por uma série de traços peculiares, onde se destacam a presença crescente de empresas estrangeiras nos setores mais dinâmicos e um desenvolvimento insuficiente da indústria de bens produtivos e a criação local de tecnologia*



Fonte: José Serra, "Ciclos e Mudanças Estruturais na Economia Brasileira do Pós-Guerra", in LG. Belluzzo e Renata Coutinho (org), *Desenvolvimento Capitalista no Brasil*, Brasília, SP, 1983



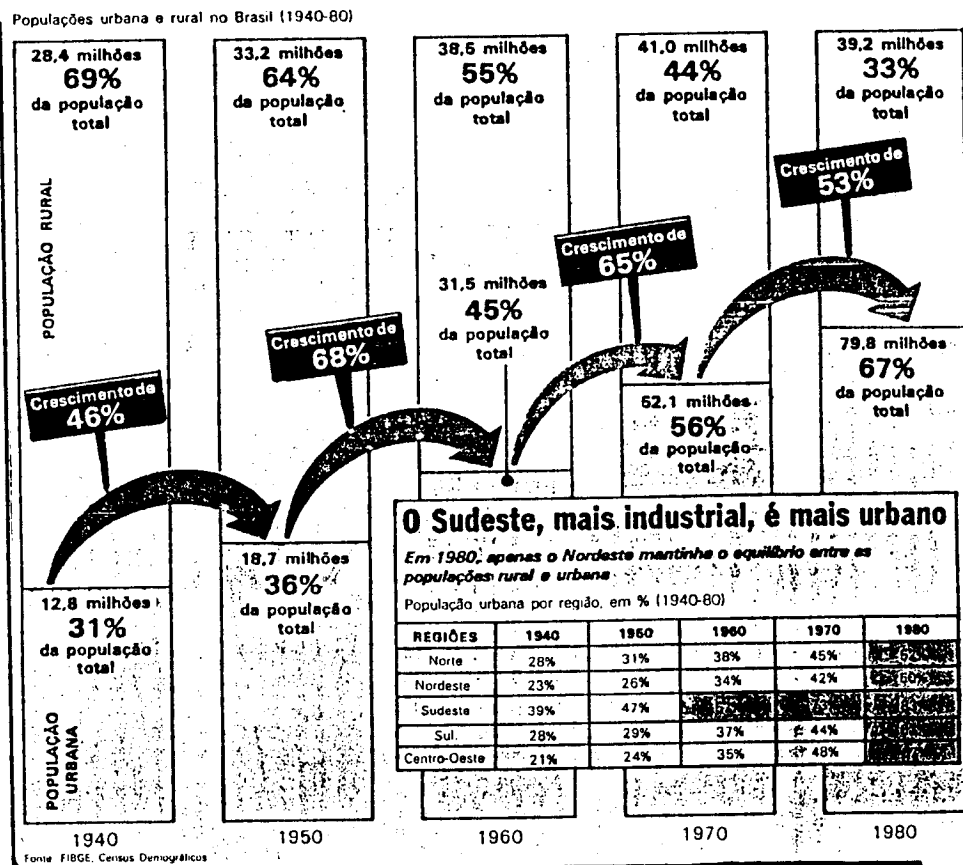
Fonte:

BELLUZZO, Luiz G. et alii. *Retratos do Brasil*. São Paulo, ed. Política, 1984

## ANEXO 5

### INDUSTRIALIZAÇÃO E URBANIZAÇÃO NO BRASIL

Nos anos 50, quando o Brasil iniciou a fase de industrialização acelerada, aconteceu o primeiro grande salto de urbanização: entre 1950 e 1960, graças também ao antigo processo de expulsão do homem do campo, a população urbana cresceu 68%, enquanto a população total do País cresceu 35%. Nos anos 60 e 70 a urbanização prosseguiu intensa e, nos anos 80, a população rural diminuiu, inclusive em números absolutos



Fonte:

BELLUZZO, Luiz G. et alii. *Retratos do Brasil*. São Paulo, ed. Política, 1984

## ANEXO 6

# INDUSTRIALIZAÇÃO E CLASSES SOCIAIS

### A - A multiplicação dos operários

Estimativa do crescimento da classe operária (1950-80)

Ano	OPERÁRIOS NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO E EXTRATIVA	OPERÁRIOS NOS TRANSPORTES E COMUNICAÇÕES	OPERÁRIOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL	OPERÁRIOS RURAIS	TOTAL DE OPERÁRIOS	% DE OPERÁRIOS NA POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA
1950	1.142.600	673.921	104.491	1.000.000	2.821.012	16,48%
1970	2.127.146	975.401	2.274.139	2.000.000	7.736.686	24,90%
1980	8.900.160	1.910.095	2.493.585	3.000.000	14.303.830	32,87%

Entre 1950 e 1980, a classe operária cresceu 500%, passando a representar cerca de 30% da população ativa. Os operários industriais se concentraram ainda mais nos ramos de Metalurgia, Mecânica, Material Elétrico e de Comunicações e Material de Transporte, que em 1970 absorvem 32% do pessoal ligado à produção e em 1980 já ocupavam 34%, enquanto o pessoal vinculado à produção nos ramos Têxtil, de Vestuário e Calçados, Produtos Alimentícios e Bebidas declinou de 33% para 30% no mesmo período. A concentração geográfica diminuiu ligeiramente na última década: o Sulista, que concentrava 70% dos operários industriais em 1970, passou a 65% em 1980. Mas a concentração dos operários em grandes empresas pressseguiu: em 1980, os estabelecimentos com 500 ou mais empregados, que representavam apenas 0,5% do total do estabelecimento, absorvem 22% dos trabalhadores ligados à produção.

Uma classe operária muito mais numerosa, mais concentrada e relativamente mais instruída – é um dos frutos principais do desenvolvimento capitalista dos últimos 30 anos.

Observações: os dados da indústria de transformação, extração mineral e construção civil, em 1950, referem-se somente à operária; mas os dados da indústria transformativa e extraiva de 1970 e 1980 e os da construção civil para 1980 referem-se ao pessoal ocupado ligado à produção, que inclui mestres, contramestres, técnicos, etc.

Os dados de transportes e comunicações de 1950 e 1970 incluem armazenagem e referem-se a empregados; em 1980 referem-se a pessoal ocupado em transportes e comunicações. Além disso, incluem o transporte de passageiros.

Os dados de construção civil em 1970 por não serem disponíveis, foram calculados a partir do total de pessoas empregadas em atividades industriais deduzindo-se o pessoal ocupado ligado à produção na indústria extraiva e transformativa.

As cifras referentes a operários rurais foram obtidas como uma média entre o patamar mínimo de assalariados permanentes e o nível máximo de assalariados temporários.

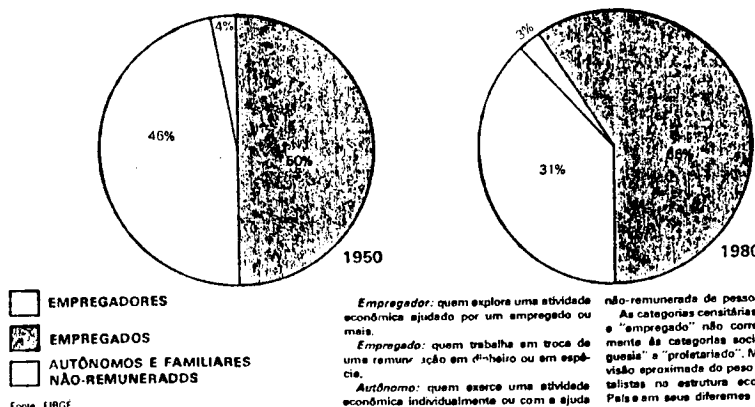
Por todos esses motivos, os cálculos são aproximativos, mas suficientes para indicar tendências e unicas.

Fomes: IBGE - Censo Industrial - 1950, 1970 e 1980 - Censo Demográfico - 1950 e 1970, Censo de Serviços - 1980

### B - as relações capitalistas de emprego tornaram-se predominantes

Mas a pequena produção e os pequenos negócios conservam um peso significativo

População ocupada de mais de 10 anos, por posição, em % (1950 e 1980)





C-

## A pirâmide da burguesia

Empresas industriais por número de empregados e valor da produção, em % (1950 e 1980)

□ 1950 (total de empresas 33 mil)  
 □ 1980 (total de empresas 120 mil)

O pequeno empresário capitalista não deve ser confundido com o pequeno burguês. Este último é dono dos meios de produção, assalaria trabalhadores mas ainda participa diretamente do trabalho produtivo, o que não ocorre com nenhum empresário capitalista propriamente dito. Para distingui-los estatisticamente, utilizou-se o critério convencional de considerar as empresas com menos de 5 empregados como artesanais ou pequeno burguesas.

As estatísticas sobre as empresas capitalistas não fornecem diretamente os números sobre os empresários capitalistas. Um empresário pode, por exemplo, ser dono de mais de uma empresa. Mas permitem visualizar as três grandes (e desiguais) camadas em que a burguesia se estratifica.

O peso das pequenas empresas é ainda maior no comércio de mercadorias e nos demais serviços. Em 1980, no setor de comércio, as pequenas empresas capitalistas representavam 99% dos estabelecimentos e 86% do valor das vendas; no setor de serviços, respondiam por 98% dos estabelecimentos e por 60% do valor da receita. Mas acima dessa ampla base existem também empresas poderosas, como as redes de supermercados, no setor comercial, e os bancos, no setor de serviços. O bloco dirigente em nossa sociedade continua formado por capitalistas e grandes proprietários rurais, como no final do século 19, com três diferenças, porém: primeira, o pólo dominante nessa aliança só tornou a burguesia; segunda, a fração hegemônica da burguesia é aliçada pelos altos burocratas e grupos industriais poderosos, e não mais por grupos puramente comerciais, e, terceira, entre os grandes proprietários de terra, é amplo o predomínio dos latifundiários aburguesados.

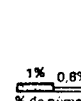
**Pequenas**  
(de 6 a 99 empregados)



**Médias**  
(de 10 a 499 empregados)



**Grandes**  
(500 e mais empregados)



% do número de empresas    % do valor da produção    % do número de empresas    % do valor da produção    % do número de empresas    % do valor da produção

Fonte: FIBGE, Censos Industriais Para 1950 as faixas são 6 a 100, 101 a 500 e 501 e mais empregados

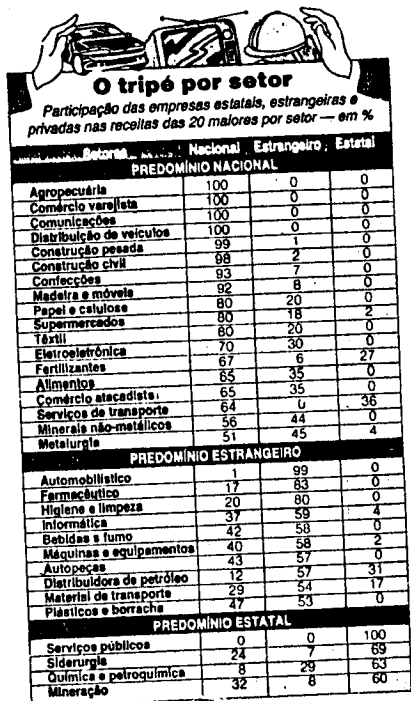
Fonte:

BELLUZZO, Luiz G. et alii. *Retratos do Brasil*. São Paulo, ed. Política, 1984

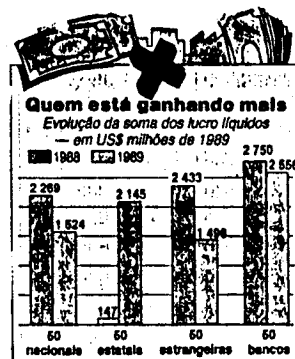
# ANEXO 7

## QUEM ESTÁ GANHANDO MAIS?

A -



B -



C -



Fonte:

KANITZ, Stephen C. "Exame Maiores e Melhores". São Paulo, revista *Exame*, p. 29, agosto de 1990