

13
—

O DESENVOLVIMENTO DOS SABERES

ADMINISTRATIVOS EM SÃO PAULO

Uma análise histórica

Banca Examinadora

Prof. Orientador Carlos Osmar Bertero

Prof. Claude Machline

Prof. Fernando Prestes Motta

Prof. Paulo Roberto Motta

Prof. Sergio Bulgacov

Querida M.
Plantei uma árvore com você.
Quando tive o filho, você virou estrela.
O livro é em sua memória.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ISABELA BALEEIRO CURADO

O DESENVOLVIMENTO DOS SABERES ADMINISTRATIVOS EM SÃO PAULO

Uma análise histórica



Tese apresentada ao Curso de Pós –
Graduação da FGV/EAESP
Área de Concentração:
Organizações e Recursos Humanos
como requisito para obtenção de
título de doutor em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Osmar Bertero

SÃO PAULO
2001

SP-00021705-4
05.04 65.01(816.1) C9452
tese
1196/2001 e.1

CURADO, Isabela Baleeiro. O desenvolvimento dos
saberes administrativos em São Paulo: uma abordagem
histórica. São Paulo, EAESE/FGV, 2001, 191 p. (Tese de
Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da
EAESE/FGV. Área de Concentração: Organizações e
Recursos Humanos.
Resumo: pesquisa exploratória que aborda o
desenvolvimento do saber administrativo em São Paulo
no século XX, a partir de uma tipologia constituída por
três saberes: saber prático, saber tecnológico e saber
plural.
Palavras-chave: Administração – Brasil – História da
Administração – Saber administrativo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 A EVOLUÇÃO DOS SABERES ADMINISTRATIVOS.....	7
O saber na administração	12
As três fases do desenvolvimento capitalista	17
Os primórdios da administração - o saber prático	20
A administração como campo de conhecimento – o saber tecnológico	28
A multiplicidade de saberes – o saber plural	36
As práticas administrativas e os saberes.....	38
CAPÍTULO 2 METODOLOGIA	44
A Historiografia.....	44
O paradigma tradicional na História de Empresas	48
A utilização de tipologias na análise histórica	51
Metodologia da pesquisa.....	53
Delineamento da pesquisa	57
PARTE II A EVOLUÇÃO DO SABER ADMINISTRATIVO EM SÃO PAULO.....	64
CAPÍTULO 3 OS PRIMÓRDIOS DO PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO BRASILEIRA: O SABER PRÁTICO (ATÉ 1955)	72
<i>As empresas brasileiras</i>	80
CAPÍTULO 4 A PREDOMINÂNCIA DO SABER TECNOLÓGICO (1955-1990)	97
<i>As empresas brasileiras</i>	111
CAPÍTULO 5 AS GRANDES MUDANÇAS: O SABER PLURAL (ANOS 90)	141
<i>As empresas brasileiras</i>	150
CONCLUSÃO.....	160
BIBLIOGRAFIA	171

FIGURAS, FOTOS, GRÁFICOS, QUADROS e TABELAS

FIGURAS

Figura 1. Fluxos de inovações administrativas (1950 – 1990)	38
Figura 2. Cronologia do desenvolvimento dos saberes administrativos: países desenvolvidos e São Paulo	71

FOTOS

Fotos 1 . São Paulo ontem e hoje.....	64
Centro	
Av. Paulista	
Cruzamento da Av. São João com Av. Ipiranga	
Av. Tiradentes	
Fotos 2. São Paulo na década de 20.....	72
Fotos 3. Centro de São Paulo na década de 50.....	97
Linha de montagem da GM	
Edifício Itália	
Foto 4. Vista aérea de São Paulo na década de 90.....	141

GRÁFICOS

Gráfico 1. Traduções publicadas no Brasil (1960 – 1980) por número total de livros traduzidos	69
Gráfico 2. Indústria paulista em geral: Pessoal ocupado na produção e produção física industrial sem ajuste sazonal, 1991-2000	148
Gráfico 3. Número de certificações ISO 9.000, 1990-1997 (até maio)	154

QUADROS

Quadro 1. Os pioneiros da Administração.....	27
Quadro 2. Características da empresa moderna.....	30
Quadro 3. Características das práticas administrativas e os saberes administrativos	41
Quadro 4. Comparação entre a história tradicional e a nova história.....	48
Quadro 5. Fontes orais utilizadas	60
Quadro 6. Depoimentos coletados para esse trabalho.....	62
Quadro 7. Características de 46 empresas paulistas, 1968	127
Quadro 8. Mudanças decorrentes do processo de globalização – quadro resumo	143
Quadro 9. Mudanças ocorridas em algumas empresas na década de 90	156

TABELAS

Tabela 1. Número de estabelecimentos e número de funcionários por estabelecimento - censo de 1940.....	79
Tabela 2. Controle do capital em alguns setores da indústria brasileira, 1961 103	
Tabela 3. Mudanças estruturais e industrialização, 1965-1980.....	106
Tabela 4. Taxas reais de variação anual do PIB (1970 a 1987).....	109
Tabela 5. Evolução do faturamento por trabalhador por ano em setores escolhidos – 1988, 1995	147
Tabela 6. Distribuição percentual das principais estratégias de ajuste adotadas	152
Tabela 7. Distribuição percentual de utilização de programas de gestão por tamanho de empresas amostradas.....	158

AGRADECIMENTOS

Escrever uma tese é uma trajetória longa e solitária. Mas, nesse processo, a participação de outras pessoas é fundamental – amigos que discutem, apóiam e colaboram. Pessoas que são solidárias com idéias, gestos e sentimentos para que tudo aconteça. Gostaria de agradecer essas pessoas.

Queria iniciar agradecendo ao meu orientador, prof. Carlos Osmar Bertero, que me acolheu ainda aluna de mestrado e vem acompanhando o meu desenvolvimento desde então. Obrigada pela orientação, pelas observações e pelas pertinentes questões.

Aos membros da banca, professores Claude Machline, Fernando Motta, Paulo Roberto Motta e Sergio Bulgacov. Pessoas importantes e queridas. Um agradecimento especial ao professor Paulo Roberto Motta pelo carinho na leitura deste trabalho e pelas observações.

Aos professores que concederam os depoimentos e me esclareceram muito do que foi a história desse fascinante campo do conhecimento – Carlos Osmar Bertero, Paulo Roberto Motta, Claude Machline, Raimar Richers e Polia Hamburger. Vocês fazem parte dessa história.

À todos os historiadores, bibliotecários e pessoas que procurei na busca por informações, documentos e pistas para esse trabalho. O pessoal da biblioteca da FGV/EAESP, pela solicitude na informações e pela seriedade no trabalho. Daniela do CPDOC, Ema do AIEL, Rosali do Museu da Pessoa, Leandro do IPH, por me ajudarem a achar as pistas para esse trabalho.

Ao amigo Auad, pela revisão criteriosa do texto, que só você poderia fazer.

Aos meus companheiros da GV, de antes, de agora e de amanhã. Chico, Christina, Patrícia, Inês, Graziella, Maria José, Paxá, Ricardo, Seiji, pelos cafés, pela companhia, pela torcida, pela solidariedade. Elo, você sempre pensou em tudo! Rick – estou feliz que continuamos compartilhando desafios...

Às minhas grandes amigas – Lígia, Natascha e Cris. Vocês tiveram presentes em diversos momentos da minha trajetória. Que a nossa amizade e cumplicidade continuem ... Pessoal da Sexta Básica – obrigada pelas risadas, pelas histórias e pelos momentos de total descontração, quando posso simplesmente ser.

Ao Antônio, pelas intermináveis discussões madrugada adentro, pelos conselhos, pela cobrança, pelo carinho. E, principalmente, por ter sido o meu “terapeuta de tese”.

À Vovó Darly – pelo amor, carinho e apoio.

À Isolda, parceira, companheira, amiga. Tanto a agradecer... o amor, a confiança, o companheirismo, o colo, os incontáveis períodos que você se tornou mãe de três. Obrigada por você existir. Se eu tivesse que escolher uma irmã, com certeza seria você!

E, finalmente, ao Derek e ao Iago, meus filhotes. Pela paciência nas minhas ausências, tão sentidas e tão cobradas. Pelas risadas, abraços e beijos durante essa longa jornada. Por fazerem tudo ter sentido. Inclusive este trabalho.

“Nós, homens do conhecimento, não nos conhecemos; de nós mesmos somos desconhecidos – e não sem motivo. Nunca nos procuramos: como poderia acontecer que um dia nos encontrássemos?”

Nietzsche, Genealogia da Moral

INTRODUÇÃO

Um povo sem história é um povo sem memória.

O estudo da história permite ao homem compreender e incorporar, num sistema coerente, tudo o que ele cria, faz e transforma, na produção e na explicação de sua existência. A história permite ao homem interrogar e refletir sobre sua existência, lhe fornecendo um “fio condutor”. Esta tese é um estudo exploratório sobre a história do saber administrativo¹ em São Paulo. O objetivo do trabalho está dividido em duas partes inter-relacionadas: por um lado, apresentar uma tipologia do saber administrativo, relacionada ao desenvolvimento da Teoria da Administração; por outro, verificar o desenvolvimento dessa tipologia em São Paulo.

A tese aqui apresentada resulta de diversas indagações que tenho tido nos últimos anos. Ao lecionar as disciplinas Introdução à Administração e Teoria das Organizações, procuro relacionar a teoria apresentada à realidade brasileira, visando contextualizar e relativizar idéias geralmente “estrangeiras” de administração. Para tanto, comecei a pesquisar trabalhos e estudos sobre a História da Administração no Brasil e sobre a História de Empresas Brasileiras, encontrando poucas referências sobre o assunto.

¹ Entende-se por saber administrativo o conjunto de conhecimentos, tanto práticos quanto teóricos, utilizados por administradores e gestores para exercer as atividades de uma organização.

Conhecer o desenvolvimento do saber administrativo é fundamental, tanto para a prática quanto para o ensino e a pesquisa em administração. Há várias décadas, os currículos das escolas de administração brasileiras pautam-se em teorias e práticas administrativas importadas, formuladas, na sua maior parte, por pesquisadores norte-americanos. No processo de reprodução do saber administrativo, a relação dessas abordagens com a realidade brasileira foi pouco discutida. Muitas teorias e práticas “de fora” foram simplesmente assimiladas e reproduzidas, em detrimento de conhecimento e práticas desenvolvidas no país e sem considerar a nossa realidade histórica, cultural, social e econômica.

Não se pretende aqui adotar uma postura ufanista, negando qualquer saber que venha “de fora”. Porém, o conhecimento da realidade da administração em São Paulo poderá servir a diversos propósitos: apresentar pistas para compreensão da realidade da administração no resto do país; fornecer a compreensão da realidade administrativa brasileira atual, com base na compreensão do processo histórico e de facilitar a formação de futuros administradores brasileiros.

O processo de pesquisa assemelhou-se à construção de um mosaico – a partir de diferentes fragmentos, textos, depoimentos e documentos foi se construindo o quadro, o panorama do processo de desenvolvimento dos saberes administrativos em São Paulo. Inicialmente foi construída a tipologia do saber, por meio de pesquisa bibliográfica. Valendo-nos da tipologia, pesquisamos textos relacionados ao desenvolvimento da administração em São Paulo, oriundos de diversas áreas do conhecimento – história, administração, ciências sociais etc.. Após o processo de análise do material, foram coletados depoimentos de professores de administração. Para

complementar, foram utilizados trechos de histórias orais de pessoas que fizeram parte do desenvolvimento da administração em São Paulo. Essa pesquisa buscou compreender tanto o desenvolvimento dos saberes administrativos no ambiente empresarial quanto como esse saber se traduziu em ações cotidianas na gestão de empresas.

Em todos os períodos estudados, existem empresas de diversos tamanhos, composições patrimoniais etc., com características diferentes. Este trabalho analisa as características das empresas predominantes, ou seja, das empresas cuja realidade era partilhada pela maior parte do ambiente empresarial paulista no período.

O trabalho está dividido em duas partes. Na primeira parte, composta de dois capítulos, são apresentados os três tipos de saber administrativo e a metodologia de pesquisa. A discussão teórica sobre as categorias de saber propostas precede a descrição da metodologia para facilitar a compreensão da metodologia utilizada. Na segunda parte, composta de três capítulos, são apresentadas evidências do desenvolvimento dos tipos de saberes em São Paulo, utilizando para tanto a metodologia historiográfica.

No primeiro capítulo, foi traçado um panorama do desenvolvimento do saber administrativo na Teoria da Administração, mediante extensa pesquisa bibliográfica. Esse desenvolvimento pode ser dividido em três fases. Entre o período de consolidação da empresa capitalista e o surgimento das idéias de Taylor e Fayol, predominou o que vai ser chamado, neste trabalho, de saber prático. O saber prático está relacionado a uma não sistematização do saber administrativo no qual as ações dos gestores são baseadas na experiência. A partir do início do século XX, o saber administrativo passa a ser estruturado e disseminado pela construção de modelos e metodologias de

gestão². Entre o início do século e a década de 70, predomina o que vai ser chamado, neste trabalho, de saber tecnológico. O saber tecnológico se caracteriza pela sistematização do saber administrativo, por intermédio da adoção e disseminação de sucessivos modelos de gestão, considerados, cada qual na sua época, a melhor maneira de administrar. A partir da década de 70, ocorrem algumas mudanças no cenário mundial que resultam no questionamento da visão de modelo único que predominava até então. A pluralidade de metodologias e modelos administrativos passa a ser divulgada e valorizada, resultando no que vai ser chamado, neste trabalho, de saber plural.

No segundo capítulo, será apresentada uma discussão sobre a metodologia de pesquisa histórica, enfocando a divisão entre o paradigma tradicional e a nova história. A seguir, serão apresentadas a metodologia de pesquisa em história de empresas e a utilização de tipologias na análise histórica. O capítulo se encerra com a descrição da pesquisa, que buscou verificar como o desenvolvimento dos saberes administrativos, descrito no primeiro capítulo, ocorreu em São Paulo. Para tanto, foram utilizados pesquisa bibliográfica, dados secundários, depoimentos e fontes de história oral.

No início da segunda parte é apresentada uma discussão sobre a periodização adotada para a análise dos três tipos de saberes apresentados no primeiro capítulo. A periodização proposta está baseada, principalmente, na análise do desenvolvimento industrial paulista. O saber prático predomina na realidade paulista até 1955. A partir da década de 50, com a chegada das

² Nesse trabalho os termos modelo e metodologia administrativos serão utilizados como sinônimos. A diferença entre os dois está no grau de abrangência. Os modelos são mais

multinacionais e com o aumento de complexidade das empresas, surge a necessidade de desenvolver um saber administrativo estruturado – o saber tecnológico. O saber tecnológico e a proposta de um saber administrativo preponderante, que deve ser adotado, indiscriminadamente, para que as empresas consigam melhores resultados, predominam na realidade paulista até 1990. A partir da década de 90, a univocidade do saber administrativo começa a ser questionada e substituída pela busca de um conjunto de saberes que melhor se adaptem à realidade de cada empresa. Cabe ressaltar que essa periodização é um recurso metodológico para facilitar a compreensão dos saberes e não deve ser considerada de forma estanque.

O terceiro capítulo aborda os primórdios da industrialização brasileira, ou seja, até 1955, quando predominou o saber prático. Nessa fase, o ambiente empresarial era composto principalmente por pequenas empresas, cujos proprietários eram também administradores. A maioria dos empresários era descendente de imigrantes que buscavam, por meio da atividade empresarial, melhores condições de vida e ascensão social. As empresas apresentavam uma estrutura simples, com pouca divisão funcional.

O quarto capítulo está relacionado ao período de 1955 a 1990, quando predominou o saber tecnológico. Com a instalação de empresas multinacionais em São Paulo e o conseqüente aumento da complexidade organizacional, cresce a demanda por um saber administrativo mais estruturado, que seguisse um padrão e um método definidos. Inicialmente, essa demanda esteve concentrada em grandes empresas. Porém, com a propagação da administração como um campo de conhecimento, com

amplos, envolvendo diversas áreas e atividades. As metodologias são mais pontuais.

método e ferramental próprio, ocorre a disseminação e valorização do saber tecnológico.

O quinto capítulo busca apresentar algumas transformações pelas quais estamos passando atualmente e a conseqüente adoção, por algumas empresas brasileiras, do saber plural. O período recessivo da década de 80 e a queda das tarifas de importação, implantada pelo Governo Collor no início da década de 90 representaram um novo desafio competitivo para a maior parte das empresas brasileiras. O novo cenário resultou na adoção simultânea, por parte das empresas, de diversas metodologias e ferramentas administrativas. Nesse período surgiram, no ambiente empresarial brasileiro, diversos modelos de mudança, entre eles, qualidade total, reengenharia, *downsizing*, terceirização etc. O saber plural pode ser caracterizado pela adoção simultânea, por parte das empresas, desses diversos modelos e metodologias administrativas.

Finalmente, é apresentada uma conclusão e são sugeridas algumas pesquisas futuras na fascinante área de história da administração.

CAPÍTULO 1

A EVOLUÇÃO DOS SABERES ADMINISTRATIVOS

“Talvez, mas é discutível e obscuro, saibamos mais do que Platão sobre os homens e a cidade. Certamente sabemos infinitamente mais, no sentido banal da palavra saber, sobre as pedras e as árvores. Começamos também a saber que esse saber, eficaz sem fim a certos respeito, de nada serve a outros muito mais importantes. Alguns dirão facilmente: nunca procuramos o saber por outra coisa que ele mesmo. Não é certo que manteriam essa afirmação ou sua coerência se lhes lembrassem que o saber tem preço ou que há experiências que nunca teriam sonhado empreender; mas é sobretudo certo que não saberiam como nós o que saber quer dizer hoje.”

Cornelius Castoriadis, As encruzilhadas do labirinto I

CASTORIADIS (1987) levanta a questão sobre a atual fragmentação do saber científico. Para ele, há séculos o homem busca tornar-se “senhor e possuidor da natureza”, pela atividade científico-técnica. Essa atividade, ao invés de saciar o desejo humano do saber, criou outros desejos. Onde antes havia uma posse da natureza pelo saber existe hoje uma posse do saber pelo saber, resultando numa total crise do saber técnico-científico.

No Latim medieval, “conhecimento” era *scientia*, e qualquer indivíduo podia ter acesso, ao menos a parte dele. (ABAGGNANO, 1999) Esse significado mudou e, atrelado ao desenvolvimento da noção de ciência como um conhecimento diferenciado - processo que se inicia com o método cartesiano, no século XVII, e culmina com o neopositivismo no século XX - ,

tem-se a criação do conceito de conhecimento e saber como algo que precisa ser provado por um método específico, que deve ser seguido no processo de pesquisa para que o saber gerado seja considerado científico. Supõe-se que, quanto mais científico for o conhecimento, mais verdadeiro ele será. Essa visão não engloba o conhecimento do saber inerente ao processo de fazer.

A dicotomia saber / fazer, ou, em outro nível, ciência / técnica, permeia diversas discussões. Porém, não existe um fazer que não contenha um saber. Ao realizar uma determinada tarefa, ao agir de determinada forma, ao tomar uma decisão, o indivíduo utiliza nesse processo um saber. Este saber pode ter sido adquirido na escola ou aprendido no processo de fazer e pode ser ou não analisado e classificado mediante regras e métodos científicos. O saber classificado e analisado cientificamente pode resultar na formulação de teoria.

A relação saber / fazer / teoria é bem explicada por meio do conceito de tecnologia. Historiadores e sociólogos tendem a limitar a palavra “tecnologia” a processos técnicos existentes em sociedades industrializadas ou a caminho da industrialização, distinguindo “a ‘aplicação industrial dos resultados da ciência’ – que é a tarefa de tecnólogos e engenheiros – da ‘ciência’ ou ‘ciência pura’.” (SILVA, 1987, p. 1203)

Para definir a tecnologia é necessário “descobrir a essência da técnica e da tecnologia ao correr da história humana.” (VARGAS, 1994, p. 171) A técnica é tão antiga quanto o homem (assim como a linguagem), e pode ser entendida como um comportamento humano, ou um fazer, baseado no aprendizado simbólico. É pelo desenvolvimento e aprendizado da técnica que o homem consegue “viver melhor”. Até o aparecimento, na Grécia clássica, do conceito de *téchnê*, as técnicas eram atividades míticas, atreladas a

modelos divinos e emergindo coletivamente. A partir do desenvolvimento da filosofia grega, “as técnicas deixaram de ser atividades míticas para se transformarem num tipo de saber-fazer, obtido através do aprendizado baseado na experiência sensível e em ensinamentos transmitidos de geração em geração ou transcritos em tratados.” (VARGAS, 1994, p. 177)

TSOUKAS & CUMMINGS (1997) e KOIKE & MATTOS (2000) relacionam as virtudes intelectuais e morais, propostas por Aristóteles, com o conhecimento necessário para a realização de atividades administrativas. Para definir os diferentes saberes administrativos será utilizada, principalmente, a parte inicial do texto de TSOUKAS & CUMMINGS (1997). Esses autores fornecem elementos que facilitam a construção da tipologia de saberes aqui proposta.

Para Aristóteles, existem três virtudes intelectuais, que, somadas às virtudes morais, permitem ao indivíduo alcançar a *eudaimonia* (felicidade definida como estar bem). Primeiro, a *episteme*, ou, o conhecimento científico, que consiste na dedução de princípios básicos. Segundo, a *téchnê*, o conhecimento artesanal, que está relacionado à competência no fazer, ou à produção ou fazer eficaz, relacionada à atividade produtora (*póiesis*). Terceiro, a *phronesis*, a sabedoria prática, ou saber o que é bom para os seres humanos em geral e a habilidade para aplicar tal conhecimento em situações particulares. (TSOUKAS & CUMMINGS, 1997, p. 665; CASTORIADIS, 1987, p.237 & KOIKE & MATTOS, 2000, p. 3 -6)

“Enquanto que para Aristóteles tanto a sabedoria prática quanto o conhecimento artesanal são tipos de conhecimento prático (em contraste com o conhecimento científico, que é teórico), ele faz uma clara distinção entre o conhecimento artesanal e a sabedoria prática: o primeiro estuda as coisas com um olhar voltado para a produção, a segunda com um olhar voltado para a ação.” (TSOUKAS & CUMMINGS, 1997, p. 665)

O termo *téchnê* deriva do verbo *teuchô*, cujo sentido central é “fabricar”, “produzir”, “construir”. Na concepção ocidental, a “técnica é a utilização de um saber, que se distingue desse saber como tal, na medida em que não leva em consideração os fins últimos da atividade de que se trata.” (CASTORIADIS, 1987, p. 240)

Em contraposição à técnica, existe a teoria. “A teoria baseia-se na descoberta de que é possível ver, com os olhos do espírito, por trás das aparências confusas e cambiantes das coisas, uma ‘forma’ estável e perene sobre a qual se pode pensar logicamente.” (VARGAS, 1994, p. 176) O termo *theoría* relaciona-se com o verbo *theorein*, que significa “observar”, “assistir”. A teoria está relacionada a uma construção especulativa do espírito, podendo ou não objetivar uma aplicação prática. (KOIKE & MATTOS, 2000, p. 5)

A teoria está relacionada ao domínio da ciência, ou seja, ao conhecimento que busca ser objetivo, acerca de um domínio da natureza. Ao fazer está atrelada a técnica, ou seja, a técnica pode ser definida como o conhecimento dos materiais e dos processos. O fazer pode também ser relacionado à tecnologia, ou seja, a tecnologia envolve aplicar o conhecimento desenvolvido na teoria (ciência) ao domínio do saber (técnica). A metodologia da tecnologia segue a metodologia da ciência, porém, enquanto o objeto da ciência é um domínio da natureza, na tecnologia o objeto é delimitado nas práticas produtivas. A técnica, realizada cientificamente, se torna tecnologia. (MOTOYAMA et alli, 1994, p. 318, 319) A tecnologia está baseada na crença de que tudo o que é feito pode ser feito por meio de conhecimentos científicos e pode ser entendida como “a solução de problemas técnicos por meio de teorias, métodos e processos científicos.” (VARGAS, 1994, p. 179)

A teoria organizacional foi moldada como um saber científico. O processo de construção desse saber dá-se pela busca das regularidades manifestas nas organizações, pelo estabelecimento da validade destas regularidades e pela codificação delas em forma de regras. Os administradores podem, então, aplicar com confiança essas regras.

Esse processo de construção de um saber estruturado de forma científica no campo da administração pode ser definido como o desenvolvimento de uma tecnologia administrativa, pois é um saber que objetiva uma aplicação prática. A tecnologia administrativa é desenvolvida por meio da utilização de teorias e métodos de outras áreas do conhecimento para estudar, compreender, analisar e questionar a realidade organizacional e definir uma forma mais eficiente e eficaz para a realização dos processos administrativos.

Cabe ressaltar que existe um conhecimento científico sobre as organizações, porém a construção e disseminação desse conhecimento ainda é muito tímida, principalmente se comparado ao desenvolvimento da tecnologia administrativa. Na área de estudos organizacionais, por exemplo, esse conhecimento científico é desenvolvido por pesquisadores mais críticos. Em outras áreas, por pesquisadores considerados mais “acadêmicos”.

Portanto, considero que em administração, aquilo que é chamado de técnica por VARGAS (1994) pode ser definido como conhecimento ou competência “prática” e o que é chamado de tecnologia por VARGAS (1994), como competência técnica. Essa diferenciação está relacionada ao papel da ciência e do saber científico no desenvolvimento do saber administrativo.

O saber na administração

No campo da administração, pelos interesses materiais envolvidos, a discussão sobre produção e disseminação do conhecimento produzido de forma científica e crítica fica apagada em relação à discussão do conhecimento desenvolvido para auxiliar administradores na gestão de organizações. A teoria não só reflete a prática organizacional, mas também ajuda a constituir essa prática. (MARSDEN & TOWNLEY, 1996)

Os atos administrativos são baseados em conhecimentos desenvolvidos pela teoria, argumento defendido por MCGREGOR (1992), que afirma que

“é possível ter suposições teóricas mais ou menos adequadas; é impossível chegar a uma decisão administrativa ou agir administrativamente sem ser influenciado por pressuposições, quer sejam adequadas ou não. (...) A insistência em ser prático na realidade significa: ‘Vamos aceitar as minhas pressuposições teóricas sem argumento nem prova’.” (MCGREGOR, 1992, p. 18)

Porém, enquanto a administração como prática é uma atividade milenar, seu estudo sistemático e científico é recente pois “assume-se que tal atividade tem certas características intrínsecas que só foram possíveis de serem estudadas e codificadas nos últimos dois séculos”. (TSOUKAS & CUMMINGS, 1997, p. 661)

Historicamente, os pioneiros no desenvolvimento de uma teoria administrativa defendiam a concepção de administração como um conhecimento científico. “Uma ciência administrativa era considerada possível porque, atrás da variedade aparente das organizações, havia uma ordem que podia ser capturada pelos cientistas sociais através de seus métodos de investigação.” (TSOUKAS & CUMMINGS, 1997, p. 664)

O saber administrativo se diferencia de outros saberes, uma vez que as organizações são constituídas para alcançar fins específicos e suas ações são norteadas por uma racionalidade voltada a fins. Um saber desenvolvido para esse cenário tem, intrinsecamente, uma proposta *a priori*, diferentemente de um saber desenvolvido numa área de ciência pura, por exemplo. Noções fundamentais da administração como, por exemplo, lucro, eficiência, conduta humana, realização etc, estão imbuídas de valor e não podem ser consideradas como proposições científicas, no sentido clássico atribuído ao processo de formulação do saber científico.

A formulação do saber científico busca um distanciamento de objetivos pré-determinados. Ao desenvolver uma pesquisa, o pesquisador deve estar aberto para todas as possibilidades. O seu objetivo principal é conhecer, ampliar o arsenal de informações sobre o que está sendo pesquisado. Se os resultados obtidos tiverem alguma aplicação prática, melhor, porém não é esse o objetivo da pesquisa.

No caso do desenvolvimento do saber administrativo, o objetivo é sempre definido. Quase todas as pesquisas visam a entender melhor a realidade organizacional para poder desenvolver aplicativos, ferramentas e métodos que melhorem o resultado da organização estudada. A melhoria pode estar relacionada tanto ao resultado financeiro quanto aos resultados operacionais, motivacionais etc. O saber desenvolvido dessa forma não permite que o pesquisador aponte certos resultados que sejam divergentes daqueles definidos como o objetivo da pesquisa.

Analisando definições de Administração em manuais, pode-se verificar a relação entre utilização de recursos e consecução de objetivos. Por exemplo, para STONER & FREEMAN (1995, p. 4), "*Administração é o processo*

de planejar, organizar, liderar, e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos". A definição de HAMPTON (1992, p. 7) é mais abrangente, "O trabalho envolvendo a combinação e direção da utilização dos recursos necessários para atingir objetivos específicos chama-se administração." Pensada dessa forma, a necessidade da administração surge em qualquer atividade humana que tenha definido um objetivo específico³.

Em função dos objetivos pré-determinados, do foco em resultados e dos juízos de valor subjacentes ao processo de construção do saber administrativo, a administração não pode ser considerada uma ciência. Apesar da utilização de ferramentas e métodos científicos para a sua elaboração, oriundos de outras áreas, ela carece de ferramentas próprias, que permitam o desenvolvimento de um conhecimento científico autônomo e que não sofram ingerência dos objetivos organizacionais.

Pode-se afirmar que a administração empresta, de outras áreas de conhecimento, o seu ferramental teórico e metodológico, - Psicologia, Sociologia, Antropologia, Matemática, Biologia, Economia etc. - sendo essa mais uma restrição à idéia de considerar o saber administrativo um saber científico. As ciências desenvolvem e adotam metodologias estruturadas e consistentes (um único conjunto de métodos, coerentes entre si) para desenvolver o seu campo de conhecimento.

A evolução da administração e, conseqüentemente, do saber administrativo pode ser dividida em três fases. (BURNS, 1962, *apud* HATCH, 1997, pp. 22-24) A primeira fase está relacionada ao surgimento do

³ Por exemplo, a organização de uma igreja, de um exército, de um feudo, de uma escola, de uma cidade, de uma oficina, de um casamento etc.

Capitalismo e da Manufatura – a Revolução Industrial. A organização do trabalho e a gestão ainda eram incipientes, principalmente se comparadas com o processo de racionalidade e organização que emergem no final do século XIX e se consolidam a partir do início do século XX. Para MOTTA (1969, p. 24), o início da Revolução Industrial “é caracterizado pelo empirismo. Toda questão técnica é, em primeiro lugar e antes de tudo, uma questão prática. Antes de se apresentar como um problema aos olhos dos cientistas, apresenta-se às pessoas ligadas aos ofícios como um obstáculo a ser ultrapassado ou uma vantagem material a ser obtida.” (MOTTA, 1969, p.24)

Na segunda fase, o sistema fabril difundiu-se para processos produtivos mais complexos.

“O aumento da complexidade técnica das operações manufatureiras demandou um crescimento paralelo nos sistemas sociais da organização e da burocracia, com ênfase em controle, rotina e especialização. Essas mudanças se refletiram no grande crescimento dos níveis gerenciais e de assessoria administrativa (p. ex. trabalhadores profissionais e de escritório) e foram acompanhadas por melhorias no transporte e na comunicação, comércio mais livre, aumento do interesse público nos produtos de consumo e pela revolução nos armamentos, que seguiu as melhorias tecnológicas.” (HATCH, 1997, p. 23.)

A terceira fase pode ser relacionada às transformações ocorridas nas últimas décadas do século XX. Nessa fase, a produção alcança e supera a demanda doméstica espontânea. As organizações intensificam a utilização de técnicas para estimular o consumo (propaganda, pesquisa de mercado, pesquisa de consumidor etc) e a investir mais em desenvolvimento tecnológico. Esse novo relacionamento com o mercado demanda maior flexibilidade por parte das organizações. As estruturas se tornam menos rígidas, e o modelo de gestão mais participativo. (HATCH, 1997, p. 23-24)

TOFFLER (1980) considera essa fase como a terceira onda da história humana⁴. As diversas mudanças e transformações atuais estão relacionadas à morte do industrialismo, fazendo com que surja um mundo com idéias, analogias, classificações e conceitos novos.

Valendo-se da análise dos trabalhos de Alfred Chandler e David Landes, LAZONICK (apud CHOMSKY, 1999, p. 104) também defende que o capitalismo industrial passa por três fases principais. A primeira é o “capitalismo proprietário”, predominante na Inglaterra no século XIX, caracterizado por empresas familiares e um grau considerável de coordenação do mercado. A segunda é o “capitalismo gerencial”, predominante no Estados Unidos, caracterizado por uma coordenação administrativa para o planejamento e a organização. A terceira fase é o “capitalismo coletivista”, relacionado ao modelo japonês, que permite um planejamento e uma coordenação eficiente de longo prazo.

As principais características de cada uma das fases – manufatureira, industrial e pós-industrial serão descritas a seguir. Para tanto, foram utilizados diversos autores, entre eles, HOBBSAWN (1998), HATCH (1997, p. 25), ALMEIDA JR. (1995), THORSTENSEN (1994, p. 22).

⁴ Sendo a primeira onda relacionada ao aparecimento da agricultura e a segunda onda à Revolução Industrial. (TOFFLER, 1980)

As três fases do desenvolvimento capitalista

Na primeira fase, que se iniciou com a Revolução Industrial, ocorrem grandes transformações tecnológicas. Com o surgimento das manufaturas, ocorreu uma dissolução das comunidades e dos valores a ela atrelados – estrutura familiar, tradição, costumes etc. O mercado podia ser considerado competitivo, com diversas fábricas pequenas concorrendo regionalmente. Essas fábricas eram intensivas em força humana e força motriz e utilizavam ferramentas simples. Havia uma divisão parcelar do trabalho fabril, coordenado pelo capitalista ou por um capataz.

Em função do tamanho, as empresas não eram consideradas atores sociais, tendo pouca influência no sistema social. Existia a valorização do papel capitalista e/ou empreendedor, principalmente nos Estados Unidos, que, por questões culturais, valorizavam e valorizam o *self made man*.

A partir do século XX, ocorreu uma transformação no ambiente organizacional, caracterizando o início da segunda fase. Há um fortalecimento dos Estados nações e uma conseqüente regulação das economias nacionais. Surgem grandes corporações, assim como oligopólios e monopólios. O mercado passou a ser massificado, com a padronização de peças e produtos, produzidos em grande escala. Na produção, houve uma constante busca de padronização das atividades, de definição de rotinas e a utilização generalizada da linha de montagem, a partir da década de 30.

Essa fase pode ser caracterizada como intensiva em energia, pois a eletricidade permitiu diversas inovações tecnológicas e produtivas. Uma

outra característica é o emprego da ciência na produção, tanto para desenvolver processos produtivos quanto para desenvolver novos produtos.

A estrutura social é bastante burocrática, enfatizando a hierarquia, a comunicação vertical, a especialização e o controle. Nas organizações, os valores predominantes são crescimento, eficiência, padronização e controle.

O início da terceira fase está relacionado à intensificação da competição global, a partir da década de 70. Os mercados começam a se fragmentar, com a conseqüente oferta, por parte das empresas, de produtos personalizados. A massificação, característica da fase anterior, começa a ser substituída pelo pluralismo, pela valorização da diversidade.

O ambiente produtivo passou a ser intensivo em conhecimento, com ênfase em velocidade e inovação. Visando a atender as necessidades de diferentes consumidores, a produção passou a ser mais flexível, com o uso crescente de automação.

As organizações passaram a adotar estruturas mais horizontalizadas, buscando uma melhor comunicação nos diversos níveis hierárquicos. As fronteiras organizacionais, que antes eram mais rígidas, passaram a ser mais fluidas, tanto entre funções quanto entre unidades e organizações. Novos valores organizacionais começam a ser adotados, entre eles, a qualidade, o serviço ao consumidor, a diversidade e a inovação. A redução no tempo de transporte e de comunicação possibilitou a ligação de espaços distantes e encorajou, principalmente no nível estratégico, uma orientação global.

Essas três fases estão relacionadas a três categorias de saber distintas, como será mostrado a seguir. A utilização de categorias e ou tipologias para melhor compreender a realidade organizacional traz consigo vantagens e

desvantagens. Por um lado, as categorias auxiliam e direcionam a pesquisa e o entendimento do objeto, enquanto que, por outro, elas limitam e impedem que o objeto seja visto como um todo.

A utilização de categorias / tipologias serve para sistematizar as informações e organizar conteúdos e informações dispersos e múltiplos, de forma coerente. Ao realizar essa sistematização, o pesquisador pode verificar diferentes inter-relações entre eventos e informações dispersas, que poderiam não ser notadas se não estivessem sistematizadas. A não utilização de categorias pode resultar tanto na compreensão dos dados de forma sistêmica e integrada quanto numa análise superficial e confusa das informações. Para facilitar a sistematização das informações e estruturar os dados, foram desenvolvidas, com base na análise da história do saber administrativo, três categorias de saber.⁵

A seguir será analisada a evolução das três categorias de saber administrativo – saber prático, saber tecnológico e saber plural. As categorias aqui propostas se relacionam a diferentes formas de geração e aplicação do saber na organização. Cabe observar que a definição de geração de saber aqui utilizada não se limita ao saber gerado pela teoria, ou seja, ao saber gerado para analisar e constituir a prática organizacional.

O desenvolvimento da administração e do saber administrativo sistematizado inicia-se na virada do século XX, ou seja, na segunda fase do desenvolvimento Industrial. Esse saber é o **saber tecnológico**. Antes desse período, o saber administrativo não era sistematizado, era um saber baseado na experiência do gestor, um saber empírico, ou, **um saber prático**. Durante a

⁵ O processo metodológico está detalhado no segundo capítulo.

maior parte do século XX, o saber tecnológico predominou. Porém, diversas mudanças ocorrem a partir da década de 70, alterando a dinâmica organizacional e, conseqüentemente, o saber administrativo. O saber relacionado aos últimos 30 anos pode ser chamado **saber plural**. O desenvolvimento do saber administrativo não seguiu uma evolução linear e uniforme. Os saberes, em cada período, não podem ser considerados homogêneos, porém coexistem formas de saberes que podem ser consideradas incipientes e residuais frente à forma de saber dominante.

Os primórdios da administração - o saber prático

Retomando alguns conceitos abordados anteriormente, o saber prático é o saber relacionado ao artesanato, à técnica, ao processo de fazer. O saber prático pode ser definido como o saber fazer que é passado de geração a geração, por meio do exemplo, do treinamento e da tradição. O desenvolvimento desse saber

“ ... implica que uma comunidade ensina os seus membros mais jovens o que um bom capitão, fazendeiro ou gerente é não *in abstracto* mas *in concreto* – através da observação e, se possível, da participação em práticas desenvolvidas historicamente. Conseqüentemente, ensinar habilidades práticas não está relacionado a ensinar regras abstratas e meios técnicos para se alcançar objetivos definidos exogenamente mas, iniciar o pensamento nas tradições de uma comunidade de profissionais.” TSOUKAS & CUMMINGS (1997, p. 670)

Existe um saber atrelado em toda a atividade realizada pelo ser humano, que vai sendo desenvolvido durante sua execução. Esse saber resulta de um processo cognitivo: da aprendizagem de certos comportamentos, da criação de “normas” (interiorizadas ou exteriorizadas),

para realização de determinadas atividades. Geralmente, essas normas são criadas para regular e padronizar as atividades.

Quando algo novo surge, não existe uma padronização de como as coisas devem ser feitas: pela experimentação e pelo empirismo. As pessoas, neste caso, os administradores, vão testando e definindo padrões, que, com o passar do tempo, vão sendo utilizados por outros e se tornam “regras” implícitas de como as coisas devem ser feitas. No senso comum, esse saber é denominado experiência. Essa experiência é influenciada pelo ambiente em que o saber está sendo desenvolvido.

Existente em todas as atividades humanas, esse saber prático fundamentou, durante muito tempo, a atuação dos gestores de empresas. O saber prático se baseia principalmente na experiência do gestor – em como ele “lê” o ambiente, as principais tendências e toma decisões de acordo com essa leitura. Alguns processos foram determinados, lapidados, desenhados ao longo de séculos, (por exemplo, a divisão de trabalho em atividades...), enquanto que outros surgiram com a consolidação das grandes organizações. Analisando o nascimento do capitalismo industrial, BRAVERMAN (1987) discute o papel da gerência.

“Em todos esses primeiros esforços, os capitalistas estavam tateando em direção a uma teoria e prática da gerência. Tendo criado novas relações sociais de produção, e tendo começado a transformar o modo de produção, viram-se diante de problemas de administração que eram diferentes não apenas em escopo mas também em tipo, em relação às características dos processos de produção anterior.” (BRAVERMAN, 1987, p. 67)

O saber administrativo prático resulta do crescimento das organizações produtivas que, a partir de um determinado grau de complexidade, começam a necessitar de um corpo administrativo para

gerenciar suas atividades. Para realizar essas funções, o capitalista necessitou desenvolver algumas práticas administrativas e contratar algumas pessoas para realizar o trabalho administrativo.

Esse trabalho administrativo não se assemelha em nada com a gerência que surgiu no século XX. As atividades de gestão estavam relacionadas, nas manufaturas, ao controle e à supervisão dos trabalhadores, realizados por uma espécie de “capataz”. No sistema domiciliar, na maior parte das vezes, o capitalista administrava diretamente as diversas oficinas.

TAYLOR (1990) define a administração que estava relacionada ao saber prático, da administração por iniciativa e incentivo, na qual o trabalhador

“adquiriu seus conhecimentos por meio de tradição oral, que atravessou muitos anos, desde condições primitivas, quando o artífice desempenhava, simultaneamente, vários ofícios, até o estado atual de grande divisão do trabalho, em que cada homem se especializa, relativamente, em tarefas muito reduzidas.” (TAYLOR, 1990, p. 38)

Até 1840, não havia gerentes médios nos Estados Unidos e muito poucos na Europa, ou seja, nenhum gerente assalariado supervisionava o trabalho de outros gerentes e respondia a executivos seniores que também eram administradores assalariados. Quase todos os gerentes eram proprietários, sócios ou acionistas das empresas. (CHANDLER, 1990, p. 96)

Essa primeira geração de industriais capitalistas era composta de proprietários cujo conhecimento compreensivo, voltado para a ação e não documentado, absorveu várias funções administrativas. Esses proprietários-gerentes estavam envolvidos em várias atividades, tais como invenção, finanças e supervisão direta de suas fábricas. O seu saber era baseado na

experiência de tentativa e erro, num período em que havia poucos recursos para treinamento prático. (ZUBOFF, 1988, pp. 99, 100)

Um exemplo de uma empresa baseada nesse modelo é a Fábrica de máquinas-ferramenta de Panhard e Levassor, a principal companhia automobilística do mundo, em 1894. Os dois fundadores, Panhard e Levassor e seus assistentes mais imediatos eram responsáveis pela negociação da encomenda com os clientes e pelo contato com os consumidores. A maior parte das atividades de fabricação do carro era realizada em várias oficinas artesanais individuais. A montagem final do carro era realizada na oficina da P & L, por artesãos habilidosos, muitos trabalhando como empreiteiros independentes. (WOOMACK, ROSS & JONES, 1992, p. 9 –10)

Pesquisas sobre o trabalho de escritório no final do século XIX apontam para a existência de um grupo heterogêneo e distinto de empregados, realizando diversas tarefas: por um lado, tarefas próximas às da gerência, por outro, tarefas próximas às dos trabalhadores de fábrica. (ZUBOFF, 1988, p. 116) Segundo SAMPSON (1995, p. 60) é somente na metade do século XIX que surge o conceito do administrador de negócios como agente, atuando entre os proprietários e os trabalhadores.

Com o desenvolvimento da revolução técnico-científica, o papel da ciência na produção sofreu uma grande mudança nas últimas duas décadas do século XIX. Essa mudança pode ser verificada a partir da consolidação do processo de racionalização no Ocidente, ou seja, quando as atividades produtivas passaram a ser mediadas pelo discurso racional.

Algumas características dessa mudança são o surgimento da empresa capitalista, separada da residência do proprietário; a utilização da

contabilidade racional; a tomada de decisões orientada pelas oportunidades do mercado de bens de capital e de trabalho; a organização eficiente da força de trabalho e o uso técnico dos conhecimentos científicos. (HABERMAS, 1988, p. 215)

A ciência, que estava sendo desenvolvida e aplicada no sistema produtivo de forma não sistemática, passou a ser fundamental no processo de produção. Iniciou-se a apropriação do saber científico pelo capitalista e a aplicação desse saber na produção de mercadorias. Pode-se afirmar que a ciência deixou de ser uma propriedade social generalizada, aplicada ocasionalmente na produção, para ser propriedade capitalista, fundamental e central na produção. (BRAVERMAN, 1987)

O emprego crescente do saber científico na produção, a partir da segunda metade do século XIX, pode ser atribuída à transformação da ciência em tecnologia, pela intermediação da ciência aplicada e da engenharia. As razões desse fenômeno podem ser atribuídas à disseminação de instituições de formação em engenharia, à necessidade de utilizar uma abordagem mais científica na compreensão dos campos de atividade industrial mais novos – química orgânica e engenharia elétrica, por exemplo - e à crescente escala industrial. No último caso, o que antes era considerado elemento desprezível de custo (utilização do carvão, por exemplo), passa a ser fundamental, no processo produtivo. Os gestores das manufaturas começam a buscar um planejamento mais exato e racional, um controle de qualidade mais rigoroso e inovações tecnológicas que permitam um melhor desempenho de seus empreendimentos. (LANDES, 1994, pp. 332-334)

Houve uma institucionalização gradual do avanço tecnológico, por meio da adoção, pelas empresas mais progressistas, da experimentação

deliberada e planejada. Nessa época, começam a ser criados os centros e laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento, em algumas empresas européias e norte-americanas. As pioneiras são as atuais empresas alemãs Bayer, BASF e Hoechst. “Nos Estados Unidos, os primeiros laboratórios empresariais foram criados por Thomas Edison, Kodak, B. F. Goodrich, General Eletric e Bell Telephone, entre 1876 e 1907.” (BARBIERI, 1991, p. 42)

No desenvolvimento desse conhecimento científico aplicado, o conhecimento ordinário, ou a técnica, vai sendo substituído. “Não há outra maneira de realizar o desenvolvimento, no sentido tecnocrático, senão libertando as massas do modo a-científico de operar a realidade. Só há possibilidade de progresso em ciência e técnica com a destruição do senso comum.” (BUZZI, 1979, p. 65) Cabe observar que, inicialmente, esse conhecimento científico aplicado estava restrito à esfera produtiva, com pouca influência no saber administrativo da época. Porém, a intensificação do processo de racionalização acaba alterando os processos de trabalho e o papel da administração. Existe uma apropriação crescente do controle da produção e do processo de trabalho pela gerência, e a conseqüente busca pela padronização das atividades.

A alteração e a racionalização do trabalho já vinham acontecendo, porém de forma pouco sistematizada. Economistas clássicos, entre eles Adam Smith (1776) e John Stuart Mill (1826) já haviam abordado o princípio da especialização e da divisão do trabalho. Entre as recomendações de Babbage, (1832) estava a utilização de dados na administração, a diferenciação dos salários por função, a fixação de um tempo padrão, a especialização e a divisão do trabalho. (LODI, 1978; CLUTTERBUCK & CRAINER, 1993) Essas

principais propostas de inovações administrativas e seus autores podem ser verificadas no quadro 1.

Quadro 1. Os pioneiros da Administração

ANO	AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
1776	Adam Smith	Aplicação do princípio de especialização aos operários; controle; remuneração
1800	James Watt M. Boulton	Padronização de procedimentos operativos. Especificações. Métodos de trabalho. Planejamento. Incentivos de remuneração. Tempo padrão.
1810	Robert Owen	Necessidade de práticas de administração de pessoal. Treinamento de operários.
1820	James Mill	Análise dos movimentos humanos.
1832	Charles Babbage	Ênfase no método científico. Especialização. Divisão de trabalho. Estudo de tempos e movimentos. Contabilidade de custos.
1835	Marshall, Laughlin e outros	Reconhecimento e discussão da importância das funções administrativas.
1850	Mill e outros	Amplitude de controle. Unidade de comando. Controle da mão-de-obra e dos materiais. Especialização e divisão do trabalho. Incentivos salariais.
1855	Henry Poor	Princípios de organização, comunicação e informação aplicados às ferrovias.
1856	Daniel McCullum	Uso do organograma para mostrar a estrutura administrativa. Administração sistemática da ferrovia.
1871	W. S. Jevons	Estudo de movimentos. Estudo do efeito de diferentes ferramentas usadas pelo operário. Estudo da fadiga.
1881	Joseph Wharton	Primeiros cursos para o estudo da administração.
1891	Frederick Halsey	Plano de prêmios no pagamento de salários.
1900	Frederick Taylor	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Baseado em Claude S. George Jr. apud LODI, 1971, pp. 26-27.

A substituição do trabalho baseado no conhecimento adquirido na prática, passou pela utilização do argumento científico e tecnológico. Os novos modelos de organização do trabalho e das empresas se basearam na justificativa de maior racionalidade, maior eficiência e maior eficácia.

A administração como campo de conhecimento – o saber tecnológico

Diversos autores apontam uma transformação da sociedade, da economia e do modo de produção na virada do século XX. Analisando as mudanças econômicas da época, HOBBSAWM (1988, p. 79-84) aponta para sete características da economia do período: uma base geográfica dos negócios muito mais ampla do que antes; notavelmente mais pluralista; passando por uma revolução tecnológica⁶; uma dupla transformação da empresa capitalista; uma transformação excepcional do mercado de bens de consumo; o crescimento acentuado do setor terciário e a crescente convergência entre economia e política. Dessas características, cabe analisar mais profundamente a transformação da empresa capitalista e a do mercado de bens de consumo.

A transformação da empresa capitalista ocorreu tanto na sua estrutura quanto no seu *modus operandi*. Por um lado, houve uma concentração de capital e o surgimento da distinção entre “empresa” e “grande empresa”. Por outro lado, “houve uma tentativa sistemática de racionalizar a produção e a

⁶ “...foi nessa época que o telefone e o telégrafo sem fio, o fonógrafo e o cinema, o automóvel e o avião passaram a fazer parte da vida moderna...” (HOBBSAWN, 1988, p. 81)

direção das empresas aplicando ‘métodos científicos’ não só à tecnologia, mas também à organização e aos cálculos.” (HOBSBAWN, 1988, p. 82)

Para construir um modelo de empresa moderna, MOTTA (1969) apresenta algumas características, descritas no Quadro 2.

Quadro 2. Características da empresa moderna

Caráter racional	Coerência dos meios com os fins visados
Caráter permanente	Sobrevivência da empresa enquanto condições internas e externas permitirem
Orientação para o lucro	Sem o lucro a empresa moderna não sobrevive no mercado capitalista
Ênfase na quantificação	Aumento da previsibilidade e da redução da incerteza, por meio de análise financeira, técnicas de programação, processamento de dados etc.
Ênfase no retorno sobre investimento	Preocupação com a rentabilidade do capital investido
Estabelecimento exclusivo	Equipamentos e instalações de uso exclusivo da empresa
Trabalho assalariado	Trabalhador trabalha sob contrato, recebendo em troca um salário em dinheiro
Contabilidade racional	Registro e controle das transações realizadas pela empresa constituindo matéria-prima para análises financeiras
Orientação para o mercado	Análise dos fatores externos (concorrência, demanda, legislação, distribuição etc.) e internos (produto, preço, composto promocional etc.) para a mercadização do produto
Divisão do trabalho	Trabalho dividido, tanto no nível de administração quanto no de execução, de acordo com as várias operações
Utilização de maquinaria	Utilização de máquinas, tanto nos processos administrativos quanto nos de fabricação, visando a maior eficiência
Especialização	Pessoas dedicadas a um processo ou a uma tarefa específica, em função do avanço tecnológico e da necessidade de planejamento
Caráter burocrático	Formalismo, impessoalidade, profissionalismo da administração
Capital próprio	Capital da empresa é independente das fortunas dos seus proprietários
Sociedade Anônima	Pulverização da propriedade e possibilidade de transacionar ações no mercado
Redefinição do papel da liderança	Tendência do papel do líder estar relacionado com senso de oportunidade e capacidade de coordenação

Baseado em MOTTA (1969, p. pp. 40 – 47)

A mudança do mercado de bens de consumo é quantitativa e qualitativa, resultado das novas necessidades advindas do aumento da população, da urbanização e da renda real. Essa mudança implicou numa transformação tanto da produção, que passou a produzir bens de consumo, quanto da distribuição.

O surgimento da indústria moderna, durante a segunda revolução industrial, resulta numa transformação da técnica, assumindo um caráter cada vez mais científico. “A transformação do trabalho de uma base de especialidade para uma base de ciência pode-se, pois, considerar como incorporando um conteúdo fornecido por uma revolução científica e técnica, dentro de uma forma dada pela rigorosa divisão e subdivisão do trabalho patrocinada pela gerência capitalista.” (BRAVERMAN, 1987, p.137)

As grandes unidades organizacionais difundiram-se, dominando as esferas econômica, social e política. O resultado foi a ascensão do “estado administrativo” e conseqüente “modo de organização da sociedade, em que a natureza humana foi transformada pela organização racional e científica.” (REED, 1997, p. 61)

Essas transformações resultaram em um novo tipo de saber administrativo – o saber tecnológico. O saber tecnológico define um padrão - que segue uma regra racional, e, de preferência, está fundamentado na ciência, porém sem constituir um conhecimento científico – para as atividades desempenhadas pelo administrador.

Esse saber tecnológico está relacionado ao crescente processo de racionalização da sociedade, considerada por WEBER (1991, p.145) como a ampliação da capacidade de previsão e do domínio instrumental e

organizacional sobre processos empíricos. Na esfera organizacional, o processo de racionalização foi traduzido pela adoção de um quadro administrativo burocrático, responsável pela gestão. A administração, assim exercida, podia ser considerada a “forma mais *racional* de exercício da dominação, porque nela se alcança *tecnicamente* o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade.” (WEBER, 1991, p. 145)

Por exemplo, o processo de racionalização e sistematização do trabalho executivo se deu pela projeção, na função do gerente médio, das atividades mais analíticas e rotineiras. (ZUBOFF, 1988, p. 107) Essas atividades acompanharam o surgimento do saber tecnológico, que, uma vez padronizado, podia ser sistematizado e disseminado por um treinamento formal.

MOTTA (1969) aborda a questão do desenvolvimento da especialização e da previsibilidade como propulsores da complexidade da administração.

“Não convém, para bem da verdade, superestimar a complexidade da administração mesmo de uma grande empresa. Um homem de genialidade moderada, poderia entender, perfeitamente, as relações trabalhistas, os problemas da mercadização, os instrumentos de controle financeiro, as exigências técnicas da produção, etc., de uma grande fábrica de automóveis. A realidade, porém, é que como os gênios moderados não estão geralmente disponíveis no mercado de trabalho e que a atualização constante em todos os campos citados, deixaria mesmo um gênio absolutamente neurótico. A solução mais simples é reunir especialistas em áreas bem determinadas, não só porque são homens mais facilmente encontráveis, mas, também, porque os resultados de tal reunião são mais previsíveis de que aqueles do trabalho do homem de mil braços.

Outra explicação válida refere-se à necessidade de planejamento detalhado para a produção e mercadização de produtos fabricados com o emprego de tecnologia complexa.” (MOTTA, 1969, p. 34)

Apesar de buscar fundamentação em bases científicas, o objeto da administração, enquanto campo de conhecimento, está totalmente voltado à aplicação prática: como preparar o administrador, como fornecer o ferramental básico para que ele possa exercer sua atividade buscando a máxima racionalidade e eficiência, e, conseqüentemente, gerando retorno para a organização.

Esse ferramental é o que está sendo definido como saber tecnológico. Uma vez que a administração volta-se também para a preparação do indivíduo para a atividade e sofre influências do ambiente em que o administrador e a organização estão inseridos, o ferramental utilizado e, conseqüentemente, o saber tecnológico, mudam em função do ambiente.

Apesar de ser influenciado pela prática, o saber tecnológico tem a pretensão de ser definido *a priori*. O administrador é “formado” a partir de certas técnicas, que definem “como” as coisas devem ser feitas, qual é o melhor padrão a ser utilizado. Essa definição de uma forma única ou predominante de administrar esteve presente no ambiente organizacional durante 70 anos, ou seja,

“... até os anos 70, as sociedades capitalistas avançadas (e em particular aquelas da Europa Ocidental) experimentaram uma fase de expansão econômica sustentada. A noção de Fordismo aponta para algumas razões para essa excepcional estabilidade: um meio de absorção de crescentes níveis de produtividade. A duração da estabilidade econômica do pós-guerra proporcionou uma estabilização paralela de instituições sociais na economia em geral e no mercado de trabalho em geral, consolidando uma estrutura integrada de organização e regulação ... recentemente, a economia do pós-guerra sucumbiu à crise ... [ocorre um] `distúrbio ininterrupto de todas as condições sociais’: um equivalente mais elegante para a noção de flexibilização.” (HYMAN, 1991 apud ZILBOVICIUS, 1997, p. 291)

Esse saber tecnológico desenvolvido está intimamente relacionado aos textos escritos e disseminados pelo mercado editorial e pelos acadêmicos de administração nos recém fundados cursos de administração⁷. As primeiras obras importantes no campo da Administração foram escritas por práticos da administração, sem uma fundamentação acadêmico-científica. (KOONTZ, 1966) Após a Segunda Guerra, houve uma tentativa de elevar a pesquisa de administração para um nível mais científico. (FOURNIER & GREY, 2000)

“Após o final da Segunda Guerra, a lógica clássica de organização da produção e do trabalho havia se difundido de maneira universal no Ocidente. Mesmo que não exatamente como prática – na medida em que nem todas as organizações apresentavam os elementos dessa lógica – ao menos como representação orientadora dos tomadores de decisão.” (ZILBOVICIUS, 1997, p. 290)

Ao pretender ser um conhecimento “científico”, o saber tecnológico difunde-se como referência básica para o ato de administrar. O processo de propagação das pretensas “verdades científicas” está atrelado à formulação de modelos e metodologias administrativos. Esses modelos foram difundidos como sendo a melhor maneira de se administrar a empresa. Supunha-se que a aplicação deles era a forma de garantir a eficiência e a eficácia dos atos do gestor. O objetivo desses modelos e metodologias é possibilitar às organizações regularidade, previsibilidade, ordem e eficiência. Ao formular esses modelos e metodologias, os teóricos organizacionais buscam “descobrir as regularidades parecidas com as leis que estão subjacentes ao comportamento organizacional” (TSOUKAS & CUMMINGS, 1997, p. 656)

“As teorias organizacionais tradicionais, a saber, a teoria clássica, a teoria de relações humanas, as demais abordagens humanísticas, a teoria estruturalista, a sistêmica, a teoria da decisão, a teoria contingencial, e suas

⁷ A primeira escola de administração foi a Wharton Business School, fundada no final do século XIX.

similares, são eivadas de racionalidade instrumental. São constructos teóricos elaborados no bojo da ciência social, conformando-se aos seus princípios. Privilegiam, indubitavelmente, os comportamentos relativos a excelência no manejo dos meios, entendidos como *eficiência*. Quanto aos fins, não são objeto de julgamento, apenas cabe atingi-los com a máxima eficiência possível, configurando assim a eficácia.” (OLIVEIRA, 1990, pp. 99-100)

A evolução do saber tecnológico passou por diversas fases, entre o início do século e 1970. No início, predominou a abordagem clássica, ou da Administração Científica. A partir da década de 30, o Movimento das Relações Humanas começou a questionar a forma de administrar divulgada pelos clássicos. O Movimento de Relações Humanas foi seguido pelo Behaviorismo e pelo Estruturalismo. A partir da década de 50, surgiu a abordagem dos Sistemas Abertos. O Desenvolvimento Organizacional, com enfoque comportamental, iniciou-se na década de 60.

Essas fases geraram modelos que predominaram no discurso administrativo durante um determinado período. Muitas vezes, a implantação dos processos, ferramentas ou atividades não ocorreu como havia sido planejado ou proposto – o saber tecnológico desenvolvido se adequava parcialmente à realidade organizacional. Entretanto, havia uma busca pela implantação dos modelos propostos, uma procura pelos resultados prometidos.

Por exemplo, as propostas de padronização defendidas por TAYLOR (1990). Por meio do estudo de tempos e movimentos, da padronização das atividades e das ferramentas necessárias, da seleção científica dos trabalhadores e do treinamento destes nas atividades, as empresas poderiam ter saltos significativos de produtividade. Durante várias décadas a padronização foi defendida e disseminada no ambiente organizacional como o ideal administrativo a ser buscado. Quando as relações trabalhistas e a

questão da motivação começaram a ser questionados (em parte por causa da estabilização dos ganhos de produtividade), novas propostas de gestão surgiram, e começou, no ambiente organizacional, uma busca de adequação ao novo conjunto de ferramentas de gestão. Esse processo se repetiu à medida em que surgiram novas propostas, que questionaram ou complementaram as propostas anteriores e que serviram como paradigma de gestão predominante durante um certo período.

A multiplicidade de saberes – o saber plural

O processo de fragmentação do saber administrativo universal, ou seja, da visão da administração como uma prática passível de universalização, inicia-se na década de 70 e pode ser atribuído à diversas causas, já abordadas anteriormente. HARVEY (1994) argumenta que nesse período a sociedade passou da modernidade à pós-modernidade, com uma mudança nas práticas culturais, políticas, econômicas e organizacionais.

“(...) o fato mais espantoso sobre o pós-modernismo: sua total aceitação do efêmero, do fragmentário, do descontínuo e do caótico que formavam uma metade do conceito baudelairiano de modernidade. Mas o pós-modernismo responde a isso de maneira bem particular; ele não tenta transcendê-lo, opor-se a ele e sequer definir os elementos “eternos e imutáveis” que poderiam estar contidos nele. O pós-modernismo nada, e até se esboja, nas fragmentárias e caóticas correntes da mudança, como se isso fosse tudo o que existisse.” (HARVEY, 1994, p. 49)

O papel do gerente também se transformou e ele passou a ser considerado “uma figura mítica, exigindo uma combinação rara de carisma, que não pode ser rotinizada e codificada em regras transferidas através de treinamento científico.” (FOURNIER & GREY, 2000, p. 12) O modelo racional de gerência, como única e melhor forma de realizar as atividades, começa a

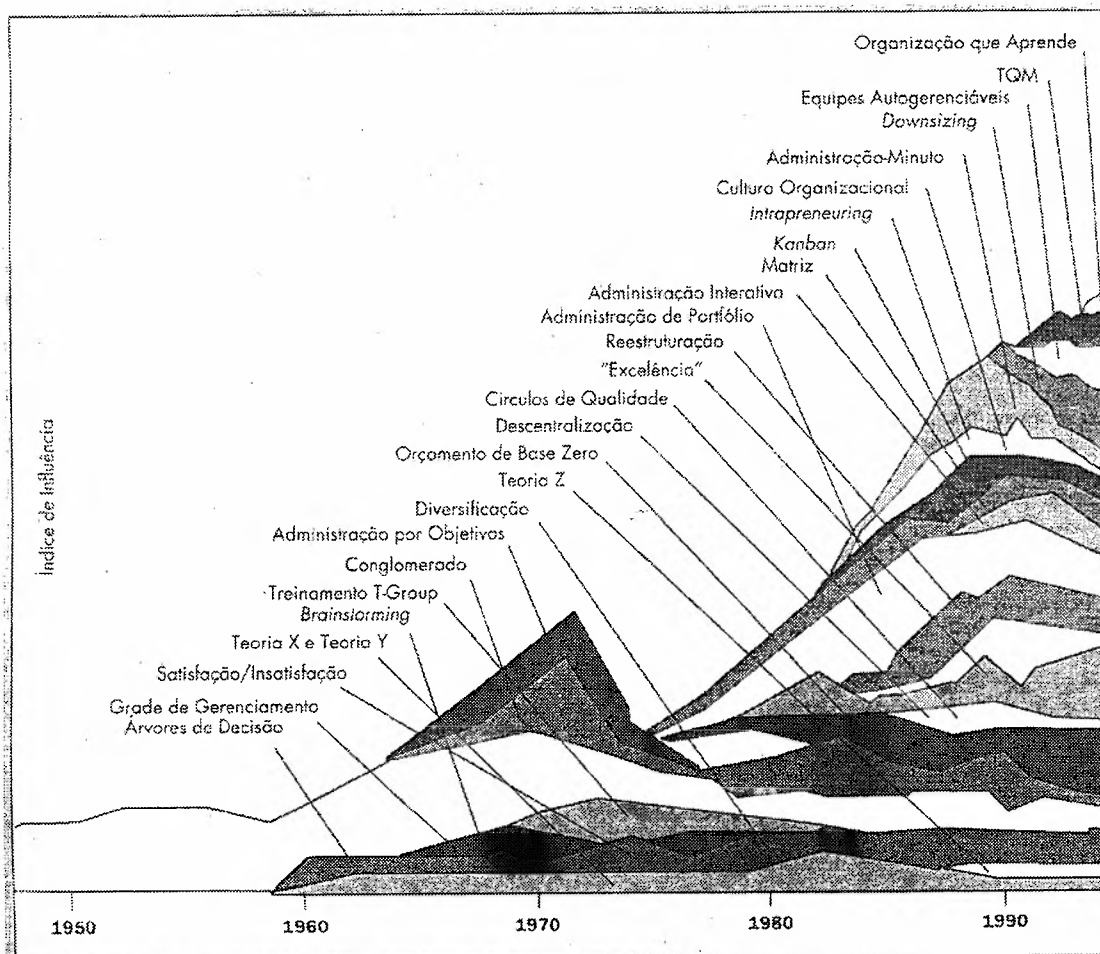
ser questionado. “Tanto a efetividade técnica quanto a virtude moral das organizações ‘formais’ ou ‘complexas’ são questionadas por transformações intelectuais e institucionais que estão levando-nos à fragmentação social, à desintegração política e ao relativismo ético” (REED, 1998, p. 62)

As novas abordagens da teoria administrativa parecem ser a antítese das visões que predominaram até a década de 70. “Onde os primeiros pesquisadores viram clareza, pesquisadores contemporâneos vêem ambigüidade; onde havia singularidades agora há diversidade: onde teóricos pesquisaram as regularidades e as teorias gerais, muitos agora descobrem idiosincrasias e particularidades.” (TSOUKAS & CUMMINGS, 1997, p. 657) CLEGG & HARDY (1999, pp. 41-42) definem uma nova organização, diferente da burocracia tradicional. A organização “pós-moderna” é descentralizada, desenhada com base no conceito de rede e caracterizada por abertura, confiança, compromisso, comunicação e trabalho em equipe.

As indagações que se iniciaram na década de 70 transformaram-se num amplo movimento de questionamento dos modelos vigentes de administração, registrado por diversos livros e artigos, em todas as áreas. Por exemplo, a gestão da produção sofreu um grande abalo, a partir da década de 80. Os princípios empregados desde a década de 20, baseados no modelo taylorista-fordista, começaram a ser desafiados pelas práticas japonesas de gestão. (ZILBOVICIUS, 1997)

Essa intensificação pode ser verificada através na figura 1, que analisa os fluxos de inovações administrativas entre 1955 e 1990. A partir da década de 80, surgiram diversos novos modelos, como, por exemplo, Círculos de Qualidade, “Excelência”, Reestruturação, *Kanban*, *Downsing*, etc.

Figura 1. Fluxos de inovações administrativas (1950 – 1990)



Fonte: DAFT, 1999, p. 29. Adaptado da figura 1.3, Richard T. Pascale, *Managing on the Edge* (NY, Touchstone/ Simon & Schuster, 1990).

As práticas administrativas e os saberes

As práticas administrativas são influenciadas pelo tipo de saber predominante em determinada época, uma vez que o fazer não é desvinculado do saber. Como práticas administrativas mais comuns foram listadas as seguintes:

- a) racionalidade e padronização: processo ligado à busca de eficiência e eficácia nas empresas;
- b) estruturação e formalização: grau de definição da estrutura e hierarquia das empresas e existência e grau de formalização dos processos administrativos;
- c) fatores ambientais: grau de estabilidade do ambiente (espectro estável / dinâmico / turbulento);
- d) relação com o ambiente: como as empresas respondem ao ambiente e às mudanças ambientais;
- e) educação formal do administrador: existência de administradores nos quadros da empresa;
- f) especialização na gestão: grau de especialização das atividades realizadas pelos gestores (por exemplo, a existência de responsáveis pelas diversas áreas funcionais);
- g) treinamento: existência e intensidade de treinamento formal;
- h) tomada de decisões: existência e grau de um processo formal de tomada de decisões, proximidade ao modelo racional de tomada de decisões e
- i) tamanho: tamanho médio das empresas.

Pelas características dos saberes, pode-se inferir que, na transformação do saber prático em saber tecnológico, essas práticas passam por um processo de sistematização e estruturação. Por exemplo, o treinamento, que no saber prático é realizado na atividade (*on the job*) passa a ser formal e estruturado no saber tecnológico, com metodologias administrativas sendo disseminadas

por meio de cursos, palestras, encontros etc. Outro exemplo que pode ser citado é o grau de estruturação e de formalização das empresas, aliado ao tamanho destas. No período de predomínio do saber prático, as empresas são pequenas e não existem funções definidas, com a predominância do gestor-proprietário realizando todas as funções. No saber tecnológico, as empresas são maiores e mais complexas, resultando num maior grau de estruturação e de divisão funcional das atividades.

A transição do saber tecnológico para o saber plural pode ser caracterizada pela possibilidade de adoção de vários modelos e metodologias administrativas e questionamento sistemático da abordagem de um modelo predominante. Essa transição não descarta as diversas práticas administrativas que vinham sendo utilizadas durante o período do saber tecnológico. Ela permite a adoção simultânea, por parte dos gestores, de diversas práticas administrativas, antagônicas, concorrentes ou complementares. Por exemplo, enquanto que no saber tecnológico as estruturas organizacionais são bem definidas, com organogramas claros (funcional, por produto, territorial etc.), no saber prático surgem diversas configurações alternativas (organizações em rede, estruturas *ad hoc* etc.), com processos administrativos menos rígidos.

As características das práticas administrativas mais relacionadas a cada tipo de saber, prático, técnico e plural, estão sistematizadas no Quadro 3.

Quadro 3. Características das práticas administrativas e os saberes administrativos

Características	SABER PRÁTICO	SABER TECNOLÓGICO	SABER PLURAL
a) racionalização / padronização	Incipiente, mais relacionado ao saber desenvolvido pela prática do que é melhor	Busca racionalização em função do que o estado da arte considera racional. Padronização das atividades	Racionalização adequada a questões conjunturais, flexibilização da padronização.
b) estruturação / formalização	Sem estrutura bem definida, pouca formalização	Estrutura definida, funções bem estabelecidas, muita formalização	Ocorrência de mudanças estruturais, busca de novas formas
c) fatores ambientais	Ambiente estável, poucas mudanças, portanto, pouca necessidade de um saber mais estruturado	Ambientes dinâmicos, necessidade de sistematização das práticas administrativas	Ambiente dinâmico / turbulento, gerando a necessidade de novos padrões

Características	SABER PRÁTICO	SABER TECNOLÓGICO	SABER PLURAL
d) relação com o ambiente	Através da experiência	Define formas e padrões para lidar com as pressões ambientais	Analisa as mudanças e propõe novas práticas, que podem ser múltiplas
e) educação formal do gestor	Quando existente, em outras áreas, geralmente engenharia e direito	Formação em administração ou curso de especialização em administração	Formação em administração, com valorização de habilidades e conhecimentos relacionados a outras áreas.
f) especialização na gestão	Pouco especializada	Muito especializada	Multiespecializada, buscando um equilíbrio entre especialização e visão generalista
g) treinamento	Valorização da aprendizagem prática, da experiência	Existência de treinamento formal	Existência de muito treinamento formal e comportamental

Características	SABER PRÁTICO	SABER TECNOLÓGICO	SABER PLURAL
h) tomada de decisões	Baseada na percepção e na intuição	Busca a utilização de métodos racionais de tomada de decisões e ferramentas de apoio	Combinação de diversas ferramentas com a visão do gestor
i) tamanho médio das empresas	Empresas pequenas	Empresas pequenas e médias, com algumas grandes, formando monopólios e oligopólios	Surgimento das megaempresas, por processos de fusão e aquisição Empresas globais

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA

Neste capítulo, será abordada a metodologia utilizada nesse trabalho. Uma vez que o objeto está intimamente relacionado à história, inicialmente serão analisadas a historiografia e a divisão entre os paradigmas tradicional e a nova história. A seguir, será abordado o paradigma tradicional na história de empresas. Finalmente, será descrita a metodologia utilizada no presente trabalho.

A Historiografia

A historiografia vem passando por diversas mudanças nas últimas décadas. A partir dos questionamentos apresentados pelas correntes relacionadas à nova história – representadas pela *École des Annales*, as Ciências Sociais Históricas, a visão marxista e, mais recentemente, as propostas pós-modernas – surgiram novas abordagens metodológicas, contrariando a postura tradicional da Escola Rankeana. (IGGERS, 1997)

Analisando cronologicamente a postura tradicional iniciou-se a partir das idéias do historiador alemão Leopold von Ranke (1795-1886), e tornou-se a postura dominante da historiografia do século XIX. Segundo IGGERS, “A concepção da história como uma ciência rigorosa, formulada por Ranke, é caracterizada por uma tensão entre as demandas explícitas por pesquisa objetiva, que rejeita veementemente todos os juízos de valor e especulações

metafísicas, e as premissas filosóficas e políticas implícitas que determinam a pesquisa.” (IGGERS, 1997, p. 25)

Em 1929, a historiografia francesa publica a revista *Annales: économies, sociétés, civilisations*, um núcleo e um ponto de encontro dos historiadores que questionavam a postura rankeana. CARDOSO (1997) propõe uma separação entre o grupo da revista *Annales*, enquanto Braudel era o seu diretor (de 1929 a 1969) e o grupo que assumiu a revista em 1969, que se autoneomeou *Nouvelle Histoire*, ligado ao paradigma pós-moderno.

Na primeira fase da revista *Annales*, pode-se verificar as seguintes tendências no campo da história:

- a crença no caráter científico da história e a necessidade de formular hipóteses de trabalho (história problema);
- o debate crítico permanente com as ciências sociais, com a importação de conceitos, métodos e técnicas desse campo;
- a ambição de formular uma síntese histórica global das condições sociais;
- a busca preferencial dos aspectos coletivos, sociais e repetitivos da história, com o abandono da história centrada em fatos isolados;
- ênfase menor nas fontes escritas;
- a tomada de consciência da pluralidade dos níveis da temporalidade (acontecimentos, conjunturas, estruturas etc. apresentam diferentes tempos);
- a preocupação com o espaço e

- a história vista como ciência tanto do presente como do passado – o conhecimento do passado permite a compreensão das questões do presente e o conhecimento do presente condiciona a cognoscibilidade do passado.

Segundo Lyotard, o pós-modernismo caracteriza-se pela “morte dos centros” e pela incredulidade em relação às “metanarrativas”. A reflexão dessa definição, na historiografia, levaria a afirmar a inexistência de uma História e a existência de várias histórias, “de” e “para” os grupos em questão e da impossibilidade de se fazer uma teoria global, uma vez que o conhecimento se reduz a processos de semiose e interpretação. (CARDOSO, 1997)

Com a influência do pós-modernismo, a visão da macro-história começa a ser substituída pela micro-história e pela história da vida cotidiana. A partir da década de 80, o enfoque esteve na discussão sobre a importância da teoria lingüística no estudo da história. Segundo teóricos ligados à teoria lingüística, como, por exemplo, Barthes, Derrida e Lyotard, toda construção histórica é uma construção constituída através da linguagem. Uma vez que os seres humanos, como sujeitos, não têm uma personalidade integrada, livre de contradições, qualquer texto pode ser lido e interpretado - não se pode pensar a história como um todo. (IGGERS, 1997, pp. 128-133) A partir da década de 90, ocorre a expansão do “pluralismo histórico”, que pode ser refletido na crescente importância das tradições culturais nos estudos históricos e o crescente interesse na antropologia histórica. (IGGERS, 1997, pp. 134-140; VAINFAS, 1992)

Apesar de os autores aqui citados diferenciarem as diversas correntes contrárias à postura Rankeana, neste trabalho o termo “Nova História” será

utilizado de forma a englobar todas as correntes que se opuseram à postura Rankeana.

Para sistematizar a discussão, até a década de 70, pode-se pensar o campo de pesquisa dividido em duas grandes correntes: o paradigma tradicional e a nova história. BURKE (1992) resume o contraste entre a história tradicional e a nova história em seis pontos, apresentados no Quadro 4.

Quadro 4. Comparação entre a história tradicional e a nova história

HISTÓRIA TRADICIONAL	NOVA HISTÓRIA
O estudo da História diz respeito essencialmente à política, os outros tipos de história são marginalizados.	História diz respeito a toda atividade humana. Propõe uma história total, baseada numa realidade social ou culturalmente constituída (relativismo cultural).
A história é uma narrativa dos acontecimentos.	A história é uma análise das estruturas.
É concentrada nos grandes feitos dos grandes homens, apresentando uma “visão de cima”.	Está preocupada com as opiniões das pessoas comuns e com suas experiências de mudança social, a “história vista de baixo”.
Baseada em documentos oficiais, escritos.	Apresenta diversas evidências históricas e diversas abordagens metodológicas.
Preocupação com ações individuais.	Preocupação com movimentos coletivos, ações individuais, tendências e acontecimentos.
Cabe ao historiador apresentar os fatos, a narrativa deve ser objetiva e imparcial.	Relativismo cultural aplica-se tanto à escrita da história quanto aos seus objetos.

Adaptado de BURKE, 1992.

O paradigma tradicional na História de Empresas

As pesquisas em história de empresas iniciam-se com os trabalhos de Jean Baptiste Say, na metade do século XIX, e de Joseph Schumpeter e Henri Pirenne, na primeira década deste século. Nos Estados Unidos, na década de 1920, formou-se a *Business History Society* e foi lançado o *Journal of Economic Business History*, que continha estudos isolados de empresas. Na década de

40, iniciam-se as atividades do Centro de História Empresarial, em Harvard, que “adotava o método de estudar as empresas inseridas na história social”. (LOBO, 1997, p. 218)

Pode-se dividir a maioria das pesquisas historiográficas de empresas em três grandes categorias: a história de empresas, a história de empreendedores e a história da grande empresa, influenciada pelos trabalhos de Alfred Chandler. É curioso observar que as duas primeiras categorias estão mais relacionadas à história propriamente dita, enquanto que os trabalhos sobre grande empresa são originários da administração. (LEE, 1990)

As histórias de empresas são relatos de suas trajetórias, geralmente financiadas por estas. As monografias são narrativas descritivas, sem nenhuma análise da atuação da empresa no contexto empresarial geral, sem nenhuma crítica ao desenvolvimento dela, sem comparações entre empresas etc. Existem porém alguns trabalhos acadêmicos sobre empresas e setores específicos. Apesar de serem, teoricamente, pouco elucidativas e de não explicarem o desenvolvimento da administração e das organizações, os estudos de histórias de empresas representam uma contribuição substancial ao conhecimento factual das organizações empresariais. (LEE, 1990)

Recentemente, a história de empresas vem sendo valorizada, por meio da publicação de diversas obras comemorativas, narrando a trajetória de empresas, nacionais e multinacionais, no Brasil. Algumas empresas que publicaram livros comemorativos foram Matarazzo (100 anos), Melhoramentos (100 anos), Rhodia (80 anos), GM (80 anos); Refinações de Milho Brasil (50 anos), Brasmotor (50 anos), Sabó (50 anos), Citibank, entre outras.

Uma outra linha de pesquisa analisa a história dos empreendedores. Os pesquisadores dessa corrente analisam a trajetória empreendedora, considerada uma característica das empresas, não dos indivíduos, onde os fracassos são tão reveladores quanto os sucessos. As pesquisas de gestão empreendedora relacionam-se primordialmente com medidas de sucesso empresarial, as mais populares sendo comparações internacionais, melhorias de produtividade, lucratividade e adaptação às mudanças relacionadas à introdução de novas tecnologias. Em alguns casos, a postura empreendedora pode estar relacionada às atitudes de um indivíduo.

Na historiografia brasileira foram publicadas algumas coletâneas, narrando a trajetória de empresários das grandes empresas nacionais, como a História Empresarial Vivida, coletânea organizada por Cléber Aquino ou Pense Grande, coletânea organizada pelo Banco Multiplic. Alguns trabalhos isolados sobre grandes empresários brasileiros também foram publicados, como, por exemplo, as biografias de Mauá (FARIA, 1926; REBELLO, 1932; BESOUCHET, 1970; CALDEIRA, 1995)⁸, Guilherme Guinle (BARROS), Assis Chateaubriand (MORAES, 1994), Jorge Street (TEIXEIRA, 1990), entre outros. A maior parte dessas obras segue a estrutura das publicações comemorativas, com narrativas descritivas, sem nenhuma análise crítica ou comparativa, uma vez que o discurso do fundador predomina. Uma exceção é a análise do Conde Matarazzo, realizada por MARTINS (1973).

A terceira categoria de história de empresa está relacionada à história da grande empresa. CHANDLER (1991) busca apresentar uma teoria histórica sobre a grande empresa, por intermédio da pesquisa comparada e

⁸. Segundo LOBO (1997), as duas primeiras bibliografias (FARIA, 1926 e REBELLO, 1932) não são científicas.

da conceitualização. Baseando-se na análise dos empresários, vistos como entidade coletiva institucionalizada nos quadros de administradores e atuando em estruturas por eles concebidas, ele procura entender e explicar “o processo de mudança burocrática em megaempresas e os efeitos dessa mudança interna no desempenho de mercado externo.” (McCRAW, 1998, p. 36) Evitando analisar a trajetória individual de empresários, ele busca traçar a evolução das empresas verticalmente integradas, com base na pesquisa de dados e na análise comparativa de casos empresariais. Dessa perspectiva metodológica, CHANDLER (1991) conclui que as empresas, influenciadas por pressões competitivas, mudam sua estratégia, e tal mudança só é bem sucedida se acompanhada por uma mudança na estrutura.

A utilização de tipologias na análise histórica

A utilização de tipologia como ferramenta para entender a realidade social está relacionada ao “tipo ideal” ou “puro” de WEBER (1991). O tipo ideal pode ser entendido como uma construção metodológica que, baseada na realidade social observada, abstrai dessa realidade suas características mais típicas e as descreve. Essas características não são encontradas de forma pura na realidade, ou seja, o tipo ideal é uma ampliação dessas características para análise. As tipologias não expressam a realidade, sendo constructos baseados na observação do pesquisador e em suas elaborações mentais. Na teoria organizacional,

“a construção de tipologias tem muitos pontos em comum com a elaboração do tipo ideal weberiano na medida em que lida com dados da realidade observada, pressupõe o conhecimento empírico da realidade organizacional e, simultaneamente, introduz conceitos que não são fornecidos pela realidade imediata.” (BERTERO, 1981, p. 34)

As tipologias podem ser divididas em duas categorias: tipologia mapeadora e tipologia agregadora. Na tipologia mapeadora, o objetivo do pesquisador é estudar parte da realidade organizacional, ordenando a realidade e criando categorias interpretativas desta. A tipologia agregadora busca agregar resultados da pesquisa empírica, por meio de coleta e análise de dados da realidade organizacional. (BERTERO, 1981)

Segundo essa divisão, pode-se concluir que, neste trabalho, será utilizada uma tipologia mapeadora, ou seja, não se busca uma explicação integral e exaustiva dos saberes administrativos, mas coletar dados e informações sobre organizações. A escolha de um aspecto das organizações como objeto, abre perspectivas para o estabelecimento da convergência e da regularidade. Uma outra vantagem da utilização dessa tipologia é que ela auxilia no ordenamento da realidade, introduzindo ordem na multiplicidade do real.

Para nortear a pesquisa, foram formulados três tipos de saber administrativo – saber prático, saber tecnológico e saber plural. Esses tipos foram construídos com base no desenvolvimento da teoria administrativa, ou seja, o saber acumulado e disseminado por teóricos e práticos da administração. Esses saberes geram modelos de como se deve administrar.

“Os modelos historicamente desenvolvidos no campo da administração e gestão da produção ... são artefatos empregados pelos gestores dos processos de produção e do trabalho para projetar os sistemas de produção e tomar decisões organizacionais. Ainda que descritos como conjuntos de técnicas baseadas em determinados princípios, não são encontráveis no âmbito do ‘real’ tal como descritos pelos analistas. São, no entanto, na condição de modelos, elementos fundamentais para justificar a aplicação de técnicas e princípios que acabam por ser adaptados às condições concretas em que opera cada organização produtiva. Tomados dessa forma, como objeto de análise, os modelos são elementos fundamentais para a compreensão de qualquer processo de mudança organizacional; fazem parte do mundo do

management tanto quanto as técnicas e práticas encontráveis no dia-a-dia das empresas e no chão de fábrica.” (ZILBOVICIUS, 1997, p. 296)

Os diferentes modelos de como administrar, relacionados a cada categoria de saber, são predominantes no ambiente empresarial, em determinadas épocas. Esses modelos podem ser considerados metodologias administrativas, ou formas estruturadas de como o administrador deve gerir a empresa. Por trás do modelo ou das metodologias administrativas, existe o conceito de eficiência e eficácia. Enquanto os modelos apresentam um conjunto integrado de ferramentas e métodos para a intervenção na realidade organizacional, as metodologias são mais pontuais, buscando resolver questões pontuais. Por exemplo, a qualidade total pode ser considerada um modelo administrativo, pois envolve diversas áreas da administração e utiliza vários métodos e ferramentas na sua implantação. O *benchmarking*, por sua vez, é uma metodologia que pode ser utilizada por diversos modelos administrativos, no processo de levantamento de experiências bem sucedidas.

Após a descrição dos saberes administrativos e dos modelos a eles atrelados buscou-se verificar, por meio da metodologia histórica, a aplicação desses saberes em empresas de São Paulo.

Metodologia da pesquisa

A historiografia da administração não tem sido foco de muito estudo no Brasil. Segundo LOBO (1997), enquanto que na França e nos Estados Unidos existem acervos sobre história empresarial preservados, no Brasil, as fontes empresariais foram abandonadas por muito tempo, sendo comum empresas destruírem documentos antigos ou deixarem-nos acumulados em

depósitos. Essa situação foi constatada durante a pesquisa documental para a realização deste trabalho. A maior parte das empresas não conserva seus documentos históricos. Recentemente, algumas empresas estão buscando consultoria especializada para catalogação de documentos e recuperação de sua história, via coleta de depoimentos. Isso ocorre em função de uma valorização da história e, em alguns casos, da necessidade de resgatar o desenvolvimento da empresa. Essas empresas de consultoria geralmente são contratadas para escrever livros comemorativos e, nesse processo, levantam e catalogam os diversos documentos históricos existentes e coletam depoimentos de funcionários e ex-funcionários. Em São Paulo, por exemplo, têm-se o trabalho realizado pelas equipes do Museu da Pessoa e da Memória & Identidade.

“Nas empresas brasileiras industriais e comerciais, privadas, por ações, as principais séries de documentos são os livros manuscritos de atas de assembleias de acionistas, de atas de reuniões de diretoria, de atas do Conselho Fiscal, diários e livros de contabilidade, folhas de pagamento, fichas de operários e relatórios anuais das empresas. Também são importantes as correspondências com representantes das empresas, fornecedores, consumidores, governo, os contratos e recibos.” (LOBO, 1997, p. 220)

Para a análise do desenvolvimento das categorias apresentadas, saber prático, saber tecnológico e saber plural, esses documentos auxiliam, fornecem evidências, porém são insuficientes para a compreensão do objeto. Os livros de atas, apesar de fornecerem informações sobre diversas decisões, não explicam como essas decisões foram implementadas, e quais foram os critérios e subsídios no processo de tomada das decisões. Os diários e livros de contabilidade fornecem informações sobre a utilização dos recursos financeiros da empresa, porém informações sobre os mecanismos e procedimentos utilizados na aplicação desses recursos e o conhecimento

necessário para seu controle não estão anotados neles. Por sua vez, os relatórios anuais dão uma visão do conjunto das atividades da empresa e de suas conjunturas de curto prazo, porém não informam como estas atividades são realizadas e qual será a forma de implementação dos objetivos do período seguinte. As fichas dos funcionários fornecem um perfil da mão-de-obra, dos salários, das demissões e das admissões, e, em alguns casos, da qualificação. As atividades cotidianas desses funcionários, o tipo de conhecimento utilizado, as habilidades específicas desenvolvidas no trabalho, geralmente não são registrados.

Com isso em mente, foi necessário ampliar o leque dos métodos empregados, indo além da metodologia tradicional de pesquisa histórica, que tem como principal fonte de dados o documento escrito.

As fontes oficiais, escritas e documentadas são as preferidas pela hierarquia de dados rankeana. Elas são precisas na forma, o que permite que sejam testadas de diversas formas, com a utilização de metodologias diversas, comparativas, estruturais etc. Além de a forma ser fixa, as fontes oficiais fornecem uma precisão cronológica, servindo como base para uma narrativa estruturada, da qual o historiador pode abstrair seus argumentos. A escrita é fácil para as pessoas alfabetizadas, e a compreensão da mensagem de um texto pode ser apoiada por textos adicionais. (PRINS, 1992)

Os historiadores ligados à nova história, ao fazerem novos tipos de perguntas sobre o passado e ao escolherem novos objetos de pesquisa, tiveram que buscar novos tipos de fontes e métodos, para suplementar os documentos oficiais. Entre esses novos métodos, pode-se citar a análise

estatística, ou *cliometria*⁹, representada pela história serial e pela história quantitativa; a evidência das imagens, ou iconografia, fonte para a história das mentalidades, a releitura dos registros oficiais, procurando neles a “voz” das pessoas comuns, utilizada pelos historiadores de cultura popular; a história oral, utilizada pelos historiadores da vida cotidiana.

Uma vez que o objetivo deste trabalho é verificar a evolução dos saberes administrativos por meio de características das empresas e que os documentos, quando encontrados, não cobrem o objeto, utilizaram-se depoimentos para complementar a análise. Os dados orais servem para confirmar outras fontes, além de fornecer informações que não podem ser “encontradas” nos documentos.

GARRIDO (1992/1993) propõe incorporar as fontes orais como uma fonte documental a mais. Para que o pesquisador possa trabalhar com as fontes orais, ele propõe duas idéias básicas. Primeiro, pode-se estabelecer uma relação dialética entre as fontes orais e os documentos, em que as fontes escritas sirvam para estabelecer a distância entre o que foi dito e o que não foi dito. Segundo, a utilização de fontes orais para fazer história não é uma soma de entrevistas independentes entre si, mas um conjunto orgânico e coerente que deve ser analisado.

Segundo QUEIROZ (1988), os dados orais podem ser divididos em depoimentos e histórias de vida. A história de vida “se define como o relato de um narrador sobre sua existência através do tempo, tentando reconstituir os acontecimentos que vivenciou e transmitir a experiência que adquiriu”. Quem decide o que vai relatar é o narrador. Nos depoimentos, a entrevista é

⁹ Menção irônica ao uso de estatística na pesquisa histórica, significando “a estatística vital da deusa da história”.

direcionada pelo pesquisador, uma vez que ele busca obter apenas o essencial para sua pesquisa.

Delineamento da pesquisa

A partir das considerações feitas por LOBO (1997), GARRIDO (1992/1993) e QUEIROZ (1988), pode-se detalhar a metodologia da pesquisa, classificada como uma pesquisa exploratória, realizada entre 1998 e 2000.

Um estudo exploratório possui, como finalidade principal, “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.” (TRIPODI, FELLIN & MEYER, 1975, p. 40) Ele é desenvolvido “com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.” (GIL, 1987, p. 45) Apesar da dificuldade para propor hipóteses precisas, este trabalho busca abordar o tema de forma dedutiva, ao buscar analisar as categorias de saber propostas (universal) na realidade paulista (particular).

Em trabalhos históricos, a metodologia de pesquisa utilizada está intimamente relacionada com o acesso e a existência de informações que os fundamentem. Como já foi observado anteriormente, existem poucos arquivos históricos organizados no Brasil. Para compensar a falta de documentos sistematizados, foram utilizados depoimentos e narrativas de história oral, buscando verificar as características das organizações, de seus processos e das atividades administrativas, no período estudado.

A utilização desta metodologia está baseada no fato que o saber é algo intangível, difícil de ser mensurado. Geralmente só se consegue aferir a existência ou não de um determinado saber por meio das ações do detentor ou dos detentores desse saber. No caso dos saberes administrativos, essas ações podem ser verificadas nas atividades cotidianas das organizações. Isto é, nas características das organizações e dos seus processos. Assim, o mapeamento do desenvolvimento do saber administrativo em São Paulo seguiu cinco passos:

1. construção da tipologia de saber administrativo, já apresentadas no primeiro capítulo;
2. revisão bibliográfica;
3. pesquisa de dados secundários e arquivos de história oral;
4. coleta de depoimentos, verificando as características organizacionais e a ocorrência dos tipos propostos no cenário administrativo e
5. análise das informações coletadas nas pesquisas, buscando relacionar as características levantadas nos passos 2, 3 e 4 com a tipologia construída no passo 1.

1. Construção da tipologia de saber administrativo

Para construir a tipologia de saber administrativo, apresentada no primeiro capítulo, foi realizada uma revisão bibliográfica. Após a formulação dos tipos, estes foram apresentados e discutidos com os informantes que prestaram depoimentos (passo 4 da metodologia).

2. Revisão Bibliográfica

Apesar de existirem diversas obras analisando o processo de industrialização brasileiro, é quase inexistente a pesquisa sobre a história empresarial. A abordagem geralmente utilizada é macroeconômica, privilegiando os grandes movimentos setoriais.

A maior parte das pesquisas históricas está relacionada à questão operária e sindical. Existem alguns trabalhos voltados ao desenvolvimento empresarial, porém não em número suficiente para dar sustentação teórica ao trabalho aqui proposto.

Além dos trabalhos relacionados ao desenvolvimento industrial e tecnológico, foram utilizados diversos trabalhos voltados para a descrição das características administrativas e organizacionais, realizados no período histórico abordado neste trabalho.

A revisão do conjunto dessas obras, realizadas em campos distintos de conhecimentos e abordagens, fundamentou tanto a tipologia dos saberes administrativos quanto a periodização e as características peculiares do desenvolvimento desses saberes na realidade de São Paulo.

3. Pesquisa documental, dados secundários e arquivos de história oral

Originalmente, a pesquisa documental iria apoiar-se na série de documentos apresentada por LOBO (1997), complementada pela análise de periódicos de época, de documentos de associações de classe, como, por exemplo, FIESP, CIESP, Conselho Regional de Administração etc., do Censo Empresarial, da produção de conhecimento gerada no período, entre outros. Infelizmente, muitos dos documentos não estavam disponíveis – ou pela

inexistência de acervo organizado ou pela inexistência do próprio documento.

Por isso, além da pesquisa documental foram utilizados arquivos de história oral, visando a ilustrar e exemplificar as características administrativas dos diversos saberes abordados no trabalho. Essas histórias estão disponíveis em acervos de história oral, como, por exemplo, o Instituto do Patrimônio Histórico (Prefeitura de São Paulo) e o Museu da Pessoa.

Quadro 5. Fontes orais utilizadas

Informante	Currículo
Alex Periscinoto	Publicitário.
Abram Abe Szajman	Fundador da Vale Refeição, foi comerciante e corretor de valores.
Achilles Balboni	Operário aposentado, foi o primeiro <i>time management man</i> da Ford.
Antônio Peres	Comerciante, esteve envolvido na implantação do primeiro supermercado de São Paulo.
Francisco Sala Montserrat	Co-fundador da Franita, fabricante de camisas.
Mário Gomes d'Almeida	Comerciante, trabalhou no Pão de Açúcar.
Mário Roberto Riskallah	Administrador de Empresas, neto do fundador da Casa da Bóia.
Raul Milton Souza Sulzbacher	Fundador da Jeans Store, trabalhou na implantação do Diners no Brasil e na Lojas Garbo.

4. Depoimentos

Pelo tipo de pesquisa aqui proposto, a utilização da técnica de coleta de história de vida, apesar de mais rica, acarretaria uma digressão do foco da pesquisa, uma vez que o principal ponto a ser abordado relaciona-se com a atividade profissional do informante. Portanto, foram realizadas cinco entrevistas com professores, que, além da atividade de docência, estiveram envolvidos, ao longo de sua carreira, com consultoria e pesquisa em administração. Os informantes foram escolhidos pela qualidade das informações que poderiam prestar. Os depoimentos foram coletados com dois objetivos: 1. verificar, na visão dos informantes, como foi o desenvolvimento do saber administrativo em São Paulo, coletando suas impressões e histórias, e 2. discutir as categorias de saber propostas.

Os depoimentos foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas. Os encontros tinham dois momentos bem definidos: inicialmente, eram feitas questões sobre a história da administração e das empresas paulistanas. Depois, as categorias de saber eram apresentadas, para que o informante pudesse comentá-las, criticá-las ou questioná-las. Apesar de a entrevista contar com um roteiro semi-estruturado, com questões específicas, os informantes tinham liberdade de abordar e aprofundar a discussão nos tópicos que julgassem mais importantes.

Quadro 6. Depoimentos coletados para esse trabalho

Informante	Currículo
Carlos Osmar Bertero	Filósofo, mestre e doutor em administração, professor da FGV / EAESP.
Claude Machline	Engenheiro Químico, mestre e doutor em administração, professor aposentado da FGV / EAESP, consultor de empresas.
Paulo Roberto Motta	Administrador, mestre e doutor em Administração Pública, professor da FGV / EBAP, consultor de empresas.
Polia Hamburger	Pedagoga, mestre e doutora em administração, professora aposentada da FGV / EAESP, consultora de empresas.
Raimar Richers	Economista, ex-professor da FGV/EAESP, consultor de empresas

5. Análise das informações coletadas

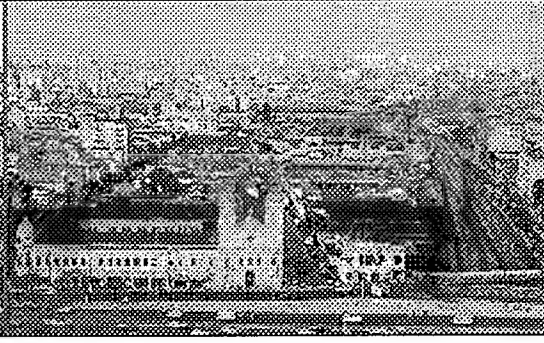
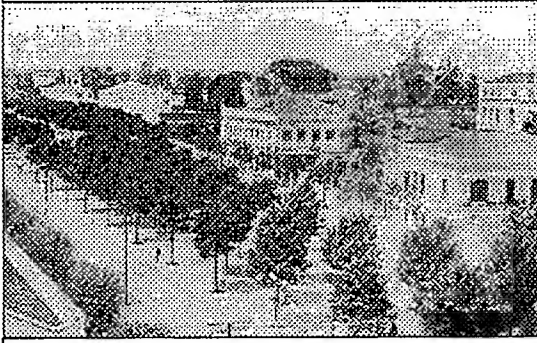
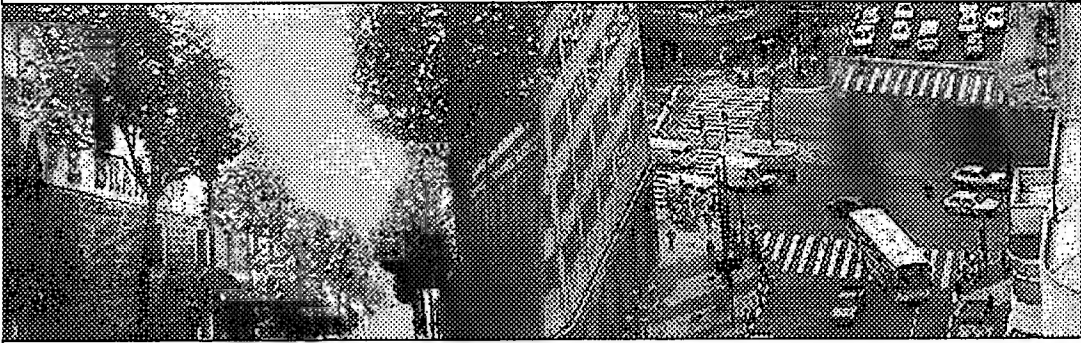
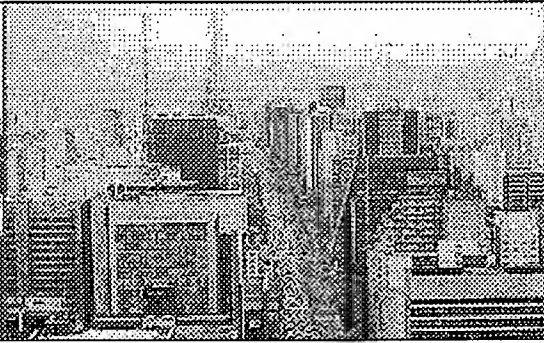
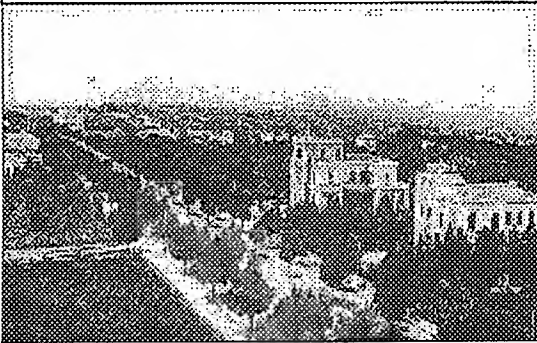
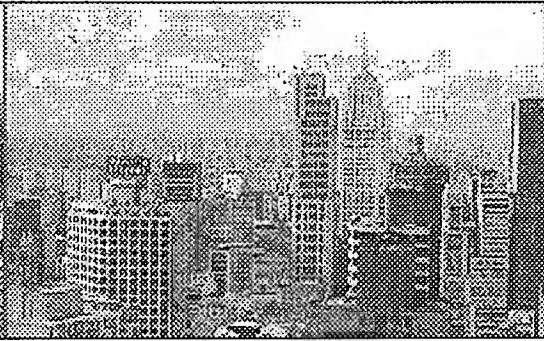
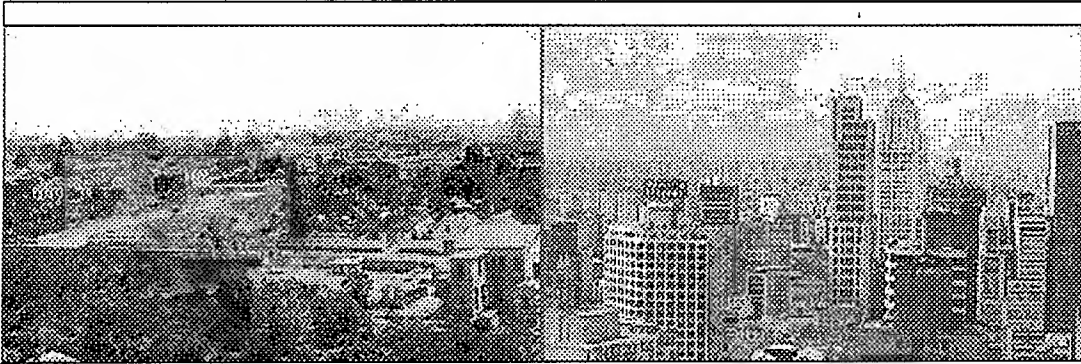
A análise das informações buscou construir um panorama do desenvolvimento dos saberes administrativos em São Paulo, comparando e relacionando as informações coletadas nas fontes primárias e secundárias, de forma orgânica. Essa análise foi dinâmica, num processo de construção, validação, questionamento e reconstrução da realidade paulista. As informações coletadas através da revisão bibliográfica eram validadas nos depoimentos e os depoimentos levantavam novas questões, a serem verificadas pela revisão bibliográfica.

Usando uma metáfora, buscou-se construir um mosaico utilizando os diversos fragmentos de informação coletados. Um mosaico procura

reproduzir uma determinada paisagem, buscando, pela colagem de diversas peças, retratar o todo original. O quadro nunca reproduz os mínimos detalhes do todo, porém consegue mostrar a paisagem e fazer com que o espectador, ou o leitor, perceba como era a paisagem original.

PARTE II

A EVOLUÇÃO DO SABER ADMINISTRATIVO EM SÃO PAULO



A EVOLUÇÃO DO SABER ADMINISTRATIVO EM SÃO PAULO

A evolução dos saberes administrativos apresenta um passo muito mais lento no Brasil, se comparado ao desenvolvimento dos saberes administrativos na Teoria Administrativa. Pode-se dizer que o saber prático predominou na realidade organizacional brasileira até a década de 50. Entre 1950 e 1990, pode-se verificar a emergência e consolidação do saber tecnológico. O saber plural começa a surgir na realidade organizacional brasileira no final da década de 80, porém só se torna o paradigma dominante na década de 90.

Essa periodização está relacionada com o desenvolvimento dos saberes administrativos e segue, parcialmente, outras periodizações, relacionadas com o desenvolvimento industrial brasileiro. Por exemplo, MOTOYAMA et alli (1994) propõem uma periodização baseada na periodização de CANO (1975) para o período 1930-1970. Entre 30 e 55, tem-se a industrialização *restringida*, e, entre 1956 e 1980, a industrialização *pesada* (foram implantados setores de bens de produção e de consumo duráveis). Na década de 80, começa a mudar novamente o padrão de acumulação de capital e os autores nomeiam esse novo período de industrialização *complexa*.

ALVES (1990) apresenta três fases distintas no processo de industrialização brasileiro, em que predominam três diferentes perfis gerenciais:

“a primeira fase, que poderia ser denominada de ‘ciclo dos bacharéis’, perdurou até a década dos cinquenta; a seguinte, o ‘ciclo dos engenheiros’, teve o seu início quando da instalação física da indústria nacional; e, a partir

dos anos setenta, delineia-se o que poderia ser chamado de 'ciclo dos administradores profissionais', que traduz um momento em que os aspectos legais e técnicos da empresa são vistos como elementos que devem estar interligados sob uma abordagem integrada. Nessa última fase, o administrador – com a autoridade formal do cargo e com o status de sua posição na hierarquia organizacional – age como canal de comunicação, orienta condutas, dissemina informação, estabelece prioridades, seleciona objetivos, soluciona problemas, aloca recursos, representa a empresa, lidera pessoas e grupos, tendo em vista os objetivos da organização que administra." (ALVES, 1990, pp. 121 -122)

É importante observar que, apesar de muito valorizada, a formação universitária não era a regra, principalmente no "ciclo dos bacharéis". Por exemplo, no "ciclo dos engenheiros" por volta de metade dos gerentes não tinha formação universitária. (MELLO & NOVAIS, 1998; PEREIRA, 1972)

O processo de evolução do saber administrativo brasileiro está intimamente relacionado à importação de modelos do Hemisfério Norte, principalmente de modelos norte-americanos. Desde o período colonial, a sociedade brasileira vem referenciando seus padrões de crescimento a esses modelos. Analisando as raízes do pensamento industrial brasileiro até 1960, PITTO (1992) defende que, até a década de 30, esse processo esteve influenciado por modelos europeus. A partir de 30, há uma transferência de influência para os Estados Unidos. Durante a primeira metade do século XX, há a "importação tecnológica de métodos e processos de produção e, suas inerentes formas de administração e gestão desta produção." Esse processo de influência continua na década de 50, com a "disposição de fixar no cenário brasileiro um parque industrial eficiente e procede-se a uma virtual adesão a princípios de administração utilizados no mercado de trabalho americano, com a implantação de uma infra-estrutura educacional parametrada naqueles padrões de ensino". (PITTO, 1992, p. 171-174)

Esse processo de importação de metodologias pode ser verificado, na década de 30, pela utilização dos princípios da escola de administração científica pelo IDORT.

“A racionalização, como complemento de todos os sistemas de trabalho e de remuneração até então praticados, não produziu nada de novo, pelo menos referente aos seus princípios, que são os mesmos de Taylor, Gantt, Gilbreth, Ford, Fayol, Emerson e outros. A novidade da racionalização consistiu no emprego coletivo, de maneira coordenada e sistemática, desses princípios, difundindo e acelerando o ritmo de sua aplicação (...).” (ANTONACCI, 1993, p. 132)

Ao analisar a importação de metodologias administrativas no Brasil, OLIVEIRA (1990) afirma que “dos centros acadêmicos até o interior das organizações públicas e das empresas privadas, a administração brasileira tornou-se um espaço quase que totalmente internacionalizado.” (OLIVEIRA, 1990, p. 6) Apesar dessa importação, a tese do autor é que esse processo é mitificador, ou seja, as metodologias administrativas se tornaram mitos no cenário organizacional. Esses mitos são produzidos, reproduzidos e divulgados, resultando em incoerências, tanto no ensino quanto na prática de administração.

Para que o processo de importação ocorra, as metodologias administrativas devem ser atraentes, para serem aceitas. OLIVEIRA (1990) identifica alguns elementos básicos do apelo mercadológico das metodologias administrativas: a universalidade, a cientificidade, a neutralidade, a racionalidade compreendendo a eficiência, a eficácia e a modernidade.

A universalidade está relacionada ao processo crescente de integração e interdependência mundiais. As metodologias administrativas importadas representariam um conhecimento padronizado e já suficientemente testado em países mais avançados, tendo comprovado sua eficácia. A cientificidade

legítima socialmente a metodologia como um meio seguro para o alcance da eficiência. A neutralidade é uma condição que provém da cientificidade, uma vez que a ciência está dissociada de juízo de valor, apresentando-se como um conhecimento neutro, justificado em si mesmo. As metodologias administrativas importadas foram e são apresentadas como soluções ideologicamente neutras, enquanto produtos científicos. A racionalidade traduz-se na possibilidade de assegurar, pelo uso das metodologias administrativas, o comportamento organizacional racional, a administração racional dos recursos disponíveis, traduzida na eficiência e na eficácia. A modernidade reflete a idéia de progresso e evolução social e os modelos organizacionais fazem parte do avanço das sociedades modernas e devem ser copiados e difundidos pelas sociedades mais atrasadas. (OLIVEIRA, 1990, pp. 77-90) Diversos fatores e agentes contribuíram para a difusão das metodologias administrativas, entre eles, o Estado, as instituições de ensino técnico e superior de negócios, os meios de comunicação e as categorias profissionais. (CALDAS & WOOD Jr., 1999, pp. 37-38)

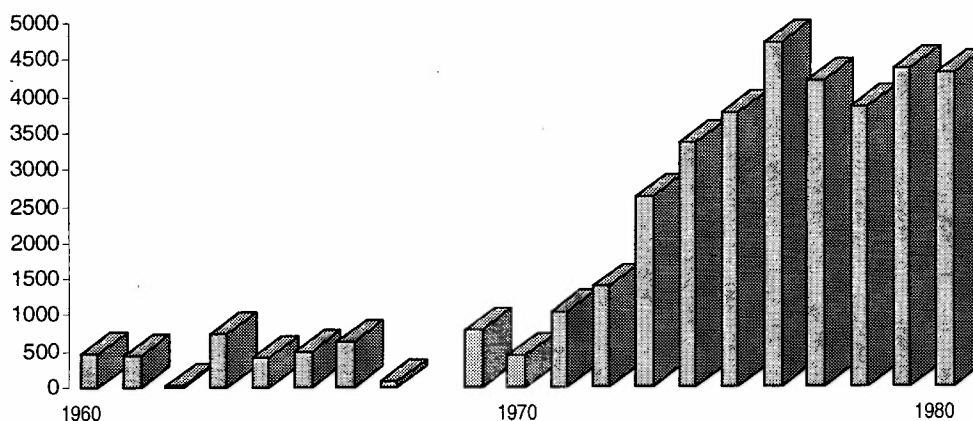
O processo de importação se dá de forma direta e indireta. Em sua forma direta, as metodologias são traduzidas integralmente. Sob forma indireta, autores brasileiros publicam obras que nada ou pouco acrescentam às obras originais dos estrangeiros, reproduzindo as metodologias. (OLIVEIRA, 1990, p. 167)

A tradução de livros estrangeiros sofreu um salto quantitativo na década de 70, como pode ser observado no gráfico 1. Durante a década de 60, há a predominância de traduções de livros em inglês. Na década de 70, predominam a tradução de obras em espanhol. A predominância dos textos traduzidos é analisada por HALLEWELL (1985) como resultado do pouco

interesse e disponibilidade dos especialistas brasileiros e da depreciação do trabalho de elaboração de manuais básicos pelos professores universitários. Isso pode resultar no

“perigo de que, publicando sem necessária adaptação obras escritas para serem consumidas em outros países, possam produzir-se textos que disponham o leitor a adotar práticas ou atitudes que não são apropriadas ao Brasil, e que quase inevitavelmente – ainda que fortuitamente – irão encorajá-lo a utilizar métodos, equipamentos e acessórios estrangeiros independentemente das alternativas disponíveis localmente.” (HALLEWELL, 1985, p. 587-589)

Gráfico 1. Traduções publicadas no Brasil (1960 – 1980) por número total de livros traduzidos



fonte: Baseado em dados coletados por HALLEWELL, 1985, p. 578. Não constam dados de 1968.

VERGARA & PINTO (2000) analisaram, no período de 1994 a 1998, a utilização de referências bibliográficas da produção científica brasileira na área de organizações. Eles verificaram que esta estava fortemente apoiada em referencial estrangeiro e apesar de, nos últimos cinco anos, haver um

aumento da participação de autores nacionais, esse número ainda é pequeno (30,9%).

É fato que o saber administrativo brasileiro foi e é muito influenciado por modelos e metodologias importados. Porém, ao buscar conhecer como essas metodologias e modelos são aplicados na realidade organizacional, verifica-se uma defasagem entre a teoria e a prática, entre o que é divulgado e o que é aplicado. Pode-se afirmar que, na realidade organizacional brasileira, coexistem, nos diversos períodos analisados, diferentes práticas administrativas. Porém, existe um saber administrativo que predomina e define o que deve ser feito pelos gestores, mesmo que, muitas vezes, ocorra um hiato entre o discurso e a ação. “A via principal de transmissão do valor de progresso foi sempre, entre nós, a da imitação dos padrões de consumo e dos estilos de vida reinantes nos países desenvolvidos.” (MELLO & VIEIRA, 1998, p. 604) Pode-se verificar essa tendência de imitação dos modismos no depoimento de MACHLINE.

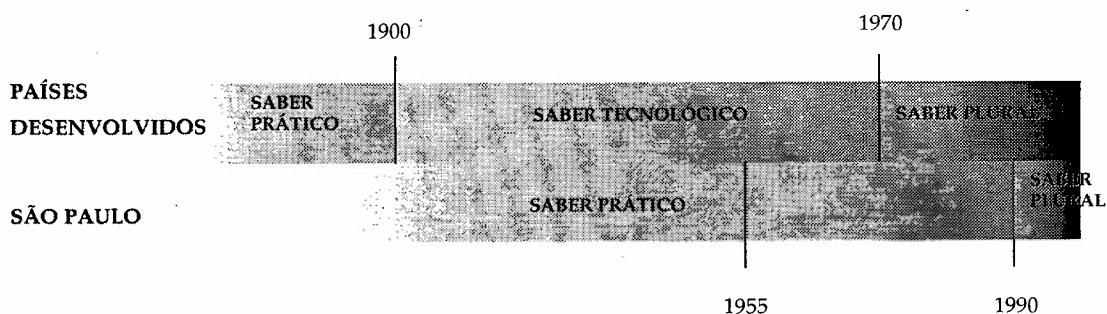
“O Brasil implanta muito rapidamente as novidades, só que pode se tornar muitas vezes modismo (...) Assim como as modas surgem às vezes desaparecem também, com uma grande reputação. Muitas vezes [uma metodologia] torna-se modismo porque percebemos que temos grande sucesso com isso. (...) Modismo são coisas boas, só que depois [de implantados] se perdem um pouco - vem uma nova idéia aí a gente abandona o trabalho anterior. Deveríamos continuar mas não continuamos, pega-se outra moda. Então sempre acolhemos com grande prazer às novidades, muitas delas trazidas por multinacionais ou por contatos. Depois a gente percebe que a cultura da empresa não assimila totalmente as idéias (...) então [os processos] não são continuados como deveriam, não há essa persistência das idéias, nossas diretorias os abandonam. O grande modismo hoje não é modismo amanhã.” (MACHLINE, 29/08/00)

Os próximos capítulos irão apresentar evidências do desenvolvimento dos saberes administrativos na realidade paulistana. Para tanto, foi utilizada

como ponto de partida a seguinte periodização: até 1955, de 1955 a 1990 e a partir de 1990. Para cada período é apresentado, inicialmente, um panorama do desenvolvimento do país na época. A seguir, são analisadas as empresas brasileiras e sua organização, buscando relacionar as características dessas empresas com os modelos disseminados na teoria administrativa.

A periodização proposta defende que o desenvolvimento dos saberes administrativos em São Paulo ocorre com defasagem em relação ao desenvolvimento dos saberes administrativos em países desenvolvidos. Essa defasagem pode ser melhor verificada a partir da figura 2.

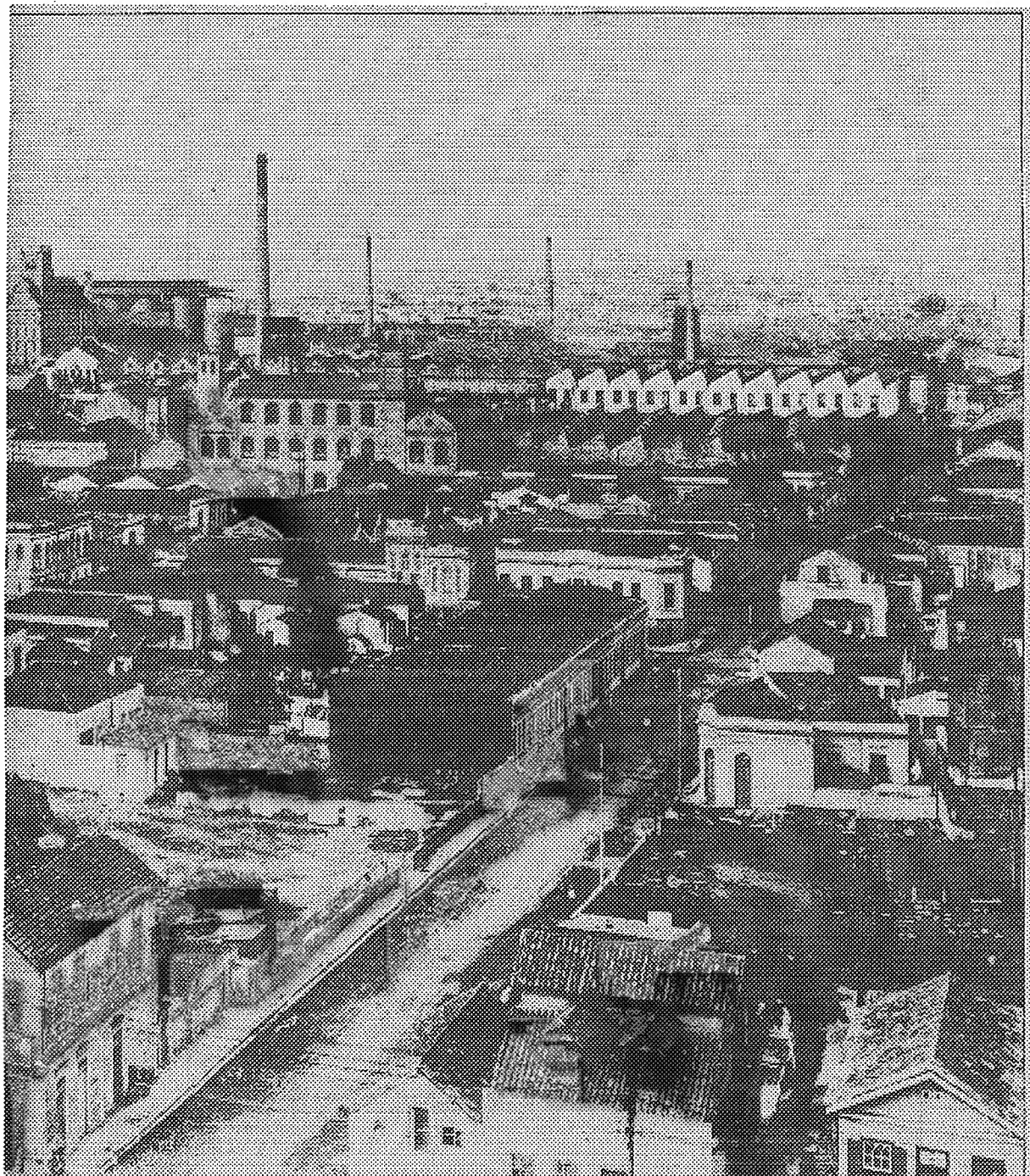
Figura 2. Cronologia do desenvolvimento dos saberes administrativos: países desenvolvidos e São Paulo



CAPÍTULO 3

OS PRIMÓRDIOS DO PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO BRASILEIRA: O SABER PRÁTICO

(ATÉ 1955)



OS PRIMÓRDIOS DO PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO BRASILEIRA - O SABER PRÁTICO (ATÉ 1955)

Segundo BAER & VILLELA (1988) o desenvolvimento industrial brasileiro pode ser dividido em vários estágios. Abordaremos os estágios relacionados ao período de predominância do saber prático. O primeiro estágio envolve o período anterior à Primeira Guerra Mundial. O segundo estágio relaciona-se ao período da Primeira Guerra Mundial. O terceiro estágio é o da década de 20. A grande depressão dos anos 30 é o tema do quarto estágio. A Segunda Guerra Mundial, o do quinto estágio.

No **primeiro estágio**, a estrutura industrial foi dominada por indústrias leves – têxteis, de vestuário, calçados e alimentos. A partir da segunda metade do século XIX há o estabelecimento de uma indústria manufatureira no Brasil, porém sem apresentar um papel importante na economia. (CARRION, 1975 & RENAULT, 1976) No final do século passado, o país ainda apresentava características de uma sociedade em que predominava a agricultura, voltada para a exportação e a produção de matérias-primas, e as poucas fábricas existentes produziam chapéus, rapé, sabão, ferro fundido e outros artigos. (BAER, 1988) Em 1850, o país contava com “cerca de cinquenta empresas industriais, incluindo algumas dezenas de salinas, duas fábricas de tecidos, dez de alimentação, duas de caixas e caixões, cinco de pequena metalurgia e sete de produtos químicos.” (SCHLESINGER, 1958) No censo de 1872, 80% das pessoas em atividade dedicavam-se ao setor agrícola, 13% ao de serviços e apenas 7% à indústria. Cabe observar que, na

categoria serviços, mais da metade referem-se a empregados domésticos e no item indústria está incluída a mineração. (FAUSTO, 1995)

Nas décadas de 1860/70, principalmente pelas iniciativas do Barão de Mauá (CALDEIRA, 1995), foi construída a primeira estrada de ferro, iniciou-se a navegação a vapor, novos portos surgiram e houve expansão das indústrias têxteis e de alimentação. De duas fábricas têxteis, em 1850, o país passou a ter 44, em 1881. (BAER, 1988)

“Em 1888, o capital investido na indústria é de 25 milhões de libras, distribuídas da seguinte maneira: 60% na indústria têxtil, 15% na de alimentos, 10% em produtos químicos, 4% em madeira, 3% em vestuário, 3% em metalurgia e o restante para outros setores.” (VARGAS, KATINSKY & NAGAMINI, 1994, p. 195)

No final da década de 1880, a expansão industrial apresenta um crescimento significativo, crescimento este relacionado com a abolição da escravidão e a proclamação da República. O número de estabelecimentos industriais aumentou de 636, em 1889, para 1088, em 1895. (BAER, 1988) Havia uma corrente de pensamento que defendia a criação de novas indústrias que substituíssem a importação, pois a independência econômica complementaria a independência política. Apesar dessa expansão, cabe salientar que essas indústrias eram de bens de consumo não duráveis, com pouquíssima integração vertical, não existindo uma indústria de insumos básicos nem de bens de capital. A economia era dominada pelo Modelo Primário-Exportador. (PEREIRA, 1985)

“Após a proclamação da República (...) concedeu-se liberdade absoluta às sociedades anônimas. Com isto surgiu um movimento empresarial repentino de grandes proporções. Entre 15 de novembro de 1889 e 20 de outubro de 1890, segundo o Barão de Lucena, foram criadas sociedades anônimas com o capital de 1.169.386.000\$000, enquanto que durante todo o período imperial este capital não ultrapassara 410.879 contos.” (MOTTA, 1969, pp. 64-65)

Em 1907, havia 3.250 estabelecimentos industriais¹⁰, ocupando aproximadamente 151.000 operários. (SCHLESINGER, 1958) A classe média, incipiente quantitativamente, era formada pelos pequenos proprietários e pequenos comerciantes, funcionários públicos, profissionais liberais, empregados de escritório etc.

O aumento da capacidade produtiva deu-se nos anos anteriores à Primeira Guerra. Os estabelecimentos eram pequenos, com uma média de 20 operários por estabelecimento e a maior parte deles havia sido fundada no período de 1910 a 1919. (BAER & VILLELA, 1988, p. 287-289) Entre 1914 e 1919, o valor da produção industrial cresceu, em termos reais, entre 150 a 160%. (BAER, 1988)

O **segundo estágio** está relacionado à Primeira Guerra Mundial. Durante esta, não houve um crescimento industrial significativo e, principalmente, não houve um crescimento na capacidade produtiva, uma vez que a importação de bens de capital e de matérias-primas foi drasticamente reduzida, e não havia, na época, nenhuma indústria de bens de capital no Brasil. (BAER & VILLELA, p. 289-290; DEAN, 1991, p. 99) Como resultado, apesar de a capacidade produtiva não ter aumentado, houve um crescimento na produção de alimentos e têxteis, por maior utilização da capacidade já instalada, visando a suprir a economia interna e exportando alimentos e tecidos.

O **terceiro estágio** ocorre nos anos 20. A taxa média de crescimento anual caiu em relação ao período de 1911-1920, de 4,6% para 3%. No

¹⁰ O termo estabelecimento refere-se ao número de construções fabris. As maiores companhias tinham vários estabelecimentos, em diversas áreas de produção. (DEAN, 1991, p. 127)

recenseamento de 1920, o país contava com 13.336 estabelecimentos industriais, empregando um pouco mais de 300 mil trabalhadores, ou seja, uma média de 23 empregados por estabelecimento. Surgem pequenas metalúrgicas, que produziam motores elétricos, peças de automóveis, ferramentas etc.; empresas de bens de capital, que produziam principalmente máquinas têxteis e equipamentos para a industrialização da cana-de-açúcar além de empresas de cimento. (BAER & VILLELA, p. 291- 292; DEAN, 1991, p. 120) Parte do crescimento do parque industrial brasileiro se deu pela importação de máquinas e equipamentos usados. Ao final da Primeira Guerra, os países europeus renovam os seus equipamentos produtivos, e exportam aos países em fase inicial de industrialização, o seu equipamento produtivo. (PITTO, 1992, p. 136)

O **quarto estágio** está relacionado com a depressão dos anos 30. Ela resultou numa queda brusca das exportações dos produtos agrícolas brasileiros, principalmente a do café, e, em consequência, na redução das importações de produtos manufaturados. “A escassez de bens até então importados e o conseqüente aumento de seus preços relativos agiu como catalisador de um surto de produção industrial.” (BAER & VILLELA, 1988, p. 293) De 1931 a 1939, a produção industrial mais do que dobrou, especialmente em setores como a indústria metalúrgica, de papéis e de tecidos. Esse surto industrial concentrou-se em São Paulo.

“Mais de 61% do valor da produção industrial têxtil se encontra em São Paulo, como também das suas fábricas saem 38,07% da indústria metalúrgica, 54,29% da indústria química. Representando 2,9% da área territorial do Brasil, São Paulo significa 39,16% dos empregados na indústria e 43,53% da folha de salários industriais.” (SCHLESINGER, 1958, p. 11)

O processo de substituição de importações nos setores básicos acelera-se, e, “em 1937 a indústria do cimento atende a 90% do consumo, a de ferro gusa, 99%, a de aço em lingotés, 75%. ” (PITTO, 1992, p. 152)

A década de 30 é um divisor de águas na história da formação social brasileira. Há uma transformação na sociedade brasileira, que envolve diversos aspectos: econômico, cultural, social e político. (PEREIRA, 1985 & PEREIRA, 1984) Distinta da ideologia liberal, a ideologia desenvolvimentista iniciou-se nesse período. Essa ideologia estava relacionada a um projeto de desenvolvimento capitalista autônomo, vinculado a idéias nacionalistas. (PEREIRA, 1971)

No plano econômico, houve o rápido aparecimento de um mercado interno, a modificação da estrutura do mercado externo, o desenvolvimento da indústria pesada e de equipamentos e o crescimento e redistribuição da renda nacional. Economicamente, o país deixou de ser basicamente agrário.

No plano social, houve uma mudança e diversificação da estrutura social. A estrutura vigente era de duas classes básicas - a dirigente (senhores de terra) e a dominada (subproletariado rural). Entre elas havia uma pequena classe média (funcionários públicos). A partir de 30, duas novas classes começam a se delinear: a burguesia industrial e o proletariado urbano. A classe média expande-se para além do funcionalismo, instalando-se na indústria e uma parcela do subproletariado rural transforma-se em proletariado urbano.

No plano político, a oligarquia de senhores de terra, com sua política de clientela, perde o poder e entra em decadência. As classes sociais emergentes irão participar do Governo, juntamente com as classes derrotadas

em 30. Em razão de compromissos, os governos irão lidar com as forças antagônicas do cenário político da época.

Quanto ao plano cultural, as transformações podem ser resumidas em uma só: o início da consciência da cultura do país. Até então, ao invés de analisar e conhecer o país segundo categorias e classificação próprias, o Brasil importava modelos de fora. A partir de 30, houve o surgimento da consciência de Nação. Esse processo pode ser explicitado a partir do movimento antropofágico e pelos desdobramentos das propostas dos artistas envolvidos com a Semana de Arte Moderna.

A modernização impulsionou diversas transformações tecnológicas e culturais. Na década de 30, houve a fundação de diversas Universidades e centros de pesquisa. Por exemplo, a Universidade de São Paulo (1934), a Universidade do Distrito Federal (1935), o Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo (1934), a ABNT (1940). (MOTOYAMA, 1994) Em 1944, foi criada a Fundação Getúlio Vargas, com a missão de se ocupar do estudo da organização racional do trabalho e do preparo de pessoal para a administração pública e privada.

O **quinto estágio** do desenvolvimento industrial brasileiro refere-se ao período da Segunda Guerra Mundial. Neste, a economia brasileira passou por diversas dificuldades, como falta de combustíveis, equipamentos, instrumentos, matéria-prima etc.. Porém, o aproveitamento da capacidade ociosa, desenvolvida na década anterior, resultou em um aumento da produção, com pouca expansão da capacidade produtiva. A produção industrial cresceu 5,4% ao ano no período 39-45. (BAER & VILLELA, 1988, p. 294)

A maior parte dos estabelecimentos (em números absolutos) era pequena, pois empregava de 1 a 5 pessoas. Porém a maioria dos trabalhadores trabalhava em estabelecimentos maiores (mais de 50 pessoas) como pode ser observado na tabela a seguir.

Tabela 1. Número de estabelecimentos e número de funcionários por estabelecimento - censo de 1940.

	Estabelecimentos		Pessoal ocupado	
	Número	%	Número	%
De 1 a 5 pessoas	27 605	56,4	76 627	7,9
De 6 a 50 pessoas	18 521	37,8	264 579	27,6
Mais de 50 pessoas	2 841	5,8	619 457	64,5
TOTAL	48 967	100	960 663	100

Fonte: SCHLESINGER, 1958, p. 33.

São Paulo e Rio de Janeiro eram os principais pólos do desenvolvimento industrial brasileiro. No início dos anos 40, São Paulo tinha 1,4 milhões de habitantes enquanto que o Rio de Janeiro tinha 2 milhões. Na década de 40 foram construídas 12.000 fábricas no eixo Rio - São Paulo. No censo industrial de 1940, o Estado de São Paulo contava com 14.225 estabelecimentos (28,5% do total das indústrias brasileiras) e 272.865 operários. Em 1950, esse número subiu para 25.519 estabelecimentos (um crescimento de 72%) e 484.844 operários (um crescimento de 77%). (SCHLESINGER, 1958)

Após a Segunda Guerra, diversas medidas favoráveis à indústria foram adotadas, com a criação de infra-estrutura, transferência de recursos e proteção alfandegária. O Estado elaborou programas especiais para viabilizar a industrialização, como o Plano SALTE, o plano de Comissão Mista Brasil -

Estados Unidos para o Desenvolvimento Econômico e a criação do BNDE. Em 1942, instalou-se a Fábrica Nacional de Motores (FNM). Ela era uma sociedade de economia mista com o controle acionário do Estado e com o objetivo de fabricar motores de avião. A partir de 1946, começou a produzir tratores, e em 1952, caminhões.

No decorrer dos anos 30, o desenvolvimento brasileiro decolou. Vários fatores significativos apontam para a crescente importância de uma racionalização e profissionalização da gestão a partir de 30, processo esse intensificado e estabelecido a partir de 50.

As empresas brasileiras

Nessa época, a maior parte das empresas brasileiras pode ser caracterizada como pequenas empresas familiares, nas quais o proprietário administrava, centralizando todas as decisões. Em alguns casos, as empresas eram geridas por engenheiros e economistas. Apesar de terem o conhecimento técnico de suas áreas, eles não tinham a base teórica da administração. O saber prático predominava e era valorizado.

A falta de profissionalização pode ser inferida no comentário abaixo, sobre as companhias de estrada de ferro. “A administração dessas companhias, com notáveis exceções, era simplesmente caótica. Figueira (...) documenta todo o inquérito que se abriu para apurar responsabilidades quando, na década de 1890, o tesoureiro deixou de apresentar à diretoria da Central as contas da arrecadação total, durante três anos consecutivos.” (VARGAS, KATINSKY & NAGAMINI, 1994, p. 47)

Na virada do século, a maior parte dos empreendimentos era realizada por pequenos empresários, que trabalhavam por conta própria. Os empresários eram, na sua maioria, imigrantes de primeira ou segunda geração, que tinham um conhecimento técnico de alguma atividade. (MELLO & NOVAIS, 1998, p. 582) Ao descrever o seu avô, um imigrante armênio que veio para o Brasil no final do século XIX, Mário Roberto Riskallah exemplifica a importância do saber artesanal do imigrante no desenvolvimento paulista.

“Ele fazia, nós temos até um catálogo bastante antigo, ele fazia lustres, fazia arandelas, quer dizer tudo, é, fazia sob encomenda, uma pessoa vinha lá e dizia: “Olha, eu quero tal coisa.” E ele sem ter nenhum conhecimento escolar, mas ele tinha muita habilidade manual, ele fabricava as peças. Então era uma pequena indústria que trabalhava com qualquer tipo de encomenda, não é. (...) O nome técnico não é esse, é um nome totalmente errado, é chamado de indústria de artesanato, não tem nenhum sentido, mas é uma forma boa de explicar, quer dizer, ele tinha uma linha de montagem, uma linha de produção que fazia com que as peças eram feitas de forma artesanal, e ele tinha uma estrutura, ele tinha uma pequena fundição, em que ele preparava, em que ele misturava, ele tinha tanques de decantação, quer dizer, ele tinha uma estruturinha e a parte final era uma parte artesanal.” (RISKALLAH, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

Muitos imigrantes puderam e buscaram dar uma educação formal a seus filhos, mesmo que em profissões consideradas então de segunda categoria¹¹. O depoimento de Abram Abe Szajman, sobre o Bom Retiro, ilustra bem a busca, por parte dos imigrantes, da educação formal para os seus filhos.

“A história do Bom Retiro é uma história que a gente pode verificar que ela aconteceu na época da imigração italiana. Os pais eram os trabalhadores, cada um tinha os seus negócios, ou trabalhando no ramo de secos e molhados, importando algumas coisa da Itália etc., moravam lá dentro do

¹¹ As carreiras consideradas “nobres” eram a de médico, advogado ou engenheiro. As de “segunda categoria”, a de administrador de empresa, economista, veterinário, agrônomo e professor. (MELLO & NOVAIS, 1998 p. 596)

estabelecimento, ou em cima na sobreloja. Lá na casa assobradada, embaixo era o negócio ou se fosse uma coisa baixa, no fundo moravam os pais, e os filhos tinham obrigação de estudar. Então os filhos estudavam e, é claro, depois que a obrigação era se formar doutor, todo imigrante queria que seu filho virasse doutor, não tinha jeito de não ser assim, então os filhos dos primeiros imigrantes italianos viraram realmente doutores, uma grande maioria virou doutor, e o que é que aconteceu, não havia sucessão nos negócios dos pais, aí foram abrindo espaço no próprio Bom Retiro para os imigrantes, os primeiros imigrantes da Polônia, da Rússia, da Ucrânia. Os judeus que vieram ocupando os espaços deixados no Bom Retiro pelos filhos dos primeiros imigrantes italianos que não quiseram ocupar o espaço dos pais, e a história se repetiu, quer dizer, o imigrante que veio, os meus pais e todos eles que não tinham cultura, que eram de pequenos lugarejos, não eram formados, não tinham a educação, se limitava a ter, ser recebida em casa, porque eles eram pessoas que transmitiam, recebiam instruções dos antepassados, fechados entre eles por causa de perseguição, dos programas etc. Então, quando chegavam aqui no Brasil, moravam nessas casas, no fundo das lojas, ou das pequenas fabriquetas e os filhos tinham que estudar, virar doutores, ou médicos, ou engenheiros. E realmente todos, todos não, vamos dizer 80%, viraram doutores, e doutores conceituados, até muito importantes no cenário brasileiro e mundial, mas acabaram não deixando sucessores, não é, porque os pais acabaram ficando velhos e não tinha quem tomasse conta dos negócios. Aí aconteceu a terceira leva de imigração, que é a imigração coreana, que ocupou a mesma coisa, a mesma, os judeus deixaram espaço, os pais ficaram velhos, os filhos não quiseram ocupar, os coreanos chegaram na década de 70, e se repetiu a história, os filhos estudando, no fim das contas, a história vai se repetir, vai alguém ocupar esse espaço de novo porque os filhos vão virar doutores e os pais não vão ter sucessores, e foi assim.” (SZAJMAN, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

Esse novo grupo de empresários, membros dos estratos inferiores da classe média, criados na cidade, quase sempre era composto por imigrantes de primeira ou segunda geração, que haviam obtido algum treinamento técnico. Esta afirmação pode ser corroborada pelos depoimentos realizados por empresários, publicados por AQUINO (1985 – 1989) Ao analisar as entrevistas, LOBO (1997) verifica várias características comuns entre os entrevistados:

- "1. Os empresários na sua maioria são imigrantes ou filhos de imigrantes.
2. As empresas comerciais e industriais são de pequeno porte, inicialmente.
3. A direção da empresa é familiar, modificando-se a partir das décadas de 1960, 1970, com a associação de diretores profissionais. (...)
5. Na fase exclusivamente familiar da direção da empresa, esta tende a ser centralizada e paternalista. (...)
8. Os donos geralmente têm uma formação autodidata. " (LOBO, 1997, p. 237)

Esses imigrantes ou descendentes de imigrantes compunham a maior parte do empresariado industrial, emergente no início do século, em São Paulo. (DEAN, 1991, pp. 58-62) Esses imigrantes tinham uma tradição fabril, um conhecimento técnico das atividades relacionadas ao processo de transformação industrial. A gestão das empresas era baseada na intuição e na perspicácia do proprietário. Consultor jurídico, Euvaldo Lodi Oliveira Viana, escreve sobre essa gestão.

"Existem, no país, mais de 60.000 estabelecimentos industriais, mas na sua maioria, são dirigidos por homens feitos a custo do próprio esforço, vindos, muitas vezes, da classe de empregados. Excusado será lembrar que, individualmente, a maioria do patronato é constituída de estrangeiros, nem todos naturalizados. " (Jornal do Comércio, 19/5/1940 apud LEME, 1976, p. 74)

Matarazzo pode ser considerado um bom exemplo do estrangeiro que utiliza, para gerir seus empreendimentos, o saber prático. Afirmava que "nunca estudei nada, sou um ignorante" e, ao mesmo tempo, utilizava o que é chamado, na administração, de estratégia de integração vertical. Matarazzo iniciou sua carreira de empresário derretendo banha (1882). Depois de um período, começou a importar farinha de trigo e arroz (1890). Em 1900, instalou um moinho de farinha de trigo. Depois, começou a fabricar sacaria para sua farinha, com um cotonifício. Depois, uma caixotaria, para fazer

engradados. Comprou máquinas descaroçadoras e começou a comprar algodão em ramas. Para transportar as matérias-primas importadas, comprou navios de cabotagem. Buscando suprir futuras necessidades de seus departamentos, instituiu um sistema de planejamento. (DEAN, 1991, pp. 69-73)

“O velho Matarazzo tinha em suas fábricas uma atualidade organizacional: ele tinha de um lado um tecnólogo, um homem em tecnologia, que era na verdade o homem de produção. Ele também tinha um homem que cuidava da administração. Essa pessoa que cuidava da administração era os olhos e o ouvido do rei, ele cuidava daquilo que se chamaria de administração, compras, finanças, controle do pessoal, administração do pessoal, essa coisa toda. Curiosamente esse tecnólogo quase sempre, na história da formação do grupo Matarazzo e do grupo industrial, era importado, ou seja, [a empresa] trazia o equipamento e (...) trazia alguém que conhecesse e que fosse capaz de operá-lo.” (BERTERO, 10/08/00)

VARGAS, KATINSKY & NAGAMINI (1994, p. 202) argumentam que as indústrias, no início do processo de industrialização brasileira, não contribuíram nem para a engenharia nacional, nem para a instalação de núcleos de pesquisa tecnológica. O *know-how* dessas indústrias originava-se nos empresários imigrantes, que detinham um “saber fazer” inédito no país, e na cópia indiscriminada de produtos importados.

A não profissionalização também se refletia na atuação dos trabalhadores. Na década de 20, Eduardo Jafet, um dos industriais paulistas, afirmava que os operários pouco produziam porque haviam sido mal adestrados e careciam de atitude profissional. (DEAN, 1991, p. 164) Porém, as condições do trabalho operário eram muito precárias.

“A higiene e a segurança são precárias; poucas fábricas funcionam em estabelecimentos adequados; o ritmo de trabalho é intenso, e extenso o seu horário, com o limite de trabalho diurno colocado para as 21 horas, e o descanso semanal remunerado adotado em poucas fábricas, a disciplina se

faz rígida, e pesadas multas recaem sobre os seus transgressores. Mesmo em precárias condições de funcionamento, as fábricas de tecidos de algodão brasileiras, segundo a *Federation of Master Cotton Spinners of Manchester*, foram as que, em relação às suas instalações, mais trabalharam no mundo, no ano de 1921. O fato dá a dimensão da intensidade do ritmo de trabalho existente nessas fábricas." (LEME, 1976, p. 212)

O saber administrativo era empírico. Na verdade, já existiam algumas iniciativas de organização científica do trabalho na década de 20. (ANTONACCI, 1993, p. 62) Porém, essas iniciativas eram isoladas, sendo utilizadas apenas nas grandes empresas e nas poucas multinacionais instaladas no país. (MACHLINE, 1994)

As iniciativas isoladas, essas não se traduziam numa aplicação sistemática e estruturada dos modelos de racionalização do trabalho. Isso pode ser verificado por meio do depoimento de Achilles Balboni, funcionário da Ford do Brasil, entre 1938 e 1967. O Sr. Achilles foi trabalhar na Ford como ajudante para manuseio de material (*material handling helper*),

"que consistia em abrir caixas, contar os volumes e transportá-los para estoque ou para locais de uso na linha de montagem. (...) O trabalho era muito cansativo; todas as tarefas eram manuais e deviam ser realizadas rapidamente. (...) Os montadores me pediam peças e eu não sabia onde estavam. Daí em diante é que fui percebendo como era errada a fama que tinha a Ford em ser a empresa mais bem organizada do mundo. Quantas falhas! Quantos erros havia no setor de manuseio de peças!" (BALBONI, 1996, p. 43)

O Sr. Achilles segue sua narrativa descrevendo o trabalho de organizar o estoque das peças da Ford. Em 1947, no final do período de predomínio do saber prático, sua posição na Ford muda, como se pode verificar no decorrer de seu depoimento.

"Vou agora reviver uma fase marcante de minha vida profissional na Ford. Pelos 1945 a casa matriz Ford pressionava a Ford local. (...) A matriz insistia para que fosse feito aqui o estudo da mão-de-obra direta despendida nos

veículos produzidos, porque a mão-de-obra estava muito dispendiosa aqui e ninguém sabia onde, como e porque. (...)

Isto se deu em 01-07-1947. Oficialmente lançado na carteira profissional, apesar de ser um 'trabalho novidade' consegui realizar todo o trabalho de cronometragem e listagem nas duas fábricas em três meses apenas.

Foi uma tarefa extenuante, tudo era cronometrado na base de centésimos ou milésimos de hora. Na listagem eram anotados os números de peças e os respectivos nomes em inglês. As standard parts (porcas, parafusos etc.) eram anotadas também pelas medidas. (...)

Tinha que medir e anotar todas as distâncias das peças, das ferramentas, enfim, de tudo que seria usado. Tinha que ser anotado todo e qualquer tempo gasto no apanhar, usar e guardas cada coisa em seu lugar. (...)

No fim, depois de tudo criteriosamente anotado, era feita a soma da montagem da peça ou conjunto, tudo devia estar escrito no idioma inglês. (...)

Todo o trabalho foi de tal maneira concebido que se as fábricas fossem desmontadas, pelo meu relatório final, podíamos montá-las novamente como estavam antes. (...)

Depois findo o trabalho com a mão-de-obra direta, fui incumbido da mão-de-obra indireta, ou seja, tomar todo o tempo despendido com o trabalho de manuseio do material handling (...).

Foi uma tarefa árdua e difícil, pois não havia lógica, tudo foi realizado graças a prática que adquiri na lide constante de todos os trabalhos pertinentes aos serviços gerais." (BALBONI, 1996, pp. 51-53)

O depoimento do Sr. Achilles dá ainda vários exemplos de melhorias de tempos e movimentos, utilizando uma linguagem taylorista (tanto no discurso quanto na forma), apresentando tabelas de incremento de produtividade e as diversas alterações sugeridas e implantadas.

Com base no depoimento, pode-se verificar a falta de sistematização e de racionalização nas atividades da Ford, no momento de ingresso do Sr. Achilles na empresa. Um processo estruturado de racionalização das

atividades e de mensuração só vai ocorrer a partir de 47, ou seja, até então existia uma predominância da prática, nas atividades realizadas.

A busca da racionalização do trabalho, pela adoção de métodos tayloristas servia para, com um discurso de maior eficiência, “romper e/ou descaracterizar o trabalho e as relações fabris por ofício”, impondo normas de produção e de remuneração que, cientificamente, anulassem a solidariedade operária. (ANTONACCI, 1993, p. 57)

Para TAYLOR (1990), “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.” (TAYLOR, 1990, p. 24) Esta idéia era apresentada pelo empresariado paulista como sendo a possibilidade de superação da hostilidade existente entre patrões e operários, uma vez que novas relações sociais iriam surgir, relações estas que seriam arbitradas pela Ciência.

Essa idéia era sustentada por Roberto Simonsen, um dos industriais mais proeminentes da época. A preocupação com a gerência científica entre os industriais “tinha pouco a ver com a organização da base técnica naquele momento da indústria”. Ela servia como um argumento para resolver a “questão social”, ou seja, para controlar o movimento operário de resistência à intensificação do trabalho. (PENA, 1985, p. 25)

Em São Paulo, durante a década de 20, o Instituto de Higiene, o Liceu de Artes e Ofícios, a Escola Profissional de Mecânica, a Escola Normal da

Praça e algumas empresas da época¹² pesquisaram a organização científica do trabalho.

O IDORT -- Instituto de Organização Racional do Trabalho -- foi fundado em junho de 1931. Ele era fruto da aproximação de dois grupos envolvidos com a racionalização do trabalho -- um grupo interessado na administração científica e outro na formação e instrução da força de trabalho. O objetivo do IDORT era, de acordo com metodologias e modelos modernos e científicos, organizar o processo de trabalho. A estruturação e o funcionamento do Instituto foram planejados seguindo as normas tayloristas.

“A 1ª Divisão, de Organização Administrativa do Trabalho, cuidou das questões referentes à concepção do processo de trabalho, ocupando-se com: divisão e especialização de funções; definição e demarcação de tarefas; simplificação e padronização da produção e do produto; previsão e controle dos modos de produzir através de estatísticas e gráficos, da matéria-prima e dos produtos através da contabilidade de *stocks* e do almoxarifado; sistemas de administração e de remuneração, etc. (...) Em síntese, essa Divisão encarregou-se da burocratização do processo de trabalho subjacente à aplicação dos princípios tayloristas na administração dos negócios e dos serviços públicos. (...)”

Através da 2ª Divisão, de Organização Técnica do Trabalho, o IDORT cuidou das questões relativas à Orientação, Seleção e Educação Profissionais, Tecnopscologia do Trabalho e Higiene do Trabalho. Assim, suas atenções para com o ‘fator humano’ subdividiram-se em assuntos referentes à psicotécnica (adaptação do homem à máquina) e a tecnologia (adaptação da máquina e do ambiente fabril ao homem). (ANTONACCI, 1993, pp. 121,122)

A influência dos princípios de Fayol também se fez sentir. Por exemplo, a metáfora da organização como um corpo social -- “A função administrativa tem por órgão e instrumento o corpo social. (...) Para a saúde e o bom funcionamento do corpo social é necessário certo número de

¹² Os empresários e profissionais envolvidos nessas experiências eram: Armando de Salles Oliveira, Aldo Mário de Azevedo, Francisco de Salles Oliveira, Manuel B. Lourenço Filho, Roberto Mange, Geraldo de Paula Souza entre outros. (ANTONACCI, 1993, pp. 62-74)

condições.” (FAYOL, 1978, p. 33) – pode ser verificado no artigo “Organizar” escrito por Aldo Mário de Azevedo, em 1932, em que o autor considera que,

“em qualquer organização, ‘seja numa fábrica, seja numa firma, seja num exército, seja numa sociedade’, é indispensável ‘estabelecer e localizar os órgãos’ e determinar-lhes as funções’, procurar ‘na Natureza, principalmente no corpo humano, o modelo bem organizado’.” (ANTONACCI, 1993, p. 140)

Em 1933, em um relatório produzido pela 1ª. Divisão do IDORT, a organização comercial e industrial da Companhia Antarctica Paulista foi analisada e decomposta. Os técnicos do IDORT,

“...demonstraram que o grau de separação entre seções e de especialização de funções, de responsabilidades e controles em cadeia, enfim, que a divisão e hierarquização do poder nessa empresa ainda eram reduzidas e limitadas, havendo casos de um considerável acúmulo de serviços e atividades, ou de seções que operavam sobre critério pessoal, com ausência de registros e escrituração. (...) No decorrer da descrição da organização vigente foi dado destaque a seções que funcionavam graças ao conhecimento e a prática pessoal de empregados (...).” (ANTONACCI, 1993, p. 163)

O IDORT foi a primeira instituição a importar, de forma sistemática, modelos administrativos, visando a aplicação destes na realidade empresarial brasileira. Apesar da divulgação de suas atividades, ocorreu uma adesão limitada ao Instituto, traduzida “na fraca acolhida aos seus serviços de assistência à indústria e no reduzido número de novos sócios”. (ANTONACCI, 1993, p. 155)

A importação de modelos administrativos está inserida no estatuto da FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Fundada em 1931, a partir de uma reformulação estatutária do CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo -, a FIESP congregava todas as indústrias e associações industriais existentes e a existir, sob a forma sindical, no Estado de São Paulo. Uma de suas incumbências era promover, nas indústrias paulistas, “a adoção

de regras e normas industriais e comerciais já experimentadas e adotadas internacionalmente, adaptando-se às peculiaridades nacionais, visando melhores condições de produtividade.” (SILBERFELD, 1994, p. 58)

Apesar de haver um discurso de racionalidade na realidade empresarial paulista, no dia-a-dia a maior parte das empresas era administrada pelo saber prático. Essa preponderância do saber prático pode ser verificada por meio da trajetória profissional de Alex Periscinoto, publicitário, nascido em 1925. Seu primeiro emprego de

“dia inteiro fora [foi] nas Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo . Aí, eu era ajudante de contramestre, trabalhava o dia todo. (...) A parte chata era azeitar 200 teares, um por ordem, um cada um, se ficava com todo isso branco, muita graxa. Aí meu sonho era (...) um dia trabalhar num lugar que tivesse uma camisa limpa e um bolso para por um lápis. Até hoje eu tenho (risos) Mas como eu comecei a desenhar, pelo fato de desenhar com a mão esquerda e tal, comecei a desenhar, alguém viu lá e falou: “Por que você não vai trabalhar na seção de gravura?”, que é a seção de desenho do Matarazzo, (...). E com muita fala e tal fiz um teste e me aprovaram e eu fui trabalhar na seção de desenho, de tecido. Desenhava floral, fazia reportagem como diz, é um nome italiano, reportagem é a repetição. Pra fazer um rolo de cilindro de bronze, porque ele rola e tem uma repetição. Aí eu fiquei um bom tempo trabalhando lá. (...) até que um dia eu fiz um portfólio e tentei entrar em uma agência. Foi a maior via sacra do mundo. Eu visitei inúmeras agências, as agências de publicidade, como dizem os jovens de hoje ‘Não dão chance pra qualquer um’. Eu achava que tinha panela, não é que eles, é que tinha pouco emprego, e porque que vai pegar um jovem chamado Alex Periscinoto. ‘Quer trabalhar aqui, quer fazer o quê?’ eles... mas aí: ‘O que é que você faz?’ e demonstrava meu portfólio de alguns desenhos copiados de propaganda e alguma coisa feita de desenho de tecidos. Já tinha treinamento. Aí todos diziam: ‘Olha, continua desenhando tecidos. Você não nasceu pra publicidade, faz tecido’. E fui assim, até que um dia um estúdio de desenho na cidade, mas não agência, um estúdio chamado Nosso Lápis, na Rua da Quitanda: ‘Você tá aí, olha vamos ver se você faz alguma coisa. Esse estúdio só fazia papel de carta, desenho de cartão, um ou outro folhetim’, trabalhava para os bancos da Rua da Quitanda, faziam trabalho assim, aquela coisa miúda. Eu comecei ali,(...) Em 1949 chegou a Sears. E a Sears fez um concurso pra contratar desenhista. E eu me candidatei,

fui lá. E aí botaram um ferro elétrico numa mesa redonda e os oito ou dez candidatos em volta da mesa tinham que desenhar o ferro elétrico. E dois foram aprovados, uma outra pessoa e eu. Então eu entrei na Sears pra desenhar ferro elétrico, máquina de lavar, desenhar liquidificador, todas aquelas coisas que a Sears anunciava. E lá foi um desenvolvimento gostoso, uma turma boa e tal. E lá na Sears é que, depois de dois anos de Sears, eu fiquei chefe de departamento. Até porque não tinha ninguém na ponta, diziam: 'Você! Fica chefe aí'. (PERISCINOTO, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

No relato acima, pode-se perceber a predominância do saber prático. O informante começou a desenhar por prazer e conseguiu seu primeiro emprego de desenhista por uma sugestão. Depois de ir trabalhar na Sears “ficou chefe de departamento”, “porque não tinha ninguém na ponta”. Pelo depoimento, verifica-se que a aprendizagem da profissão ocorreu no cotidiano, por meio da experiência prática. Essa aprendizagem, via experiência laboral, também esteve presente durante toda a carreira de Mário Gomes D’Almeida.

Eu comecei a trabalhar quando eu saí do grupo escolar. (...) O primeiro emprego foi numa loja de material elétrico que se vendia ferro elétrico e vendia rádios. Era uma loja, chamava-se Casa Pires (...). E o único empregado dessa loja era eu, então não tinha mais ninguém. E eu fui aprendendo tudo, seu Pires me ensinava, e no fim ele me deixou como gerente da loja. Dois, três meses depois eu era o gerente da loja, ele me ensinou a consertar ferro elétrico, a vender material elétrico, a vender lâmpadas etc. E quando a noite eu fiz, eu aproveitei, eu fiz um cursinho na Remington de datilografia, os rádios eram vendidos a prestação, então eu já batia as promissórias, tudo. Eu fazia tudo, ele deixou tudo na minha mão, fiquei dois anos lá, quer dizer, o primeiro emprego eu já fui gerente, é interessante. (...) Aí eu queria trabalhar numa loja grande, que aquele era uma loja pequena: "Eu quero uma loja grande!" E tinha um vizinho meu que trabalhava como balconista na Casa Leite, naquela época tudo era Casa, Casa Pires, Casa Leite. E essa Casa Leite foi famosa, como era o Mappin, a Casa Alemã etc., era uma loja muito grande ali na Rua Líbero Badaró e (...) aí eu falei: "Vê se me arruma um emprego lá, nessa loja, uma loja grande já, senão aqui eu não tenho aonde melhorar." E ele me arrumou como auxiliar de depósito. Eu sempre apostei: "Eu vou, qualquer negócio eu vou fazer", e fui lá e me botaram de ser auxiliar de depósito e foi indo, foi indo,

fiquei o segundo homem lá do depósito. (...) Depois eu tinha um primo que era vendedor e ganhava muito bem. E o vendedor naquela época era respeitado tinha status etc. Ele era vendedor da Casa Bertucci, (...) um atacadista do que chamava-se na época Secos e Molhados. (...) E aí falei para o meu primo: "Arruma qualquer lugar pra mim aí, porque eu estou vendo que aqui na Casa Alemã, aqui não vai dar de eu sair de auxiliar de depósito. Me arruma qualquer lugar!" "Não, pra vendedor não dá. Você não tem experiência!" Eu falei: "Eu não quero vendedor, eu quero qualquer coisa, o que você tiver de emprego, me arruma lá." (...) Ele falou: "Ah, se você quiser tem lugar pra faturista, você sabe escrever a máquina, vai lá." Aí eu fui comecei a bater lá durante um mês ou dois, aí começou a encher aquilo. Eu falei: "Bom isso aqui não vai dar em nada." Aí eu cheguei para o senhor Bertucci e falei: "Olha, senhor Bertucci, o senhor não tem lugar pra mim carregar caixa no depósito, qualquer coisa, eu não quero ficar batendo à máquina aqui." Falou: "É, eu tenho auxiliar de depósito, se você quiser separar mercadoria para o caminhão." Eu falei: "Tudo bem, então está bom." Eu fiquei lá separando mercadoria. Fiquei conhecendo toda a mercadoria, os preços, o sistema, vinham os vendedores conversavam. E fiquei sabendo, aí eu falei para o Bertucci depois, acho que uns seis meses que eu estava lá. Falei: "Olha eu sou, eu quero ser vendedor." Ele falou: "Não pode, já tem vendedores aqui." Eu falei: "Bom, mas qualquer coisa, eu quero ser vendedor aqui." Ele falou: "Só se for assim: você vai correndo São Paulo todo, ou Grande São Paulo, não era Grande São Paulo, naquele tempo era São Paulo e você entra nas casas e pergunta: "O senhor já compra na Casa Bertucci? Não!", pode vender, se ele já compra você não pode vender, porque é de outro vendedor." Então eu falei: "Eu topo." Aí então ele falou: "Bom, eu tenho uma malinha velha, aqui, te dou a listagem." Me deu uma malinha surrada lá e tal e sai, e comecei a vender, começou a dar certo. Muita coisa que os vendedores não faziam eu fui fazendo. E ia pra São Bernardo, onde o vendedor não ia porque era longe, eu ia. Lá a gente vendia e cobrava também, a duplicata, tudo era feito assim. (...) Aí depois de um bom tempo como vendedor, um dos clientes meus, que era um dos bons clientes meus, era a padaria Regência, (...) me convidou pra ser gerente, ele falou: "Olha, você tem um dinamismo lá, gostei, você não quer vir aqui pra trabalhar de gerente, o gerente não está muito bom." "Topo." E fui. E fiquei um bom tempo trabalhando como gerente lá. (...) E aí então aconteceu uma coisa interessante. Uma das clientes que era uma americana, a miss Mary, e ela falou: "Mário, eu tive notando aí, você parece que tem jeito pra coisa, um bom gerente, você vai... está surgindo aqui... eu tenho um amigo no Brasil que trouxe dos Estados Unidos a idéia do supermercado!" Eu falei: "Bom, eu não sei nem o que é isso." Ela falou: "Supermercado ...", e ela foi explicando e ela falou que o futuro do Brasil vai ser isso. (...) E aí ela falou, ela me deu um

cartão, eu fui procurar o senhor Raul Borges que estava trazendo dos Estados Unidos a idéia do supermercado. (...)Então quando eu fui procurar o Raul ele falou: "Olha, eu tenho aqui um lugar pra você." Acho que ele não me deu muita importância, só quis atender o cartão, sabe como são essas coisas. (...) Eu na hora falei: "Eu topo." Eu ganhava muito, umas dez ou 15 vezes mais na padaria. (...) E comecei a preparar fichas etc. E aí ele começou a ver que eu sabia do negócio dos alimentos. E ele falou: "Faz o seguinte: eu estou construindo a loja, a primeira Sirva-se da Consolação, e vai demorar uns seis meses porque tem que construir, equipar, tem que importar equipamento etc. Você fica na Loja Araújo aí. Vai, vai ajudando lá. Depois de uma semana ele falou: "Você não fica ajudando não, você fica gerenciando essa loja até abrir." Eu falei: "Tudo bem, fico gerenciando a loja" e fiquei lá gerenciando a loja. (D'ALMEIDA, 8/11/94, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

O Sr. D'Almeida chegou a ser diretor de uma rede de supermercados. O seu saber administrativo foi adquirido graças à experiência prática, o aprendizado no trabalho. Outro depoimento que traz essa constatação da predominância do saber prático na realidade empresarial da época é o de Francisco Sala Montserrat, fundador da Franita, empresa que confecciona camisas.

"A coisa mais parecida com diploma que eu tenho é uma carteira de motorista (...) Com relação à Franita, e à minha atividade como empresário e etc., foi tudo improvisado, foi tudo se aprendendo com, andando. Tanto que eu estava comentando há pouco que as coisas que estavam acontecendo naquele tempo nós não compreendíamos. Se hoje acontecer alguma coisa semelhante, teremos condições de aproveitar muito melhor, certo? Que nós éramos operários, que resolvemos, de repente, por contingência, fazer camisa, fazer uma pequena empresa, mas não tínhamos preparo. Ninguém de nós havíamos trabalhado numa fábrica de camisa, nenhum de nós tinha conhecimento de administração e de comércio em geral." (MONTSERRAT, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

O Sr. Francisco iniciou o negócio de fabricação de camisas por acaso. Inicialmente ele foi caixeiro viajante, dono de bar, dono de barraca na feira e dono, juntamente com a sua esposa e sogra, de uma pequena loja de roupas.

O fornecedor de camisas da loja precisou vender seu negócio, por problemas de saúde, e ofereceu a confecção para a família do Sr. Francisco. Eles começaram a fazer as camisas, porém inicialmente passaram por um período difícil, pois não sabiam nada do negócio.

“A nossa falta de experiência, as costureiras tudo nova, então passamos um tempo pastando mesmo, cometendo erros e tal mas aprendendo, nos preparando.” (MONTSERRAT, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

A partir do início da década de 40, podia-se notar uma crescente necessidade de racionalização dos recursos empresariais. Os fatores impulsionadores desse processo foram a necessidade de substituição das importações e a implantação de diversas indústrias de tecnologia intermediária, com maquinário importado. (MACHLINE, 1994; MOTOYAMA, 1994) A classe dirigente apresentava uma maior preocupação com o planejamento e com a incorporação de metodologias para realizar esse planejamento, assim como com o desenvolvimento de técnicos capazes de realiza-lo. No campo das ciências sociais, predominava uma postura “racionalizante”, que valorizava a burocracia, o processo de burocratização e a “ideologia pós-liberal”, visando a alimentar a formação de uma burocracia e de um capitalismo mais “racional”. (COVRE, 1991)

Mesmo com essa preocupação com a racionalização dos recursos, ainda havia uma preferência pela “importação” de técnicos qualificados. Só no final da década de 40, com o desaparecimento da mão-de-obra estrangeira, os empresários paulistas buscaram treinar os operários locais. Até então, o trabalhador brasileiro não tinha diploma ou educação formal, sendo as suas habilidades adquiridas no próprio trabalho. (DEAN, 1991, pp. 190-191)

Apesar da busca de uma produção mais “racional” e da necessidade de qualificação de mão-de-obra, a estrutura de grande parte das empresas brasileiras era pouco profissional, como pode ser verificado no depoimento de Claude Machline sobre o seu primeiro emprego, em 1948.

“Era uma empresa familiar, foi meu primeiro contato numa empresa. Uma empresa simpática que precisava talvez de uma administração melhor (...) nós tínhamos basicamente, além do proprietário e do filho dele, (...)um gerente técnico, que era eu ,melhor dito, um gerente de produção, que era eu, e um Engenheiro Técnico muito bom (...) era essa a organização. O próprio proprietário é que cuidava das vendas, além de ser o presidente da empresa. Uma empresa muito familiar, muito típica daquela época.” (MACHLINE, 29/08/00)

Ao ser questionado sobre o que seria uma “empresa típica da época”, o entrevistado apresentou a seguinte definição:

“a empresa típica é a que nascia de oportunidades, de algumas restrições a importação e que ia montar um bom campo de crescimento. Havia uma grande necessidade de produtos naquele tempo, foi uma época de ouro para a economia. O grande ciclo de crescimento foi de 1948, por coincidência quando eu entrei nessa indústria, até 1973. (...) As indústrias eram muito simples. Não havia grande conhecimento das técnicas atualmente conhecidas em gerência de estoque, de projetos, planejamento e controle de produção. Era muito simples: você tinha que dominar a tecnologia do seu setor e vender bem, havia muitas oportunidades de venda.(...) Dizem os jornais daquele tempo que as nossas empresas eram muito taylorianas. Na verdade não eram: podiam ser administradas pelos donos de acordo com alguns princípios taylorianos, especialmente a hierarquia. (...) Depois da Segunda Guerra (...) o Brasil cresceu, Mas não cresceu nem em técnicas administrativas nem em qualidade.” (MACHLINE, 29/08/00)

Resumindo, o saber prático em São Paulo pode ser caracterizado pelo aprendizado da atividade gerencial no próprio trabalho, por meio da experiência; pela ausência de uma estrutura formal definida, com divisões funcionais claras; pela predominância do conhecimento técnico relacionado à

execução de uma determinada atividade. A maior parte das empresas desse período eram pequenas, administradas pelos próprios proprietários ou seus familiares. Os proprietários eram, em sua maioria, imigrantes ou descendentes de imigrantes.

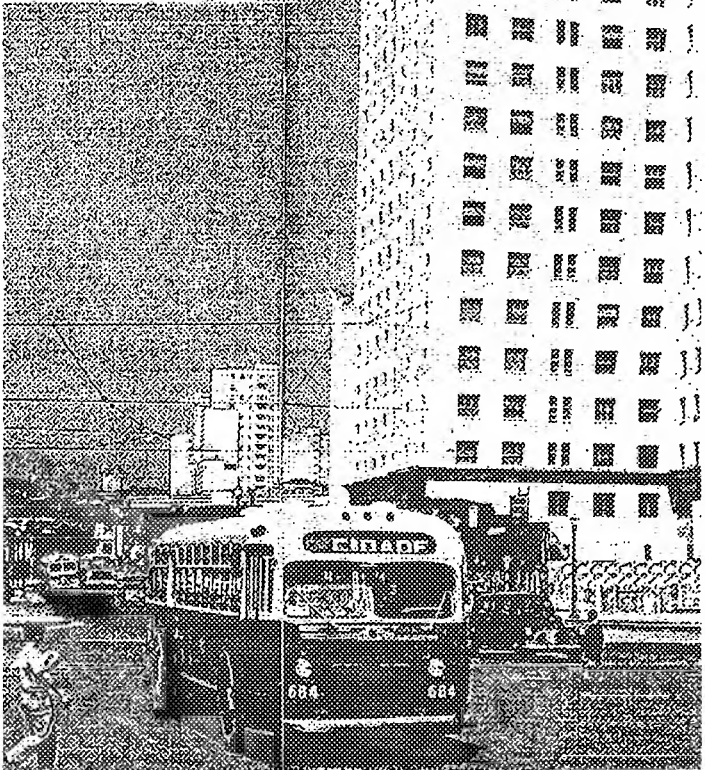
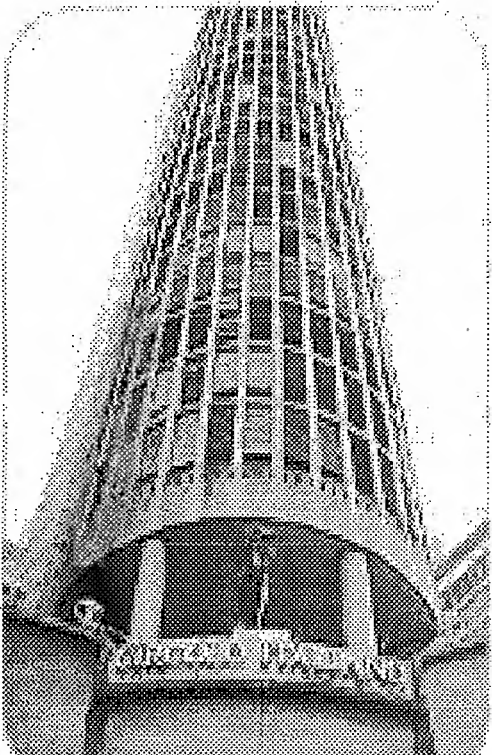
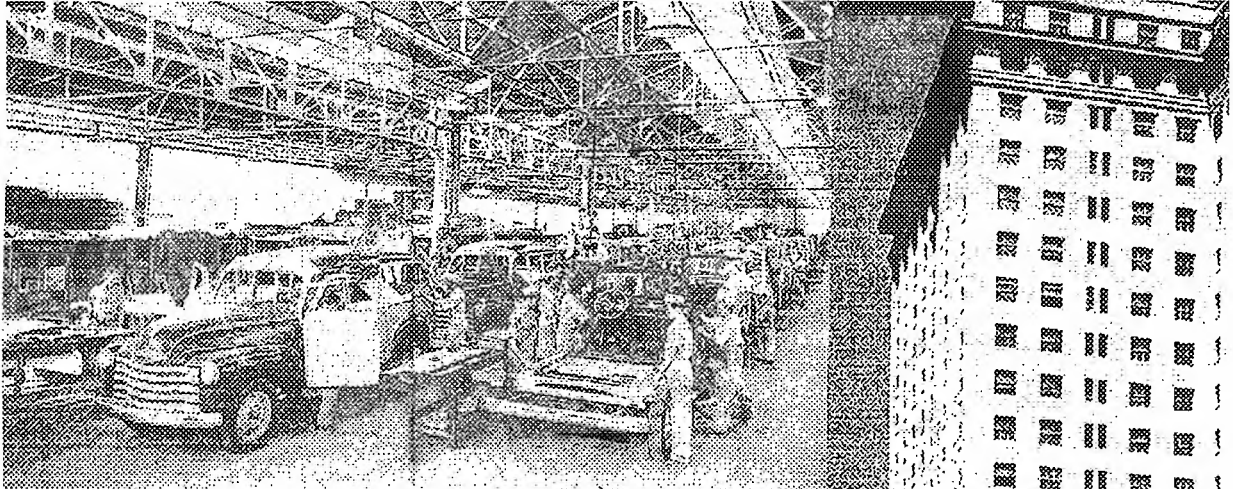
Esses imigrantes ou descendentes de imigrantes foram os principais disseminadores do saber prático, em São Paulo. A maior parte desses imigrantes eram originários de países europeus, com uma tradição fabril e comercial. Ao se estabelecerem em São Paulo, esses imigrantes trouxeram na sua bagagem essa tradição e a implantaram, em pequenos estabelecimentos industriais e comerciais. Esses estabelecimentos eram administrados com base na experiência e na prática, pois não existia, nesse período, um conhecimento administrativo estruturado que pudesse ser aplicado nessas empresas.

Portanto, até a década de 50, a aplicação das metodologias administrativas na realidade empresarial paulista pode ser considerada incipiente. Apesar de haver ações de sistematização do processo produtivo, pela aplicação de conceitos tayloristas e fordistas, elas não eram generalizadas e não resultavam numa implantação incondicional da racionalidade. Porém, as mudanças que ocorreram na década de 50 acarretaram a demanda, por parte de algumas empresas, de um saber administrativo mais estruturado – o saber tecnológico – que será analisado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 4

A PREDOMINÂNCIA DO SABER TECNOLÓGICO

(1955-1990)



A PREDOMINÂNCIA DO SABER TECNOLÓGICO (1955-1990)

No período de 1955 a 1990, ocorrem várias mudanças no cenário econômico, social e político do Brasil. Por um lado, acontece a consolidação do desenvolvimento industrial e por outro lado, um crescimento anual assombroso do PIB de 2,9% (em 1956) para 9,4% (em 1960). Com a aprovação da Lei das Tarifas, a indústria nacional ficou protegida e alguns setores puderam se desenvolver. As empresas estrangeiras começaram a investir no país, por meio da abertura de subsidiárias ou de associação com empresas nacionais. O financiamento externo da infra-estrutura necessária para a implantação do parque industrial resultou no crescimento da dívida externa e da dependência financeira e tecnológica. Houve um aumento do poder do sindicalismo e crescente participação política da população.

Em 1964, os militares instauraram um governo militar, com sérias implicações políticas, sociais e econômicas para o país. Na década de 70, em função de diversos fatores, entre eles um ambiente global positivo, o país passou por uma fase de euforia, com altas taxas de crescimento; expansão do setor público; aumento da renda *per capita* e aumento da concentração de renda. Ocorrem também o aumento do desemprego e a deterioração das condições de vida nos centros urbanos. A inflação se estabilizou em patamares de 20 a 25% ao ano. A década de 80, considerada na história brasileira como a “década perdida”, pode ser caracterizada como um período de recessão econômica. Houve declínio do crescimento do PIB; elevadas taxas de inflação; aumento da dívida externa e interna; adoção de diversos planos econômicos; início do processo de abertura política e redemocratização do país.

A implantação do parque industrial brasileiro realiza-se por três tipos de empreendimentos: empresas privadas nacionais, transnacionais e empresas estatais. Durante todo o processo de consolidação industrial e mesmo no processo de mudanças organizacionais mais recentes, essa diferença na composição patrimonial resultou, em estilos de gestão diferentes. Neste capítulo serão priorizadas as empresas cujo discurso dominava o ambiente empresarial do período analisado: as empresas privadas nacionais e as subsidiárias das empresas transnacionais.

No período de 1956-1962, a taxa anual de crescimento do produto real brasileiro foi de 7,8%, e a indústria apresentou uma taxa de 10,3% enquanto que a agricultura cresceu 5%. (BAER, 1988) Há um crescimento urbano acentuado, com 39 milhões de pessoas a mais nas cidades, nas décadas de 50 a 70. "Foi assim que migraram para as cidades, nos anos 50, 8 milhões de pessoas (cerca de 24% da população rural do Brasil em 1950); quase 14 milhões, nos anos 60 (cerca de 36% da população rural de 1960); 17 milhões, nos anos 70 (cerca de 40% da população rural de 1970)." (MELLO & NOVAIS, 1998, p. 581)

Traduzido em seu Plano de Metas, o projeto de Juscelino Kubitchek, era transformar o país instalando a indústria de base com capital e tecnologia estrangeiros. Este projeto de desenvolvimento consistia num modelo de desenvolvimento interdependente com o capitalismo mundial. O Plano de Metas envolvia 31 objetivos, divididos em seis grandes grupos: energia, transportes, alimentação, indústria de base, educação e construção de Brasília, chamada de meta-síntese. (BENEVIDES, 1979)

Visando a incentivar a instalação de empresas estrangeiras no país, foi permitida a utilização da Instrução 113 da SUMOC, que autorizava empresas

a importarem equipamentos estrangeiros sem proteção cambial. As empresas estrangeiras podiam transferir equipamentos de suas matrizes e incorporá-los a seu capital no Brasil.

O governo incentivou o desenvolvimento de indústrias intermediárias e de bens de capital, ou seja, instalou-se no país a indústria pesada, como a de equipamentos industriais, a automobilística e a naval. A indústria de base ganhou novo impulso, com a instalação da indústria petroquímica, construção de novas siderúrgicas etc.. A entrada dessas indústrias no mercado brasileiro exigiu um volume muito grande de capital e o domínio de uma tecnologia complexa, investimentos que só eram possíveis de serem realizados por empresas transnacionais ou grandes empresas estatais. A mudança da estrutura produtiva já podia ser observada na segunda metade de década de 50.

“Os bens de consumo não durável, que constituíam 60,7% em 1949, reduziram sua participação a 45,2% da produção industrial, em 1959. Os bens intermediários, ao contrário, avançariam de 31,7% para 38,1% no mesmo período. O maior progresso verificar-se-ia, como seria esperado pelo tipo de investimento majoritário feito, no setor de bens de capital e de consumo duráveis, que alcançaria 16,8% contra os 7,6% de 1949.” (MOTOYAMA et alli, 1994, p. 335)

A indústria passa a ser o setor mais dinâmico da economia. Nos trinta anos que vão de 1950 ao final da década dos 70, o Brasil buscou construir uma economia moderna. Em alguns centros, pode-se verificar padrões de produção e consumo próprios aos países desenvolvidos.

“Fabricávamos quase tudo. O aço, até aços especiais, na Companhia Siderúrgica Nacional, na Cosipa, na Usiminas, na Acesita, em Tubarão etc. Saíam da Petrobrás e de suas subsidiárias, da indústria petroquímica, o petróleo e seus derivados, a gasolina, o óleo diesel, o óleo combustível, o asfalto, o plástico, o detergente, vários outros materiais de limpeza, os produtos que permitem a fibra sintética etc. A engenharia brasileira erguera

hidroelétricas gigantescas, equipadas com geradores e turbinas nacionais, de Furnas, Três Marias e Urubupungá até Itaipu. A indústria do alumínio era uma realidade, a do cimento, a do vidro e a do papel cresceram e se modernizaram; as indústrias tradicionais, de alimentos, a têxtil, de confecções, calçados, bebidas, móveis, também. A indústria farmacêutica e a de produtos de beleza deram um salto extraordinário. (...) Produzíamos automóveis, utilitários, caminhões, ônibus, tratores." (MELLO & NOVAIS, 1998, pp. 566-567)

A região de São Paulo, por concentrar o parque industrial, tornou-se a região mais rica e dinâmica do país. A expansão desse parque industrial teve, como contrapartida, o baixo investimento em áreas sociais, o que pode ser verificado por baixa escolaridade, elevado analfabetismo, déficit habitacional e saneamento básico insuficiente.

Durante o Governo Militar, após um breve período de inclinação liberal, a política industrial dominante esteve relacionada ao nacional desenvolvimentismo. Esta política caracterizava-se por uma forte intervenção estatal por intermédio da indexação de salários, concessão de créditos, isenção de tributos, criação de empresas estatais etc. Ela tinha como objetivo "fazer crescer o bolo para depois distribuí-lo." Do ponto de vista do consumo, a expansão da indústria favoreceu as classes de renda alta e média. Os salários dos trabalhadores de baixa qualificação foram comprimidos, pela criação de um índice prévio de aumentos que subestimava a inflação, resultando numa concentração de renda acentuada. "Tomando-se como 100 o índice do salário mínimo de janeiro de 1959, ele caíra para 39 em janeiro de 1973. Esse dado é bastante expressivo se levarmos em conta que, em 1972, 52,5% da população economicamente ativa recebia menos de um salário mínimo e 22,8%, entre um e dois salários." (FAUSTO, 1995, p. 486)

A inflação atinge um recorde de 92%, em 1964. O valor real do salário mínimo cai 38% entre 58-66 e, a renda *per capita* reduziu seu crescimento em

6,4% entre 61-64. (TEIXEIRA & TOTINI, 1989) A crise dos anos 60 pode ser atribuída a diversos fatores, entre eles, a redução dos investimentos privados, das possibilidades de substituição de importações e do consumo interno e à baixa produtividade da agricultura.

O processo de concentração industrial inicia-se no governo JK. Em um levantamento de grandes grupos econômicos em 1962, QUEIROZ (apud COVRE, 1991), concluiu que havia uma estrutura oligopolística. Esses oligopólios eram caracterizados por uma concentração de empresas diversas, atuando em diferentes setores, sem conexão entre as suas atividades. Na maior parte dos grupos, não havia a integração vertical ou horizontal. Para o autor, essas empresas buscavam a diversificação de capital.

Nos grandes grupos econômicos, predominavam as empresas estrangeiras, com poucas grandes empresas nacionais. Em alguns setores, a participação das empresas estrangeiras era majoritária, como pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2. Controle do capital em alguns setores da indústria brasileira, 1961

Setores	Controle estrangeiro (%)
Tratores	99,8
Automóveis	98,2
Medicamentos	88,0
Cigarros	85,0
Energia elétrica	82,0
Produtos químicos	76,0
Máquinas	70,0

Fonte: Ação Católica Operária. *História da Classe operária no Brasil* (GERAB & ROSSI, 1997, p. 49.)

O processo de concentração industrial resulta da transferência de empresas transnacionais para o país e da associação de indústrias nacionais, para competir com o capital estrangeiro. A criação de grandes empresas levou ao processo de estruturação e burocratização dessas empresas, exigindo mão-de-obra, tecnologia e equipamentos específicos.

A trajetória das empresas transnacionais no Brasil pode ser dividida em três períodos distintos: a fase de instalação, a fase de acomodação e, a partir da década de 90, a fase de reestruturação. (FLEURY & FLEURY, 2000, pp. 109 –111) A seguir, serão descritas as duas primeiras fases. A fase de reestruturação será abordada no capítulo destinado ao saber plural.

Na fase inicial houve instalação das subsidiárias das empresas, “marcada pela transferência de tecnologia (plantas, produtos e processos) e de políticas e procedimentos de gestão (inclusive de recursos humanos).” (FLEURY, & FLEURY, 2000, p. 109) Na segunda fase, houve um processo de

acomodação, uma vez que o desempenho financeiro das subsidiárias atendia às expectativas da matriz. Houve uma redução gradativa da transferência de tecnologia, conhecimentos e informações das matrizes para as subsidiárias brasileiras. “Nesse período, houve a consolidação da capacitação tecnológica local, especialmente aquela voltada para a operação e gestão de sistemas de produção.” (FLEURY & FLEURY, p. 109)

Nesse período, ocorreu também a expansão das transnacionais que abandonaram os setores tradicionais da indústria leve e dos serviços públicos e expandiram suas atividades para a indústria de base, de transformação e de bens duráveis. A indústria automobilística internacional realmente se instalou no país com a abertura da nova fábrica da Ford (1953), da Volkswagen (1954), da Vemag (1956), da Simca (1957), da Toyota (1958), além da fábrica de motores da Chevrolet (1959), da fábrica de caminhões Mercedes-Benz (1958) etc. Junto com as montadoras, instalaram-se as empresas de autopeças. (GUEDES, 1982; GATTÁS, 1981; SHAPIRO, 1997)

É importante observar que a grande empresa paulista era muito diferente da grande empresa americana. O conceito de grande empresa, nessa época, pode ser aferido na pesquisa realizada por PEREIRA (1972). Para delimitar o universo de pesquisa, foram selecionadas empresas industriais médio-grandes e grandes da Grande São Paulo. As empresas médio-grandes seriam aquelas que empregassem entre 250 e 500 empregados, sendo as grandes as empresas com mais de 500 empregados. Com esses critérios, foram levantadas 541 empresas industriais, nacionais e transnacionais, para compor o Universo.

Essas transformações na indústria também afetaram o ensino brasileiro. Um dos principais fatores da expansão do ensino superior,

especialmente dos cursos de administração, foi a necessidade de formar profissionais em condições de planejar, controlar e analisar as atividades empresariais. (COVRE, 1991) Enquanto que, em 1960, havia 95 mil universitários matriculados, em 1980, esse número era de 1,4 milhões. (MELLO & VIEIRA, 1998, p. 633)

“(...) Examinado-se a realidade brasileira, o que se observou historicamente para o país como um todo é que a modernização tecnológica e conseqüente reestruturação da divisão do trabalho apresentaram uma dinâmica mais intensa a partir de meados da década de cinquenta até o final dos anos setenta (...), quando foram mais elevadas as taxas anuais de crescimento da população envolvida em ocupações mais qualificadas técnicas, científicas e administrativas.” (KON, 1991, p. 8)

A partir de 1967, houve uma recuperação da economia, com um período de extraordinário desenvolvimento econômico. No início da década de 70, a indústria de transformação cresceu acima de 14% ao ano e a de bens duráveis, acima de 25% ao ano. O setor terciário também se expandiu, impulsionado pela expansão industrial e pelo aumento do consumo das classes de rendas mais altas. No período de 1965 a 1980, a taxa média de crescimento do valor adicionado do setor manufatureiro foi de 9,5% ao ano, índice apenas suplantado, entre os países em desenvolvimento, pela Coreia do Sul (18,99%), Cingapura (11,41%) e Indonésia (10,20%).

Tabela 3. Mudanças estruturais e industrialização, 1965-1980

País	Índice de mudança estrutural no setor manufatureiro*	Taxa de crescimento do valor adicionado no setor manufatureiro
Brasil	30,03	9,5
Médias Globais		
Desenvolvidos	10,90	4,66
Em desenvolvimento	13,83	6,55
Mundo	10,60	4,85

Fonte: baseado em UNIDO (1985) apud COUTINHO & FERRAZ, 1994, p. 30.

* o índice de mudança estrutural da UNIDO (*United Nations Industry and Development Overview*) mede a alteração da participação de 16 setores manufatureiros no valor adicionado da indústria. Um índice reduzido indica a ocorrência de pequena mudança na estrutura de produção industrial do respectivo país ao longo do período, enquanto que um índice elevado constitui evidência de grande mudança estrutural.

Resultado das políticas mais liberais de crédito, a economia se aquece. A retomada econômica leva à maior utilização da capacidade instalada. A economia brasileira podia ser dividida em um setor “tradicional”, produtor de bens de consumo (na sua maioria agrícola), totalmente dependente do setor “moderno”, produtor de bens industriais em geral. (GUEDES, 1982)

Por intermédio da administração direta, da administração indireta e das empresas públicas, o Estado passou a controlar diversas áreas da economia, como os impostos, o crédito, a poupança, os investimentos, os salários, os transportes, as comunicações etc. O Estado passou também a deter o monopólio em alguns setores. Entre eles, a produção de combustível e aço. Devido às novas diretrizes político-administrativas houve, no setor privado, uma concentração de capitais, por associações e fusões. Por exemplo, na área bancária, dos 336 bancos existentes em 1964 restavam 195, em 1970.

Nessa época, iniciou-se a indústria aeronáutica, com investimentos estatais e interesses militares, e a indústria petroquímica, com a implantação de pólos petroquímicos, integrados num modelo tripartite. O modelo tripartite era formado pelo capital estatal, representado por uma subsidiária da Petrobrás, pelo capital privado nacional e pelo capital estrangeiro, geralmente fornecedor de tecnologia. Referindo-se aos grandes conglomerados econômicos, GUIMARÃES NETO (1996) aponta a presença marcante dos seguintes atores:

- do segmento produtivo estatal de energia elétrica, resultante do processo de estatização do setor privado;
- de um conjunto diversificado de estatais, em áreas como a de siderurgia, produção e distribuição de combustíveis e comunicações;
- de um número significativo de grupos e empresas de grande porte (na indústria de bens de consumo duráveis, de bens de capital e de bens intermediários), responsáveis pelo dinamismo ocorrido no período de 65 a 74;
- de grupos e empresas de grande porte atuando no setor agropecuário e agroindustrial e
- dos grandes conglomerados financeiros resultantes da reforma do sistema bancário, da reforma do mercado de capitais e das políticas de estímulos a fusões.

A partir de 1973, com o início da recessão mundial, da crise do petróleo (o preço do barril que era de US\$3,88, em 1973, passa para 12,55, em 1975) e da conseqüente elevação dos juros internacionais, o Brasil começou a

enfrentar dificuldades econômicas. Subiu a inflação e a taxa de crescimento do PIB sofreu uma desaceleração. Apesar disso, o processo de expansão econômica continuou, processo que pode ser traduzido nas metas do II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento). (KON, 1994)

A década de 70 também pode ser caracterizada por um aumento do endividamento externo, um avanço dos capitais estrangeiros na economia, um aumento da desigualdade social e dos desequilíbrios regionais. Após o período conhecido como “milagre econômico”, na primeira metade da década, seguiu uma fase de desaceleração.

Os anos 80 são chamados de “década perdida” por causa da recessão e da instabilidade econômica. No início da década de 80, a inflação tornou-se um grande problema, chegando a 223,8%, em 1984, e 235,5%, em 1985. Para combatê-la, o Governo adotou uma política econômica recessiva. Houve redução das importações, estímulo das exportações por meio da política cambial e redução do consumo interno, pela contenção dos salários e dos gastos do governo e da elevação das taxas de juros. Nesta década, a média de crescimento anual do PIB foi baixa para atender às necessidades de desenvolvimento econômico do país.

Tabela 4. Taxas reais de variação anual do PIB (1970 a 1987)

1970	+ 8,3	1979	+ 6,4
1971	+ 12,0	1980	+ 9,2
1972	+ 11,1	1981	- 4,4
1973	+ 13,6	1982	+ 0,6
1974	+ 9,7	1983	- 3,4
1975	+ 5,4	1984	+ 5,1
1976	+ 9,7	1985	+ 8,3
1977	+ 7,7	1986	+ 7,6
1978	+ 6,0	1987	+ 3,6

Fonte: Banco Central (1970/1980) e
IBGE (1981/1987) apud ALVES, 1990, p. 177

A partir da década de 80, a realidade econômica, política, tecnológica e social, mundial e brasileira passaram a apresentar uma dinâmica distinta daquela do período anterior. Elevados níveis de inflação e desemprego, deflação com desemprego, processos crônicos de instabilidade monetária e financeira e aceleração da oligopolização e da internacionalização da economia mundial são alguns dos fatores que mudaram o cenário mundial e, conseqüentemente, o cenário econômico. Na esfera política, houve uma maior participação de diversos grupos sociais. No Brasil e em outros países da América Latina, ocorreu um processo de redemocratização. A rápida evolução de novas tecnologias provocou mudanças nos sistemas produtivos, nas relações trabalhistas e no padrão de competição entre empresas. Na esfera social, vários movimentos reivindicatórios emergiram. Também surgiram novos valores na esfera do trabalho, da família, da cultura e das relações sociais.

Essa nova dinâmica trouxe consigo um novo padrão de complexidade, resultando na necessidade de reformular velhos modelos e repensar a gestão empresarial.

Visando a estabilizar a economia, foram editados vários planos econômicos, o que gerou uma incerteza ainda maior no ambiente empresarial. Em uma apresentação sobre a instabilidade econômica brasileira, a Philips do Brasil constatou que no período 1980 - agosto de 1993, o Brasil teve 8 planos de estabilização econômica, 18 políticas salariais, 54 mudanças no controle de preços, 5 congelamentos de salários e preços, 18 mudanças nos regulamentos de câmbio, 21 planos de renegociação da dívida externa, 18 decretos presidenciais para corte de gastos, 12 diferentes índices de inflação e moedas. (GALLUPO, 1993)

Durante a década de 80, apesar das diversas tentativas de estabilização da economia, o PIB permaneceu estável em 300 bilhões de dólares e a renda *per capita* caiu. Houve uma mudança significativa na estrutura econômica do país – uma concentração e “centralização de capitais em poucas mãos, sob o domínio de um número menor de grandes grupos econômicos. O fato de os 100 maiores duplicarem, em apenas 12 anos, a participação de sua receita líquida no produto interno do país, reflete com cores nítidas esse processo.” (GUIMARÃES NETO, 1996, p. 74)

“De fato, no período em que os 100 maiores grupos passaram de uma participação, no produto interno a custo de fatores, de pouco mais de 21% em 1978 para 50% em 1990, os grupos industriais passaram de 7,1% para 9,7%; os predominantemente comerciais de 2,8% para 4,9%, duplicando, portanto, seu peso relativo; o mesmo acontecendo com os grupos que se voltam para outros serviços (0,6% para 1,2%). (...) No entanto, os grupos que mais ganharam foram os voltados para a construção pesada (de 1,8% para 5,7%) e, principalmente, os financeiros. Esse últimos (...) passaram a ocupar metade da participação dos 100 maiores no produto. De 6,2% em 1978

passaram para 25,5% do produto em 1990.” (GUIMARÃES NETO, 1996, p. 73-74)

A proposta de modernização industrial passou por uma nova fase, gerando uma polêmica em torno das tecnologias de base microeletrônica. Por um lado, a robotização era apontada como tendência predominante, enquanto que, por outro, havia estimativas de eliminação de 2.400.000 postos de trabalho até 1990. (FLEURY & FLEURY, 1995) Por meio de mecanismos amplos de reserva de mercado, o Governo estimulou a criação de uma indústria brasileira de informática.

Até o início da década de 90, o mercado nacional era bastante regulado, com regimes especiais de produção, câmaras setoriais, preços controlados, barreiras alfandegárias e uma intervenção estatal forte na economia. As empresas não sentiam necessidade de investir em modernização ou busca de competitividade global.

“Em comparação com os padrões internacionais, no início da década de 1990 uma boa parte da indústria brasileira opera com equipamentos e instalações tecnologicamente defasados, apresenta deficiências nas tecnologias de processo, exibe atraso quanto às tecnologias de produto e dispende pequena fração do faturamento em atividades de P&D.” (COUTINHO & FERRAZ, 1994, pp. 33, 34)

As empresas brasileiras

Com a proposta de industrialização intensiva de JK, as empresas brasileiras passaram por diversas mudanças, a partir da segunda metade da década de 50. Um dos fatores que impulsionou essas mudanças foi o desenvolvimento da indústria automobilística nacional, que apresenta um grau de complexidade tecnológica elevado. As montadoras desenvolveram e

treinaram a mão-de-obra, principalmente nas instituições ligadas à FIESP, como SENAI e SESI, (MACHLINE, 1994; GATTÁS, 1981) No início da década de 50, predominava no Brasil uma massa de pequenos e médios empresários, da indústria e dos serviços, com um conjunto reduzido de capitalistas de maior porte. (MELLO & NOVAIS, 1998, p. 589) Esses pequenos empresários muitas vezes não tinham escala para competir com os de maior porte, como pode ser verificado no depoimento do Sr. Antônio Peres, descrevendo a estrutura do varejo.

“Qual era a vida em São Paulo, no passado [década de 50]? Agora eu vou falar do, do mercado de São Paulo um pouquinho, voltar um pouco lá atrás, o que é que existia? Atacado, comércio na parte de atacado, atacadista, que trabalhava com cereais, com bebidas, conservas etc. Onde era o abastecimento dos comerciantes ou dos pequenos merceeiros? Era através do atacado, então eles comandavam, o atacado era muito forte e o varejo muito fraco, muito pulverizado, certo, essa era a posição daquela época. (...) Então qual era o ponto pra se conseguir alguma coisa? Era comprar diretamente, nós podíamos comprar diretamente alguma coisa, mas não tudo, a gente podia comprar um pouco, mas nós não tínhamos fôlego pra comprar de uma companhia que exigia quantidade, então a gente ficava numa posição inferior [em relação aos grandes empórios, por exemplo, Irmãos Rossi e Ao Barateiro]” (PERES, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

Porém, com a consolidação do parque industrial, a estrutura da pequena empresa familiar, administrada por meio da prática e da experiência do proprietário, mudou. Mudaram as linhas de produtos, a estrutura, o relacionamento com o mercado consumidor. O surgimento de uma indústria especializada em materiais de construção transformou o negócio da Casa da Bóia, como pode ser verificado no depoimento a seguir.

“Eu acredito que [ela ficou fabricando produtos artesanais] até mais ou menos quando ela mudou a razão social pra Casa da Bóia, em 1950. É, o que aconteceu foi o seguinte, o meu avô mantinha uma linha de fabricação de várias peças, então ele fazia torneiras, fazia chuveiros, fazia tubos, fazia essa

parte de arandelas, de lustres, de porta guarda-chuva, quer dizer, com a industrialização, com o desenvolvimento das indústrias, quer dizer, começou a surgir indústrias especializadas, quer dizer, a Deca, por exemplo (...) Nós não teríamos condições de concorrer com a Deca, nós não teríamos condições de concorrer com grandes empresas que hoje fazem lustres. Então foi-se, é, com o tempo acabando com esta parte industrial e artesanal, vamos dizer, e se concentrando mais no comércio de metais não-ferrosos e especificamente no comércio atacadista de metais não-ferrosos. “ (RISKALLAH, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

O estrutura do comércio passou a ser mais dinâmica. O surgimento do conceito de supermercado mostra bem essa mudança.

“...no bairro o que é que tinha? Tinha uma mercearia, a farmácia, o açougue, a quitanda, que é a casa de frutas, e a feira; então a dona de casa tinha cinco pontos de abastecimento ao redor da casa dela. Carro, poucos possuíam, até existia mas não eram muitos, então a pessoa se abastecia por ali, daquela forma. Então você veja que não tinha muitas opções, era tudo muito limitado, quando precisava de um, de um vinho português, vou no Depósito Circular, lá na Praça da Sé, ou vou no Agênzio, ou vou no outro que eu falei, Feira das Nações. (...) a padaria naquela época o que é que vendia? Pão, leite, café, não existia nada disso que tem hoje na padaria (...) [Com o surgimento do supermercado, na década de 50, o consumidor passa a ter um local para comprar todos os produtos de consumo doméstico, pois o supermercado tinha muitos produtos diferentes,] a vassoura, a flanela que é uma coisa que se vendia muito e se vende até hoje, e aí veio o palito e não sei que mais, e copos de plástico e a medida que foi desenvolvendo, a indústria foi desenvolvendo produtos, onde poderia vender, principalmente ligado, a consumo doméstico? Era supermercado e aí eu quero voltar um pouquinho, por que é que existe, por que teve grande sucesso os pães de centeio? Onde o salgadinho iria encontrar guarida pra vender seus produtos se não fosse o supermercado? Quer dizer, uma coisa puxa a outra. Os Kellogg's da vida, você teria que ir lá, sair da mercearia e ir lá na Praça da Sé, na Feira das Nações comprar um pacote de sucrilhos. Os supermercados não, ele abriu esse mercado, ele deu oportunidade pra novos lançamentos, para produtos novos que de maneira nenhuma chegaria tão fácil na mão do... quer dizer, ele abriu as portas pra levar o produto na mão do consumidor. Essa foi a grande força do supermercado, primeiro, ter tudo num só local pra você comprar.” (PERES, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

Com o aumento de complexidade, diversas empresas passaram a sentir necessidade de treinar formalmente os seus quadros de funcionários. A substituição de um tipo de saber por outro pode ser exemplificada na análise da necessidade de adoção de um treinamento formal dos quadros médios¹³ na Nitro Química.

“A adoção por parte da Nitro do método TWI (*Training Within Industry*) significava uma postura de mudança em relação aos papéis das chefias no chão de fábrica. A antiga valorização da prática como um dos critérios de perfil de uma boa chefia começava a ser questionada. As antigas qualidades de chefes e operários, embora ainda importantes, não eram mais suficientes. Tornava-se, mais do que nunca, necessário treiná-los.” (FONTES, 1997, p. 43)

Além da busca pela profissionalização da mão-de-obra, ocorreu uma demanda pela profissionalização da administração. A Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas foi criada em 1954, com a missão de suprir a necessidade de administradores profissionais para as empresas em expansão.

“A escola introduziu aqui, em 54, a terceira escola de administração, a escola de relações humanas. [Apesar da disseminação da escola de relações humanas], até hoje a escola de administração [científica] é a que mais triunfa.” (MACHLINE, 29/08/00)

“O que era lecionado era um curso mais ou menos, não se afastava muito daquilo que seria o curso de administração naquela época, ou seja, havia uma série de disciplinas obrigatórias que me ajudaram muito, era na verdade um curso básico de estatística eu me lembro que havia um curso básico de micro-economia, depois nós tínhamos marketing, produção, estratégia, comunicação, (...) legislação trabalhista (...) Fundamentalmente esses os cursos que tivemos, (...) eram cursos que passavam pelas áreas básicas ou fundamentais da administração.” (BERTERO, 10/08/00)

Apesar da valorização do saber tecnológico, propagado pelas escolas de administração, em 67 ainda há a predominância de homens “práticos” na

¹³ Mestres ,supervisores, capatazes, feitores, chefes de seções etc.

administração das empresas. Das “indústrias paulistas com mais de quinhentos empregados, 120 diretores haviam concluído apenas o curso primário, 411, o secundário, 433 completaram o superior, menos da metade, portanto.” Apesar desse quadro, a exigência de qualificação fundada na educação superior impõe-se de modo crescente. (MELLO & NOVAIS, 1998, p. 595) Em outra pesquisa, realizada em meados dos anos sessenta com dirigentes de empresas da grande São Paulo, 51,3% dos entrevistados têm nível superior. (PEREIRA, 1972, p. 222)

“A formação do administrador era on-the-job. As pessoas eram treinadas nas próprias empresas pelos seus chefes. Não era uma coisa muito formal – havia obviamente algumas exceções. Era uma coisa muito empírica, não havia um sistema programado de treinamento. (...) O cara entrava num departamento e não tinha talvez um conhecimento suficiente. O chefe então o ajudava a atingir um know-how mais avançado. (...) o chefe também era treinado assim. (...) Esse cenário mudou muito lentamente (...) [Os primeiros administradores] não tinham muito know-how e achavam que precisavam mais experiência.”
(RICHERS, 16/01/01)

PEREIRA (1972) busca mensurar o grau de burocratização das empresas pelo tipo de controle de capital, os meios de acesso à diretoria e o grau de formalização destes. Quanto menor for o controle acionário dos diretores e familiares das empresas, mais burocratizada estas serão. Quanto mais impessoal for o motivo de promoção dos diretores profissionais (capacidade, experiência, formação escolar e tempo de empresa), mais burocrática a empresa. O grau de formalização, derivado do sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, também está diretamente relacionado ao grau de burocratização.

As empresas pesquisadas por PEREIRA (1972) apresentaram um alto grau de concentração do capital. “Em 63% das empresas os diretores e/ou

seus familiares controlam mais de 50% do capital contra 20% [das empresas] apenas [em] que [os diretores e/ou seus familiares] controlam até 10% do capital. Estes 20%, todavia, são quase totalmente devido às empresas estrangeiras." (PEREIRA, 1972, p.42) O acesso à diretoria apresentou uma predominância de critérios considerados mais burocráticos (capacidade, experiência, formação escolar e tempo na empresa), em 47% da amostra. Já os critérios mais pessoais (confiança, dedicação) apresentaram uma incidência de 39,4%, e 13,1% da amostra não soube responder. A formalização das empresas pesquisadas pode ser mensurada pela existência de organograma e de regulamento interno nas empresas. A maior parte das empresas, 80%, apresentaram organograma e 41,2% tinham regulamento interno. É interessante observar que a frequência de regulamento interno nas empresas estrangeiras é quase o dobro (63,2%) da das empresas nacionais (34,4%). Com base nesses dados o autor conclui que "no Brasil o processo de burocratização das empresas ainda está no início." (PEREIRA, 1972, pp. 59 - 60)

Essa afirmação pode ser reforçada pela pesquisa realizada com os diretores das empresas. PEREIRA (1972, p. 170, 171) classifica os diretores entrevistados em quatro grupos: diretores investidores, diretores herdeiros, diretores amigos e diretores profissionais. Os diretores profissionais representaram 43,8% da amostra, com um domínio destes nas empresas estrangeiras, com 73,6%, contra 34,4% nas empresas nacionais.

Analisando as características desses diretores profissionais, tem-se que:

- 85,7% não possuem 10% ou mais do capital;
- 54,3% possuem instrução superior e
- 74,3% são descendentes de imigrantes (até terceira geração).

Essa constatação é reforçada por CARDOSO (1964). “Com efeito, até recentemente (digamos, até 1950) mesmo na ‘grande empresa’ o controle familiar era bastante mais significativo, segundo depoimento de muitos industriais.” (CARDOSO, 1964, p. 98) Em um *survey* realizado no início da década de 60, CARDOSO constatou que, em 32% das empresas consideradas grandes (+ de 499 empregados), o controle administrativo era exercido por proprietários ou acionistas. Em 39% das empresas, a direção era exercida por proprietários ou acionistas e administradores e em 26,5%, a direção era exercida exclusivamente por administradores. Considerando a amostra total (288 empresas de 20 ou mais empregados), verificou-se que o controle familiar ainda era predominante: em 45% das empresas pesquisadas, a direção era exercida por proprietários. (CARDOSO, 1964, pp. 97 – 98)

A necessidade de transformação da gestão familiar para uma gestão mais profissionalizada, com uma estrutura formal e funções definidas pode ser verificada no depoimento de Francisco Sala Montserrat. Após um período de grande crescimento, durante o início da década de 70, a Franita, uma fábrica de camisas, passou por uma crise de mercado e precisou chamar um consultor externo, para poder se reorganizar, utilizando o saber tecnológico de forma mais estruturada.

“A procura [de camisas] era muito maior que a oferta e nós éramos improvisadores. Estávamos lá vendo o que acontecia, e era o tempo do milagre brasileiro, corria muito mais dinheiro do que hoje. (...) O que é que aconteceu: as mães foram apreciando as camisas e comprando também pra si mesmas,

para os maridos, pros filhos mais pequenos e nós ficamos encantados, porque o nosso movimento aumentou. Mas, devíamos ter nos preocupado porque estava se descaracterizando. Nós tínhamos uma freguesia, que foi a que nos fez crescer, que era de adolescentes. Os próprios adolescentes quando se formaram e começaram a trabalhar, deixaram de ser agressivos. Então, eles envelheceram, nós envelhecemos, etc. A camisa perdeu a importância. Porém, nós vendíamos mais, porque vendíamos agora para toda a família. Então, continuamos, até que, um belo dia, caímos do cavalo. Percebemos que: "Ah, parece está caindo a venda, ah é, os tempos são outros. Mas tem gente que está vendendo bem." (...) Nós havíamos envelhecido. Nosso produto tinha se tornado comum. Então um belo dia fomos olhar o estoque, tinha 30 mil camisas que ninguém queria. Então, depois de mais de 20 anos de trabalhar, Franita fez a liquidação. (...) Chamamos uma empresa pra nos ajudar, porque estávamos, e realmente não sabíamos o que estava acontecendo, estávamos em sérios problemas. Então, esta empresa disse: "Olha, você, primeira coisa que tem que fazer é distribuir as funções dentro da empresa. E tem que estimular, e tem que modernizar essa loja, está horrorosa." Ele disse com franqueza: "Isto aqui parece uma loja de faroeste. Essas meninas que trabalham para o senhor, nem sabe quem é o chefe delas. Elas obedecem a todo mundo. O que é mais brabo consegue ser obedecido e o outro fica pra depois." Então, eu fiquei com a parte de vendas e naquele momento eu comecei a me interessar seriamente por esse problema das vendas. O meu cunhado(...) foi cuidar de banco, pagamentos, impostos, salários, etc. Minha esposa cuidou da costura. Eu fiquei liberado para cuidar exclusivamente de vender." (MONTSERRAT, www.museudapessoa.com.br, 2000)

Ao descrever os administradores profissionais, CARDOSO (1964) aponta duas categorias: os "homens de confiança", que adquirem a confiança por diversos canais e só indiretamente estes estão relacionados com a competência técnica e os "diretores-funcionários", que são recrutados mais para o exercício de funções técnicas do que empresariais.

"Só excepcionalmente, entretanto, o diretor-funcionário de uma empresa controlada pela família proprietária ou pelos grupos acionistas majoritários ocupa funções realmente significativas para a decisão e a execução de medidas importantes na empresa. Em geral, nas organizações deste tipo a distribuição dos cargos entre os empregados visa a atender duas ordens diversas de solicitações da prática econômica: 1º) preencher com elementos melhores qualificados as funções de rotina administrativa de setores mais ou

menos especializados; 2º) compor 'diretorias' tendo em vista as imposições fiscais e os requisitos da lei das sociedades anônimas. " (CARDOSO, 1964, p. 116)

É interessante notar que a profissão de administrador não era muito valorizada na década de 50. Moradores da cidade de São Paulo foram convidados, no final da década de 50, a classificar trinta profissões. A ordenação foi a seguinte:

"1. médico; 2. advogado; 3. diretor superintendente; 4. padre; 5. fazendeiro; 6. jornalista; 7. gerente comercial; 8. gerente de fábrica; 9. professor primário; 10. contador; 11. dono de pequeno estabelecimento comercial; 12. funcionário público padrão médio; 13. despachante; 14. empreiteiro; 15. viajante comercial; 16. sitiante; 17. escriturário; 18. guarda-civil; 19. mecânico; 20. balconista; 21. motorista; 22. cozinheiro (restaurante de primeira classe); 23. tratorista; 24. carpinteiro; 25. condutor de trens; 26. garçom; 27. pedreiro; 28. trabalhador agrícola; 29. estivador; 30. lixeiro." (HUTCHINSON e outros, 1960 apud MELLO & NOVAIS, p. 587)

PEREIRA (1972) aponta como causa da predominância de descendentes de imigrantes na administração das empresas, a falta de atrativo da carreira administrativa para os jovens originários das famílias brasileiras e a falta de capacidade técnica dos mesmos. Analisando a origem étnica dos dirigentes de empresas paulistas, o autor verificou que apenas 20% dos diretores eram descendentes de terceira geração, por parte de pai, de brasileiros. Confrontando esse dado com a distribuição da população, em 1920, verifica-se que 80% dos diretores são originários de aproximadamente 18% da população brasileira na década de 20, ou seja de estrangeiros. (PEREIRA, 1972, p. 67) Os diretores aspiram para os filhos uma profissão mais tradicional – 38,8% aspiravam à engenharia ou arquitetura, enquanto que 11,2% dos entrevistados aspiravam à administração.

Retomando a análise das entrevistas publicadas por AQUINO (1985 – 1989), realizada por LOBO (1997) verifica-se que, nas trajetórias dos

entrevistados e das empresas, algumas mudanças ocorreram na década de 70, em função das demandas ambientais. Entre elas, a contratação de diretores profissionais. As características comuns entre os entrevistados são as seguintes:

- “1. Os empresários na sua maioria são imigrantes ou filhos de imigrantes.
2. As empresas comerciais e industriais são de pequeno porte, inicialmente.
3. A direção da empresa é familiar, modificando-se a partir das décadas de 1960, 1970, com a associação de diretores profissionais.
4. O planejamento, a longo prazo, é raro, devido à instabilidade do país e as mudanças ocorrem quando um problema surge ou uma oportunidade aparece.
5. Na fase exclusivamente familiar da direção da empresa, esta tende a ser centralizada e paternalista.
6. A duração da empresa geralmente está vinculada à duração da vida útil do dono que é empreendedor, empresário, planejador e executivo.
7. A descentralização das empresas das *holdings* visa a alcançar maior proximidade do cliente, porém é associada a uma centralização de decisão. A partir da década de 1970, nota-se uma descentralização operacional, porém é comum que na direção do conselho de cada empresa haja a participação do dono ou de seu filho ou parente.
8. Os donos geralmente têm uma formação autodidata.
9. O processo de diversificação é visto como uma forma de as empresas defenderem-se da situação de alto risco existente no Brasil e também de multiplicarem os mercados.
10. Paralelamente à estratégia de diversificação, ocorre a verticalização.
11. Quando a depressão se prolongou no Brasil, os empresários procuraram conquistar mercados externos.
12. Os insumos importados são substituídos pelos nacionais similares ou congêneres e, nesse processo, é enfatizada a inventiva dos empresários e o capital idéia.
13. A tecnologia é predominantemente importada.

14. A direção visa prioritariamente ao cliente, ao acionista e ao fornecedor.

15. As referências de uma política relativa à mão-de-obra surgem somente como respostas a perguntas diretas do entrevistador, após a exposição do empresário, e revestem-se de atitudes de concessão de benefícios indiretos, planos de lazer, ou, raramente, de fomento à preparação dos trabalhadores. A participação do operário no lucro das empresas ficou prejudicada, segundo alguns empresários, pela implantação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (1968), PIS e FINSOCIAL.” (LOBO, 1997, p. 237)

As empresas transnacionais que se instalaram no Brasil já apresentavam um grau de estruturação de suas atividades. Esse ocorria em função da sua dimensão mundial e da complexidade de suas operações, com um nível de sofisticação organizacional e profissionalização administrativa, com padrões globais (gerais, impessoais e internacionais) de administração e organização. Esse padrões globais estavam relacionados aos seguintes fatores:

- estrutura organizacional, com centros de lucro descentralizados em torno de produtos ou áreas divisionais mundiais;
- processo de tomada de decisões estratégicas, com as diretrizes e políticas globais sendo definidas pelo Comitê Executivo Central e repassadas às diversas regiões geográficas para depois serem discutidas com os presidentes das diversas subsidiárias locais;
- escolhas estratégicas, envolvendo decisões de alocação de capital, entrada e saída de negócios e países;
- estilo de liderança e controle, com a delegação de decisão sobre as operações e controle dos resultados e alguma delegação de decisão sobre estratégias dentro de negócios existentes;
- P&D, com a pesquisa pura centralizada na matriz e pesquisas para adaptação às condições locais descentralizadas;

- medidas de desempenho impessoais, com base em múltiplas metas, como ROI (retorno sobre investimento) e lucro totais;
- recompensas baseadas nas metas planejadas e
- carreiras planejadas, com promoções interdivisionais, intersubsidiárias, na matriz e possibilidade de carreira internacional. (SILVA, 1986, pp. 175 - 177)

Houve um salto significativo no grau de complexidade administrativa, pois

“era dez vezes mais difícil produzir um automóvel do que produzir uma peça de roupa. Os conceitos de controle de qualidade, planejamento de produção, que já existiam em tese, realmente começaram a ser implantados no Brasil.” (MACHLINE, 29/08/00)

Além desses fatores, as indústrias automobilísticas e outras transnacionais que se instalaram nesse período eram empresas com longa experiência de marketing. A propaganda moderna começou a ser utilizada nesse fase, “apoiada nos preceitos de marketing e utilizando técnicas profissionais, copiadas das americanas.” (GRACIOSO, 1999a, p. 44) Nessa primeira fase, havia a predominância da propaganda em relação ao marketing, e as duas atividades muitas vezes eram confundidas.

“O desenvolvimento do marketing no Brasil foi muito lento (...) [Naquela época] não tinha nada aqui, absolutamente nada. As pessoas não davam valor nenhum ao marketing. As agências de publicidade começaram a lançar campanhas muito criativas e as empresas achavam que marketing era publicidade. (...) Até hoje existe esse dilema (...) as empresas de publicidade foram muito mais ágeis, muito mais criativas do que nós (...) Na época de substituição de importações no Brasil o brasileiro não tinha experiência com a indústria. Ele começou a entender um pouco a maneira de produzir o produto, a tecnologia, a engenharia de produtos, o design até certo ponto. Mas ele não

sabia como vender. Então ele contratava as agências de publicidade para vender." (RICHERS, 16/01/01)

MUNHOZ (1982) divide o processo de desenvolvimento do Marketing no Brasil em três décadas, que não devem ser consideradas com absoluta rigidez cronológica.

"1. A década de transplante (1950-1960): caracterizada pelo surgimento dos primeiros cursos na área.

2. A década de implementação (1960-1970): há a proliferação de cursos na área de Marketing, livros são traduzidos para o português e escritores brasileiros iniciam suas publicações.

3. A década da adaptação (1970-1980): marcada pela preocupação com a realidade brasileira, os cursos e a literatura começam a apresentar características próprias e a palavra *marketing* sai dos recintos acadêmicos e passa para o domínio público." (MUNHOZ, 1982, p. 50)

No período de implantação, o marketing era pouco conhecido na realidade empresarial, como pode ser constatado a partir do início da carreira de Raul Sulzbacher.

" Eu comecei trabalhando com o Diners Club na Alemanha, e eu dava conselhos, dava orientações a lojistas, e tal, era molecão ainda, e eles se impressionavam: "Ah, faça isso, faça aquilo", e, quando eu voltei para o Brasil [em 64], continuei com essa minha atividade de, naquela época não era marketing, era "marquetingue", no Diners, e quando eu falava que eu fazia "marquetingue", o pessoal dizia: "Marquetingue, o que é que é marquetingue?" E ninguém sabia nem o que era "marquetingue". Se eu falasse marketing, então, seria até pior! "Ah, o cara está falando uma coisa que a gente não entende e ainda dá uma esnobada em cima da gente!" (SULZBACHER, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

Além do crescimento e da consolidação do marketing, outras técnicas administrativas passou a ser utilizadas sistematicamente pelas empresas, respondendo à demanda pela racionalização dos recursos empresariais que vinha surgindo. Essa demanda estava relacionada principalmente à grande

empresa privada, principalmente às grandes empresas transnacionais, que passaram a exigir um novo padrão de direção e de gestão mais profissionalizado. Começou a surgir a figura do administrador de empresas – especializado em produção, em marketing, em finanças, em organização e métodos etc. -, do economista, do atuário. “As diretorias, gerências e chefias vão se especializando, se multiplicando. Surgem escolas de administração de empresas, clubes de gerentes e revistas especializadas, que tratam de difundir os padrões americanos de gestão.” (MELLO e NOVAIS, 1998, p. 593) A carreira de administrador passou a ser uma alternativa para os jovens, como foi para Mário Roberto Riskallah.

“ ... aí, chegou na hora de escolher a profissão, naquela época, não faz muito tempo atrás, mas já faz aí uns, uns vinte e poucos anos só se abria o leque de três profissões, ou era médico, ou era engenheiro, ou era advogado, não existiam outras profissões dignas de serem chamadas profissões, isso pela cultura da época, pelo menos a cultura da minha família até de certa forma. E eu acabei optando por exclusão pra engenharia (...) e aí, quando eu estava nas vésperas de prestar o vestibular eu dizia: ‘Puxa, mas eu não gosto desse negócio de física, de química, é uma coisa tão, não tem nada a ver comigo?’ E aí eu comecei a fuçar, a perguntar aqui, perguntar ali, e aí me falaram: ‘Olha, tem uma escola aí que está mais ou menos, não é tão nova, uma tal de Getúlio Vargas que faz um negócio de administração, comércio.’ Aí eu comecei a me informar e me matriculei no vestibular e informei minha família, meus pais ficaram horrorizados...” (RISKALLAH, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

Diversas técnicas de administração da produção começaram a ser disseminadas, algumas sendo utilizadas, corriqueiramente, nas empresas enquanto que outras não se adequaram à realidade econômica brasileira. (MACHLINE, 1994)

“Quando os anos sessenta começaram, a maioria das nossas empresas tinha estruturas organizacionais orientadas para as vendas. Havia um gerente de vendas que (em geral) reportava diretamente à diretoria, ou à gerência geral.

Ao lado da gerência de vendas, as firmas maiores tinham um encarregado de propaganda, raras vezes com o status de gerente. (...) Nos meados da década, essas velhas estruturas começaram a adaptar-se ao conceito de marketing integrado. Pouco a pouco, ganhou força a figura do gerente de marketing, que, às vezes, era chamado de gerente (ou diretor) comercial. As empresas estrangeiras começaram, também, a instituir as gerências de produtos, reportando à gerência de marketing, a qual passou também a reportar-se à gerência de vendas. " (GRACIOSO, 1999b p. 58)

Em meados dos anos 60, houve uma mudança no sistema de distribuição das grandes empresas industriais. O grandes atacadistas passaram a ser substituídos pelas empresas produtoras, que tiveram que rever os sistemas de apoio logístico. (GRACIOSO, 1999b, p. 54) As empresas em que predominava o saber prático, dominantes na fase anterior, não sentiam necessidade de um planejamento antecipado, de organização de suas funções e atividades. Nas empresas em que começou a predominar o saber tecnológico, a complexidade das atividades demandava uma maior estruturação das atividades. O depoimento de Antônio Peres, descrevendo a dinâmica de compras de um supermercado, ilustra esse aumento de complexidade.

"Então eu vou te dizer como funcionava o supermercado. Assumida a parte de compras, a assistência de compras, eu fui criando experiência, com o sistema, porque era um sistema completamente diferente de uma mercearia, era muito mais rápido, tudo tinha que ser pensado com muita antecedência, tudo se pensava ontem pra acontecer amanhã, entende não podia deixar pra amanhã pra resolver, porque era muito dinâmico, apesar de ser um negócio novo, era muito dinâmico. (..) Agora, a nossa grande dificuldade era fazer com que o fornecedor entendesse que nós precisávamos trabalhar com auto-serviço porque todo mundo achava que supermercado, o que era? Apenas uma substituição de mercearia? Em parte sim, mas qual era a filosofia de supermercado? Vender muito com pouco lucro, mas as pessoas achavam que nós tínhamos, que o custo do supermercado era baixo porque não tinha balconista, mas nos bastidores tinha um trabalho enorme, principalmente naquela época, hoje já vem tudo pronto. Nós, naquela época nós tínhamos que embalar mercadoria de vários tipos. (...)atravessando toda essa fase, quer dizer a nossa grande, o nosso

grande trabalho era embalar, a segunda era comprar quantidade, desenvolver uma política de compra assim, conseguir melhor volume, mesmo não atingindo o máximo, com o melhor preço.” (PERES, <www.museudapessoa.com.br>, 2000)

As transformações nas atividades da empresa e a necessidade de um planejamento antecipado também ocorrem nas empresas industriais, principalmente em função da demanda das empresas transnacionais recentemente instaladas no país. As mudanças na gestão da produção podem ser verificadas no depoimento de MACHLINE.

“Passou a ser reconhecida a necessidade de planejar com antecedência, a necessidade de controlar também surgiu nessa época. As idéias então se tornaram mais concretas, porque havia essa necessidade. Quando a Ford se instalou, ela não poderia operar se não tivesse um conceito bom de planejamento da produção, de controle de produção. Os conceitos de estoque também (...) são dessa época, antes não havia realmente nada em nenhuma das indústrias. A indústria farmacêutica, a indústria química, todas elas impuseram então esses conhecimentos. (...) Vamos dizer que em 1957 começou esse conhecimento e deu mais ou menos certo, onde mais tem novidade é no controle de qualidade, que nasceu mesmo com a indústria automobilística. Em 1957, eu dei um dos primeiros cursos de controle de qualidade na Ford aliás na indústria automobilística de um modo geral, no instituto de engenharia. Conceitos como percentagem defeituoso, administração de lote julgada com a qualidade do produto, nasceram na ocasião e se firmaram.” (MACHLINE, 29/08/00)

No final da década de 60, a maior parte das empresas utilizava técnicas administrativas. Com base num levantamento em 46 empresas paulistas, de mais de cinquenta empregados, MOTTA (1969, p. 75) aferiu os seguintes dados.

Quadro 7. Características de 46 empresas paulistas, 1968

	Nº de empresas	Percentual da amostra
Capital aberto	10	22
Departamentalização segundo critérios racionais	32	69
Manual de organização	16	35
Orçamento	35	76
Financiamento	28	61
Análise financeira – emprego de índices	24	52
Atividade mercadológica planejada	17	37
Propaganda	24	52
Departamento de propaganda	14	25

Fonte: MOTTA (1969, p. 75)

O processo de disseminação do saber administrativo intensifica-se a partir da década de 70, por meio das escolas de administração, de empresas de treinamento, de empresas de consultoria, editoras etc.. As empresas começaram a utilizar técnicas de planejamento, porém as funções de Finanças e Marketing predominam entre as diversas funções administrativas. (FCAV, 1976)

“Até 1970, 80, só havia na consultoria (...) algumas pequenas empresas de consultoria e a Booz-Hallen, uma grande empresa de consultoria (...) A partir de 1980 surgiram inúmeras empresas de consultoria no Brasil, e elas evidentemente auxiliaram muito na sofisticação do pessoal e das empresas. Podemos citar muitas empresas, houve muitos progressos depois que as multinacionais vieram aí com seu arsenal de bancos de dados internacionais sabendo tudo (...)” (MACHLINE, 29/08/00)

Na organização do trabalho, o modelo taylorista ainda era predominante. Em 1977, analisando 44 empresas de diferentes setores industriais, FLEURY concluiu que “as empresas industriais, independentemente do tipo de sistema de produção, apresentavam um padrão comum de organização do trabalho, uma adaptação do modelo taylorista, que nós denominamos Rotinização do Trabalho.” (FLEURY & FLEURY, 1995, p. 130)

“Outra coisa que aconteceu naquele tempo foi o estudo de tempos e movimentos, bastante, muito útil, as empresas se esforçaram em conseguir grandes resultados.” (MACHLINE, 29/08/00)

Analisando a sua atuação em consultoria nesse período, BERTERO delineia bem a influência dos modelos tayloristas e fordistas na atuação dos consultores.

“A nossa maneira de reorganização era burocrático. O que nós tínhamos na cabeça era simplesmente uma mistura de taylorismo, fayolismo e burocratismo. Você imaginava que a organização funcionaria bem se as pessoas tivessem as tarefas bem divididas, se as descrições dos cargos fossem adequadas, se você evitasse que tarefas ficassem sem ser distribuídas ou sem ser claramente alocadas. Essa era a idéia. Admitia-se também que, embora a unidade de comando não fosse muito levada a sério, devia-se manter uma certa referência com relação a unidade de comando.” (BERTERO, 10/08/00)

As empresas não priorizavam a gestão de tecnologia. Em um estudo, realizado pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, em 1976, com 169 empresas de diferentes setores do Estado de São Paulo, verificou-se que “a maioria dos administradores e empresários julgava estar produzindo sem tecnologia e que isto não era um problema, pois poderiam adquirir tecnologia no mercado quando e se precisassem.” (FLEURY, 2000, p. 127)

A gestão tecnológica não era priorizada porém, as funções de finanças e marketing tinham prestígio nas organizações.

“Alguns estudos conduzidos pela FINEP, ainda na década de 70, constataram que, ao enfrentarem situações de crise, o comportamento das empresas brasileiras era de reforçar os controles financeiros e investir em Marketing, deixando as funções tecnológicas em segundo plano.” (FLEURY & FLEURY, 1995, p. 127)

A instalação de várias agências de treinamento no Brasil, na segunda metade da década de 70, pode ser relacionada à sanção da Lei nº 6.297, em 1975. Por essa lei, o governo passava a conceder um significativo incentivo fiscal às empresas que realizavam despesas com projetos de formação profissional. A partir da vigência dessa lei, as empresas de treinamento se multiplicaram, assim como a importação de metodologias administrativas e de treinamento. Uma ampla rede de treinamento surgiu, em associação direta com firmas estrangeiras. “De 14 firmas brasileiras, 13 são repassadoras de *know-how* importado”. (DANTAS & RIBEIRO, 1979, pp. 87-89 apud OLIVEIRA, 1990, pp. 159-161)

Algumas metodologias tornaram-se moda no ambiente organizacional brasileiro. Entre elas, as mais empregadas foram o Desenvolvimento Organizacional (DO) e Grid Gerencial, Planejamento Estratégico, Administração Estratégica, administração por Objetivos (APO), *Situational Leadership*, Sistema Hay, *Synectics*, Análise Transacional Aplicada à Administração (AT), *Time Management*, Metodologia de Resolução de Problemas (MRP), Análise de Problemas e Tomada de Decisão (APEX), *Organizational Renewall*, *Role Negotiation*, *Brainstorming*, *Quality Success*, Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) etc. OLIVEIRA (1990, p. 176-177)

Não eram importadas apenas metodologias de gestão. Em função da demanda por qualidade das grandes empresas, as agências de propaganda também precisaram buscar, externamente, modelos. Algumas agências “importaram” equipes inteiras.

“Agências como a McCann-Erickson, por exemplo, viram-se forçadas a “importar” equipes inteiras de criação, produção de TV (que era ainda relativamente nova) e até mesmo planejamento e atendimento. Essas soluções eram caras, mas absolutamente necessárias, porque os clientes tinham pressa.” (GRACIOSO, 1999b, p. 57)

Na década de 80, o tema da qualidade predominou no cenário administrativo, com a introdução dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ). Com os CCQs, as empresas resolviam tanto os problemas da demanda dos trabalhadores por maior participação, quanto problemas de qualidade. Em 1982, o Brasil era o segundo país do mundo em números de CCQ, depois do Japão. Neste período, existiam cerca de 50.000 CCQs em mais de 5.000 grandes e médias empresas. (MACHLINE, 1994) Porém, a implantação dos CCQs não esteve associada a “maiores mudanças no que diz respeito a suas estratégias ou organização. Assim, depois de exaurir as possibilidades iniciais dos CCQs, estes programas foram descontinuados.” (FLEURY & FLEURY, 1995, p. 131 - 132)

“Por exemplo, círculos de controle de qualidade. O Brasil se tornou um dos países que mais rapidamente se adaptaram aos círculos de controle de qualidade (...) Conseguimos implantar isso (...) com uma rapidez realmente incrível, enquanto outros países com os Estados Unidos, a Europa resistiam a essa novidade (...) O Brasil era o quarto maior do mundo em círculo de controle qualidade. Primeiro era o Japão depois a Coréia em terceiro lugar os Estados Unidos, evidentemente, e em quarto lugar o Brasil, o que é bastante sensacional. Assim como as modas surgem, às vezes, desaparecem também. (...) Muitas vezes, torna-se modismo porque a gente percebe que temos grande sucesso com isso (...) depois a gente percebe que a cultura da empresa não

assimilou totalmente as idéias do círculo do controle de qualidade.”
(MACHLINE, 29/08/00)

A questão do planejamento estratégico ilustra bem a importação de metodologias no Brasil e a adequação destas à realidade brasileira. Formulado por ANSOFF (1977) e publicado nos Estados Unidos em 1965, o modelo de planejamento estratégico foi questionado e refutado pelo próprio autor, em 1973. No Brasil, o livro de ANSOFF foi publicado em 1977 e amplamente divulgado nos meios empresariais. O modelo divulgado, além de estar superado em relação ao que estava sendo disseminado em seu país de origem, havia sido refutado pelo seu autor. Por conta disso,

“... ficamos manejando conceitos enganosos e metodologias deficientes durante vários anos, pois um grande número de organizações implementaram maciçamente programas de planejamento estratégico, em sua maioria auxiliados por consultores os quais proliferaram pelo país, sendo que algumas empresas chegaram até a criar departamentos ou comissões com essa finalidade em sua estrutura formal, baseados numa metodologia falha, deficiente, incompleta, importada sem nenhum questionamento crítico e, portanto, apresentada e utilizada como a última descoberta científica da teoria/prática da administração americana’.” (OLIVEIRA, 1990, p. 194)

Os programas de planejamento estratégico tinham adeptos entre as empresas transnacionais e algumas empresas nacionais. Analisando o processo de tomada de decisões estratégicas na década de 80, SILVA (1986, pp, 174-198) classifica as empresas em quatro grupos distintos: Multinacionais de Bens de Consumo de Massa; Multinacionais de Bens de Consumo Duráveis, Bens Intermediários e de Capital; Nacionais onde as decisões estratégicas são centralizadas e Nacionais onde as decisões estratégicas são descentralizadas.

As multinacionais de bens de consumo de massa se caracterizavam por uma ênfase na “gestão das diversas funções empresariais – finanças,

produção, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos – a partir da perspectiva do mercado (dinâmica competitiva e comportamento do consumidor).” (SILVA, 1986, p. 179) Em muitos casos, essas empresas tinham uma estrutura divisional. Essas empresas não possuíam uma assessoria que centralizasse ou coordenasse o processo de formulação das estratégias empresarias. Cada unidade operacional ou divisional responsabilizava-se pela elaboração de seus planos estratégicos anuais, baseada nos planos estratégicos de longo prazo.

As multinacionais de bens de consumo duráveis, intermediários e de capital, se caracterizavam, historicamente, por priorizar a produção e a tecnologia. As subsidiárias locais eram consideradas fornecedoras de produtos semi-manufaturados (peças, componentes) e matérias-primas para exportação a outros mercados, compondo uma complexa rede de intercâmbio comercial mundial. Localmente, essas empresas adotavam uma estrutura funcional, com assessorias especializadas em planejamento, desenvolvimento de novos negócios e relações governamentais. Os planos estratégicos de longo prazo (decenais/quinquenais) e de médio/curto Prazos (trianuais e anuais) eram coordenados e desencadeados pela assessoria, a partir das diretrizes estratégicas formuladas pela matriz e o Comitê de Direção brasileiro.

Nas empresas privadas nacionais, SILVA (1986) verificou dois tipos de processos de formulação de estratégia: um processo formalizado e descentralizado e um processo centralizado.

No processo descentralizado, havia a participação dos gerentes divisionais e funcionais, com ou sem a coordenação de um órgão de assessoria corporativo. Apesar de terem uma assessoria para a coordenação

das atividades de planejamento, essas empresas apresentavam-se em um estágio menos avançado de desenvolvimento organizacional em relação às empresas multinacionais. Os executivos de linha

“ainda permanecem pouco envolvidos no processo de formulação de estratégias empresariais, havendo resistências no sentido de incorporar uma visão global e de médio/longo prazo, voltada para os assuntos corporativos da empresa como um todo. Em alguns casos, o plano estratégico é considerado como um documento formal, que apenas registra alguns objetivos e programas de ação, sem ser efetivamente incorporado ao processo cotidiano de gestão das operações.” (SILVA, 1986, pp. 192-193)

As empresas privadas nacionais cujas decisões estratégicas eram centralizadas, sem a participação dos executivos de linha, podem ser caracterizadas como empresas familiares. Nestas empresas, a “estrutura organizacional não é tão profissionalizada quanto às das outras empresas analisadas, estando o controle da propriedade e da gestão estratégica dos negócios na mão da família fundadora”. (SILVA, 1986, pp. 194-195)

Enquanto nas empresas líderes de mercado, principalmente nas empresas multinacionais e nas empresas nacionais com gestão profissional, podia se verificar um processo de planejamento estratégico, nas Médias, Pequenas e Micro Empresas o planejamento era inexistente.

“ As prioridades administrativas são tomadas a partir das conjecturas – o planejamento inexistente: a grande maioria das empresas que visitamos trabalhava com estoques a esmo, falta de controle sobre seus preços e custos e cálculo de margens puramente aleatórias. A conscientização administrativa quanto aos objetivos é precária e o problema da sucessão, por vezes, dramático (...)” (CAVALCANTI, 1986, p. 208)

Apesar de todo o desenvolvimento do saber administrativo, no final da década de 70, muitas das ferramentas, metodologias e modelos divulgados ainda não eram aplicados. Mesmo não aplicando as ferramentas, a reprodução do saber tecnológico era estimulada pelo treinamento formal nas

pequenas e médias empresas nacionais. Há um aumento significativo do número de escolas de administração. A formação de administradores também se aperfeiçoa, com a criação de diversos cursos de pós-graduação e centros de pesquisas. As pesquisas acadêmicas em administração se intensificaram. Diversas ações de desenvolvimento gerencial foram iniciadas, por meio de empresas de consultoria recém-instaladas.

Houve uma busca por melhores profissionais, nas grandes empresas. As elevadas margens de lucro permitiram uma grande elevação das remunerações das funções de direção – executivos, gerentes, chefes e assessores da cúpula. (MELLO & NOVAIS, 1998, p. 626) Os empregos criados pela industrialização e pela urbanização eram formais, ou, “ ‘com carteira assinada’: o número de segurados contribuintes da Previdência Social passa de 3 milhões, em 1960, para 9,5 milhões, em 1970, e chega aos 23,8 milhões em 1980.” (MELLO & NOVAIS, 1998, p. 621)

Essa euforia da década de 70 sofreu um grande revés na década de 80, que foi extremamente dura para as empresas brasileiras, com um número muito grande de falências e concordatas. As empresas sobreviventes adotaram políticas defensivas, com retração dos investimentos, demissões em massa, desendividamento, acumulação de recursos líquidos e realização de receitas não-operacionais. A difusão de inovações organizacionais, restrita às empresas mais modernas, ocorreu por implantação de programas, como, por exemplo, qualidade total, terceirização, planejamento estratégico, desenvolvimento de habilidades gerenciais etc. COUTINHO & FERRAZ (1994, p. 195) afirmam que “não mais de duas centenas de empresas líderes iniciaram movimentos de modernização produtivas e de suas estruturas administrativas ainda na segunda metade dos anos 80.”

Por um lado as mudanças estavam relacionadas ao movimento de Desenvolvimento Organizacional, com a adoção de diversas ferramentas de mudança organizacional, visando a melhorias no desempenho das empresas. Por outro lado, prevaleceu a necessidade de adequar a gestão às pressões ambientais da “década perdida”.

Segundo FLEURY & FLEURY (2000) as empresas brasileiras líderes, por motivos históricos, atuavam num amplo espectro de atividades, conjugando, nas suas estratégias, horizontalização com verticalização.

“Como exemplo de horizontalização pode-se lembrar que, durante a década de 80, significativa parcela de empresas líderes do setor metal-mecânico iniciou a produção de bens-de-capital de tecnologia microeletrônica (comandos numéricos, CLPs e mesmo *robots*), para uso próprio e com pequena penetração no mercado local. Também no setor químico era observada grande horizontalização da produção, com a oferta de um grande número de produtos, para diferentes tipos de mercado. As empresas do setor de máquinas-ferramentas foram exemplo de verticalização, pois praticamente todas começavam seu ciclo de produção com a fundição, até chegar à máquina completa”. (FLEURY & FLEURY, 2000, p. 114)

Apesar da modernização do mercado e da propagação da necessidade das empresas adotarem um modelo profissional de gestão, na década de 80, o recrutamento ainda era realizado por contatos pessoais, em muitas empresas. Analisando as características da administração estratégica de 15 empresas brasileiras¹⁴, valendo-se de depoimentos e entrevistas realizados com os empresários dessas empresas, JOLY (1990) levantou alguns fatores recorrentes: o trabalho juvenil, a atuação na agricultura, o papel da imigração, a estrutura familiar, a relação com o governo e o discurso dos empresários. Entre essas, cabe salientar a relação familiar no recrutamento.

¹⁴ Bompreço, COFAP, Econômico, Eucatex, Fenícia, Gazeta Mercantil, Gerdau, Gradiente, Hidroservice, Itamarati, MPM Propaganda, Machline, Semco, Suzano e Villares.

“O recrutamento, especialmente para os executivos, muitas vezes é feito sobre a base do conhecimento pessoal e das qualificações pessoais, nessa ordem. (...) As qualidades mencionadas no recrutamento são: a lealdade, as capacidades, a eficiência e, em muitos dos depoimentos e encontros, a humildade.” (JOLY, 1990, p. 504)

Com base nesse material, JOLY (1990) concluiu que, nas empresas brasileiras, a direção ainda estava sendo exercida pelo fundador e alguns de seus familiares, que controlavam a direção geral dos negócios. “O traço característico é o controle apertado e a tomada de decisões de acordo com o ‘faro’ do dono”. (JOLY, 1990, p. 511) Os colaboradores eram escolhidos em função da conformidade destes com o estilo de gestão do empresário. Uma vez escolhidos, estes adotavam a estrutura de clã, reproduzindo a mesma lógica de funcionamento do empresário. “Nessas condições, a administração estratégica com técnicas importadas, poderia apenas trazer como consequência, a modernização das modalidades de exercício da antiga cultura patrimonial.” (JOLY, 1990, p. 515)

Em 1980, ocorreu uma expansão das atividades das multinacionais instaladas no Brasil, além da implantação de novas empresas transnacionais. Diversos grupos nacionais se consolidaram, entre eles, Globo, Abril, Itaú, Bradesco, Votorantim, Antarctica, Odebrecht. Nas grandes empresas, surgiram funcionários mais qualificados: diretores, gerentes e assessores. Prestando serviços às grandes empresas, empresas de publicidade, escritórios de advocacia, empresas de auditoria, consultorias etc. consolidaram sua atuação. Nas médias e pequenas empresas existiam também diretores, gerentes e assessores, porém em estruturas burocráticas menos diferenciadas do que aquelas das grandes empresas. (MELLO & VIEIRA, 1998, pp. 627-629) A cidade de São Paulo foi se transformando, de uma cidade industrial para uma cidade de serviços.

“Detendo-se os olhos no Brasil, poderemos facilmente constatar que, nos últimos anos, as aquisições, fusões e incorporações ocorridas na área privada e a modernização e reformas administrativas verificadas no âmbito governamental contribuíram para alterar o desempenho e as estruturas administrativas das organizações brasileiras. Ocorreu uma acentuada retração da burocracia privada e da governamental, nos moldes tradicionais, que atuavam como sistemas fechados, e a sua parcial ou integral substituição por sistemas organizacionais mais adequados a um estado de mudança.” (ALVES, 1990, p. 45)

Analisando 92 Médias, Pequenas e Micro Empresas (MPMEs) do Estado de São Paulo durante 84 e 85, CAVALCANTI (1986) apontou para um quadro de fragilidade administrativa e organizacional. Tal fragilidade ficava patente “na pequena interligação entre aspectos tecnológicos, administrativos, de percepção ambiental, referentes ao sistema de informações gerenciais adotados ou a estratégia desenvolvida.” (CAVALCANTI, 1986, p. 201)

A administração das pequenas empresas era rudimentar, com ausência de padrões de trabalho. Na maior parte das empresas, as estruturas eram precárias. O controle era totalmente centralizado, com adoção, por parte dos empresários, de autoritarismo na fábrica. “Os empresários com os quais mantivemos contato de modo geral pouco ou nada sabem dos modernos métodos de gestão.” (CAVALCANTI, 1986, p. 206)

A informática começava a fazer parte do cotidiano de alguns setores, como, por exemplo, no desenvolvimento da automação bancária. Porém, a maior parte das empresas não tinha noção das possibilidades da informática. A exceção eram as grandes empresas que utilizavam *mainframes* para administrar algumas funções.

A questão da defasagem tecnológica, que realmente se tornou um problema na década de 90, já era prevista, como se pode verificar nos depoimentos coletados por SILVA (1983).

"Muitos dos fabricantes de autopeças ainda não se aperceberam da enorme transformação pela qual o setor está passando e não incluíra, ainda, entre suas preocupações a de adequar suas respectivas empresas ao novo sistema de produção que cada vez mais se aproxima. Estes empresários, infelizmente, dentro de alguns anos, não terão nem mesmo uma indústria para vender, mas apenas um galpão velho com meia dúzia de máquinas obsoletas. O setor está iniciando um processo de profunda reciclagem que, sem dúvida, fará suas vítimas. Nem todos conseguirão sobreviver." (Presidente do Sindipeças, 1982 apud SILVA, 1986, p. 140)

Apesar da disseminação das metodologias de planejamento estratégico, durante a década de 80, a instabilidade da política econômica dificultou qualquer planejamento, como pode ser verificado nos depoimentos dados a SILVA (1986) por um dirigente da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) e pelo presidente do Banco Itaú.

"Cada dia se anuncia uma coisa nova: ontem foi a vez do fechamento dos postos nos sábados, da possibilidade do aumento da capacidade dos tanques de combustível utilizados nos táxis e do aumento do TRU [Taxa Rodoviária Única]; hoje fala-se em diminuir a potência dos carros e, também, o tamanho dos tanques de combustível. Como é que se pode fazer qualquer previsão num panorama dessa natureza?" (Dirigente da ANFAVEA, 1980 apud SILVA, 1986, p. 125)

"Continuamos imobilizados por questões de curto prazo, sem nenhum elemento capaz de nos fornecer parâmetros mínimos de certeza e segurança para a programação empresarial. O que, reconheçamos em tempo, é importante fator limitante para a reconstrução da Nação." (Presidente do Banco Itaú, 1983 apud SILVA, 1986, p. 125)

Resumindo, a implementação do saber tecnológico em São Paulo pode ser atribuída a diversos fatores. Entre eles, cabe destacar a implantação da

indústria automobilística, o desenvolvimento do parque industrial e as mudanças no varejo. O saber tecnológico com modelos e metodologias que se alternaram durante esse período eram propagados como a única e melhor forma de se administrar e se tornavam o ideal a ser alcançado pelos gestores.

Esse saber começou a ser implantado na década de 50, porém só se consolidou a partir da década de 70. Inicialmente, esse saber esteve direcionado para a estruturação das empresas, por meio da definição das funções administrativas, principalmente as funções de marketing e finanças. Na produção, havia a predominância do modelo taylorista / fordista, com a busca da rotinização do trabalho. A partir da década de 70 ocorreu uma intensificação do processo de disseminação desse saber.

A importação dos modelos e metodologias se deu tanto pela implantação das multinacionais, quanto por sua difusão no ambiente empresarial. Ela foi fundamental para os processos de industrialização e modernização. As multinacionais trouxeram consigo toda uma tecnologia fabril e administrativa e definiram essa tecnologia como padrão de atuação, tanto da subsidiária local quanto de seus fornecedores. A disseminação dos modelos e metodologias importadas no ambiente empresarial ocorreu através das escolas de administração, das empresas de consultoria e do mercado editorial. Porém, essa predominância do conhecimento importado dificultou o desenvolvimento de um saber administrativo tecnológico adequado à realidade brasileira.

A intensificação da globalização, o aumento da complexidade organizacional, as novas demandas de mercado e a necessidade, pelas empresas, de melhores patamares de competitividade levaram ao questionamento do determinismo do saber tecnológico. Esse questionamento

está relacionado à constatação que não existe uma fórmula única para alcançar melhores resultados. Cabe aos gestores criar, pela combinação de modelos e metodologias adequados à realidade da sua empresa, um modelo que responda às necessidades específicas da empresa. Portanto, surge no cenário empresarial o ambiente adequado para a difusão do saber plural.

CAPÍTULO 5

AS GRANDES MUDANÇAS:

O SABER PLURAL

(ANOS 90)



Agilberto Lima - Agência Estado
Av. Paulista

1964

AS GRANDES MUDANÇAS – O SABER PLURAL (ANOS 90)

Durante os anos 80, o PIB havia apresentado um crescimento inferior ao necessário para o processo de desenvolvimento brasileiro. No início dos anos 90, este crescimento sofreu uma recuperação. Com o final da ditadura militar e o processo de redemocratização, aumentou a participação política da população, refletida nos movimentos sociais urbanos e na mobilização pelo *impeachment*. Resultante da queda das tarifas alfandegárias, a abertura às importações causou um grande impacto em diversos setores da economia brasileira.

O avanço da globalização, que estava ocorrendo no cenário global, resultou em diversas mudanças, sociais, econômicas, políticas, organizacionais etc. no ambiente empresarial brasileiro. Essas mudanças estão resumidas no quadro 8.

**Quadro 8. Mudanças decorrentes do processo de globalização –
quadro resumo**

Dimensão	Principais mudanças
Política	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Queda do comunismo e do militarismo em países em desenvolvimento, e conseqüente queda das políticas protecionistas; ▪ Acirramento da competição entre os países desenvolvidos.
Econômica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolução das finanças internacionais, com a possibilidade de movimentação de ativos financeiros em tempo real; ▪ Flexibilização das políticas de remessa de divisas e atratividade da taxa de juros em alguns países; ▪ Aumento do investimento externo direto por parte das empresas transnacionais.
Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificação das tradições, conseqüência do questionamento dos valores tradicionais; ▪ Internacionalização do idioma e da cultura, com a disseminação do estilo de vida norte-americano, por filmes, livros, música e programas de televisão.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento das telecomunicações, possibilitando a troca de informações em tempo real; ▪ Desenvolvimento dos transportes, com queda nos custos e aumento na velocidade; ▪ Desenvolvimento da informática, possibilitando a análise dos dados e a disseminação rápida da informação.
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda por reformas constitucionais, visando a adequação à participação no comércio mundial; ▪ Participação em Blocos Econômicos.
Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte presença local; ▪ Autonomia das subsidiárias de empresas transnacionais em relação às matrizes; ▪ Racionalização dos ativos e recursos mundiais disponíveis; ▪ Reestruturação; ▪ Aumento da diversidade e transformações culturais.
Individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior demanda por produtos de qualidade; ▪ Busca de aprendizagem contínua, para se adequar às demandas das empresas; ▪ Cobrança em relação ao governo.

Baseado em MANFRINATO (1996, pp. 7-31)

Depois de décadas sem se modernizar, as empresas começaram a se confrontar com competidores muito mais eficientes e produtos mais sofisticados. Esse aumento da competição gerou um movimento crescente rumo à reorganização empresarial e à reestruturação patrimonial, principalmente no setor industrial (mais especificamente, nos segmentos de autopeças, bens de capital, petroquímica, papel e celulose, informática e eletroeletrônica). A reestruturação patrimonial ocorreu por meio de fusões, aquisições e alianças estratégicas, como forma de fortalecer a posição dos grupos econômicos no mercado, diversificando os portfólios de investimentos e facilitando a transferência de tecnologia estrangeira.

"Foi a consciência da crise (...) que forçou as empresas a melhorar, a tomar mais cuidado. Houve maior dificuldade em conseguir empréstimos, os recursos tornaram-se mais raros. Então nossas empresas foram forçadas a melhorar, as mais fracas inclusive." (MACHLINE, 29/08/00)

Um estudo feito por SEQUEIRA (1990) mostra que, no final da década de 80, menos de 10% das empresas brasileiras estavam operando em níveis de classe mundial em quaisquer dos indicadores de desempenho. Esse dado fornece a dimensão do desafio competitivo para a indústria nacional.

A partir da década de 90, pode-se visualizar um novo salto tecnológico, com a disseminação da tecnologia da informação em todas as áreas empresariais, a divulgação de ferramentas de transformação organizacional e a inserção das empresas brasileiras em um cenário competitivo global.

"As transformações econômicas e sociais ocorridas no capitalismo neste século informam a importância adquirida então pelo setor de serviços. No Brasil, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD -, em 1981, 46% da população economicamente ativa se inseria no setor terciário; em 1990, 54,5%. Em contrapartida, no mesmo período, no setor

agrícola, houve uma redução de 29,3% para 22,8% e no setor industrial, de 24,7% para 22,7%." (SEGNINI, 1995, p. 6)

O ritmo frenético de mudanças da economia global começou a se refletir na realidade brasileira. Os meios para sair do atraso passam a ser prioritários nas discussões sobre a necessidade de mudanças na indústria. Um levantamento feito junto à FIESP, à Câmara Americana de Comércio e à Ernst & Young mostrou que o giro anual de estoque e a qualidade de produção eram muito inferiores ao padrão classe mundial. O custo do produto, a insatisfação do cliente e a ociosidade também eram muito superiores. (OLIVEIRA, 1994) A abertura da economia atraiu uma onda de importações, permitindo novos parâmetros de comparação por parte dos consumidores. Isto levou diversas empresas, tanto brasileiras quanto multinacionais instaladas no Brasil, a sentirem a necessidade de se adequar à nova situação.

Após uma década de pessimismo e diversos planos econômicos, a economia aparentava se recuperar. O mercado financeiro, que havia se tornado uma fonte complementar de renda, sofreu uma retração. Diversas empresas foram obrigadas a buscar formas alternativas para obter retorno do capital, por meio de importações, investimento na produção etc. O "custo Brasil" começou a ser questionado, tornando-se o grande culpado pela falta de competitividade da indústria nacional.

No caso do setor financeiro, a reestruturação ocorreu em função do superdimensionamento. Em 1988, os bancos brasileiros detinham, em haveres financeiros, o correspondente a 34% do PIB, sendo que esse percentual baixou para 18%, depois do plano Collor. (CAMPELO, 1994, p. 58) Como resposta,

diversas mudanças aconteceram nas áreas organizacional, estratégica, de atendimento e de negócios dos bancos.

“ Na área organizacional há fortes reformulações, onde buscam-se estruturas mais leves, com a diminuição dos quadros de pessoal, com a racionalização dos processos operacionais, e com ênfase na automação e na terceirização.

Na área estratégica, o setor enfatiza a capitalização, bem como a aplicação de altos investimentos em tecnologia, visando melhorias em termos de produtividade e qualidade.

Na área de atendimento, o enfoque é nos serviços ao cliente, onde persegue o auto-atendimento, o atendimento por telefone, dispensando o atendimento pessoal apenas para clientes diferenciados, havendo uma disputa por novos serviços financeiros.

Na área de negócios, o setor vem investindo mais fortemente na área industrial e busca sua instalação no mercado internacional.” (CAMPELO, 1994, p. 58)

As mudanças não ocorreram apenas no setor financeiro. Nos diversos setores econômicos, pode-se verificar um processo de mudança. Em maior ou menor grau, este processo ocorre em função das características de cada setor. Aqueles setores que sofreram um aumento mais acentuado de competição tiveram que se adequar mais rapidamente.

Para efeito de compreensão, as mudanças podem ser divididas em três grandes blocos: mudanças na organização geral das empresas, mudanças na organização da produção e mudanças na organização do trabalho.

As mudanças envolvem tanto as relações entre empresas, quanto intra-empresas. As relações entre empresas mudam por meio de diversas estratégias, como, por exemplo, fusões, aquisições, parcerias estratégicas, acordos cooperativos etc. As relações intra-empresa, por de processos como focalização, terceirização, reengenharia, redução de níveis hierárquicos, reorganização por processo, integração de áreas etc. Em todos os processos de

reorganização, buscam-se estruturas mais leves, a racionalização dos processos operacionais e o conseqüente aumento de competitividade.

Na organização da produção foram adotadas diversas metodologias e técnicas, oriundas principalmente do Japão. Elas visavam a tornar as empresas mais competitivas por meio de redução de estoques, melhoria da qualidade e modernização. Na organização do trabalho, em função da necessidade de enxugamento do quadro de pessoal, da reorganização das atividades, das novas demandas tecnológicas e das pressões sociais, surgiram novos conceitos como a polivalência, a valorização da comunicação, células e equipes de trabalho, etc. Conjugadas com as mudanças produtivas (tecnológicas e de organização) essas mudanças resultaram em um significativo aumento de produtividade. Como conseqüência, ocorreu queda do nível de emprego, como pode ser visto na tabela formulada por FISCHER (1998).

Tabela 5. Evolução do faturamento por trabalhador por ano em setores escolhidos – 1988, 1995

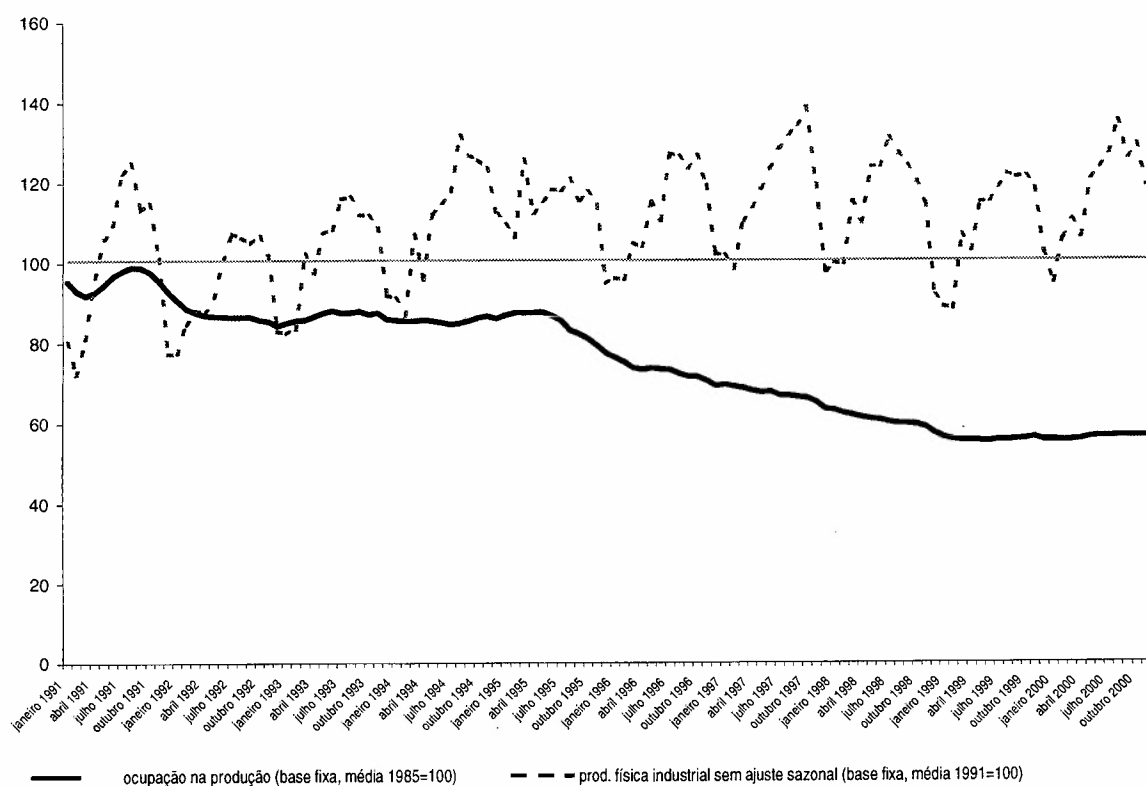
SETORES	1988	1995	Diferença (%)
Indústria Automobilística	1	1,37	37%
Indústria de Autopeças	1	2,13	113%
Setor Bancário	1	1,49	49%
Indústria em Geral	1	1,34	34%

Fonte: Anfavea, Sindipeças, Febraban, Bacen, FIESP, IBGE apud FISCHER, 1998, p. 91

Uma outra forma de verificar o aumento de produtividade industrial é comparando o número de trabalhadores ocupados na produção e a produção da indústria, no mesmo período. Enquanto a produção aumenta, o número

de trabalhadores ocupados diminui, como pode ser verificado no gráfico a seguir.

Gráfico 2. Indústria paulista em geral: Pessoal ocupado na produção e produção física industrial sem ajuste sazonal, 1991-2000



Fonte: IBGE - Pesquisa Industrial Mensal - Dados Gerais, 2000

As empresas brasileiras iniciam um processo de busca de novas tecnologias e novas parcerias com o capital estrangeiro. Com a estabilização da economia, diversas empresas transnacionais voltaram a investir no Brasil.

Segundo alguns autores, o processo de globalização iniciou-se na década de 70, a partir da globalização financeira, com a desregulamentação dos mercados financeiros e o avanço das tecnologias de comunicação e computação. Esse processo passou pelo estágio da globalização comercial, que se intensificou durante a década de 80, com novas tecnologias de transporte e redução de barreiras comerciais. Na década de 90, a consolidação veio com o processo de globalização produtiva, que obrigava as empresas se organizarem segundo uma lógica de operações integrada globalmente. (BAUMANN, 1996, apud FLEURY & FLEURY, 2000, p. 36 – 37)

Esse processo de globalização resultou na reestruturação das empresas paulistas, tanto das empresas brasileiras quanto das subsidiárias das empresas transnacionais instaladas no Brasil.

Nas empresas brasileiras, predominou a reestruturação organizacional, visando a enxugar os quadros e diminuir os níveis hierárquicos. Pesquisas realizadas com médias e grandes empresas da Grande São Paulo, em 1994 e 1999, evidenciavam a diminuição dos níveis hierárquicos. Enquanto em 1994 as empresas tinham 5,8 níveis em média, em 1999, esse número caiu para 4,8 níveis em média. (CURADO & WOOD, 1995; CURADO, 2001)

No caso das subsidiárias das empresas transnacionais instaladas no Brasil, é possível identificar três diferentes táticas de reorganização: subsidiária como braço operacional; subsidiária como unidade relativamente autônoma; e subsidiária como centro de competência. Em cada tipo, predomina um modelo de gestão e uma forma de administrar as atividades. (FLEURY & FLEURY, 2000, p. 111-113)

As empresas nacionais também reagiram ao processo de globalização, principalmente a partir de 1995, quando se intensificou o envolvimento da indústria no processo de globalização produtiva. "A primeira mudança observada foi a adoção de *estratégias de focalização e terceirização*, em que as empresas reduziram gradualmente o conjunto de produtos, mercados e atividades realizadas, buscando se concentrar naquelas que constituíam seu 'core business'." (FLEURY & FLEURY, 2000, p. 114) As estratégias que conjugavam horizontalização com verticalização tiveram que ser abandonadas, em função da introdução de um padrão nacional de competição.

"Na busca pela racionalização de seus sistemas produtivos, as empresas em geral adotaram uma das seguintes trajetórias, dependendo do estilo gerencial: ênfase na implantação de métodos e técnicas de P&Q (produtividade e qualidade) ou ênfase na adoção de processos participativos e capacitação de pessoas para posterior introdução de métodos e técnicas de P&Q." (FLEURY & FLEURY, 2000, p. 115)

Novos termos passaram a fazer parte do cotidiano do administrador brasileiro, como, reengenharia, *benchmarking*, *downsizing*, *empowerment*, empregabilidade etc.. Apesar de diversas empresas adotarem essas idéias, uma parcela significativa ainda segue modelos considerados "obsoletos".

As empresas brasileiras

Analisando as mudanças ocorridas no Brasil, no final da década de 80, ALVES (1990) afirma que,

"(...) poderemos facilmente constatar que, nos últimos anos, as aquisições, fusões e incorporações ocorridas na área privada e a modernização e reformas administrativas verificadas no âmbito governamental contribuíram para alterar o desempenho e as estruturas administrativas das organizações

brasileiras. Ocorreu uma acentuada retração da burocracia privada e da governamental, nos moldes tradicionais, que atuavam como sistemas fechados, e a sua parcial ou integral substituição por sistemas organizacionais mais adequados a um estado de mudança. A tecnoburocracia que se seguiu possibilitou a algumas organizações adotar uma maior maleabilidade estrutural que lhes permitisse uma melhor resposta aos estímulos externos, além de assumirem um certo conteúdo auto-renovador." (ALVES, 1990, p. 34)

As novas exigências do mercado global pressionaram as empresas a adotar formas mais eficientes de gestão. Velhos paradigmas administrativos foram questionados. Todas as funções administrativas tradicionais sofreram mudanças. Na área estratégica, as principais ações, implementadas pelas empresas, foram a reavaliação e mudança estratégicas, identificando o negócio principal e terceirizando processos e serviços. Na área produtiva, a busca da produtividade e da qualidade total e reengenharia dos produtos. Na estrutura organizacional, a reestruturação das empresas, com diminuição de funcionários e de níveis hierárquicos. Além dessas ações, recorreu-se à contratação de consultoria externa para ajudar na implementação das mudanças e dar credibilidade ao processo; e realização de *benchmarking* internacional, buscando novas idéias e métodos de gestão. A necessidade de adotar esses métodos e metodologias administrativas pode ser verificada por alguns indicadores levantados por um estudo feito na FIESP, Câmara Americana do Comércio e consultoria Ernst & Young:

- "Giro anual de estoque 10 vezes menor que o padrão de uma manufatura mundial;
- Qualidade de produção média 4 vezes menor que o padrão classe mundial (...);
- Custo do produto em média 24% maior, comparado com cada melhor concorrente internacional (...);

- Tempo de resposta ao cliente 20 vezes mais lento que os melhores concorrentes (...);
- Menor capacidade de fabricação utilizada: 26% de ociosidade no Brasil ante um padrão internacional de 5%." (OLIVEIRA, 1994, p. 133)

As ações de ajuste podem ser melhor verificadas nos resultados da pesquisa realizada pela CNI (Confederação Nacional das Indústrias) para levantar as estratégias adotadas em função da abertura comercial. Verificou-se que a maior parte das empresas pesquisadas adotaram um conjunto de estratégias, como pode ser observado na tabela 6.

Tabela 6. Distribuição percentual das principais estratégias de ajuste adotadas

Estratégias	1991 (%)	1995 (%)
Programas de qualidade	85	93,1
Racionalização da produção	81,4	87,1
Treinamento de recursos humanos	78,8	86,1
Investimento em tecnologia	77,7	81,8
Novos equipamentos	64,4	69,7
Compra de tecnologia no exterior	59,9	60,4
Redução da verticalização	33,9	57,9

Fonte: Abertura Comercial & Estratégia Tecnológica, CNI, 1991 e 1995. apud FISCHER, 1998, p. 88.

A necessidade de readequação das empresas, em função das políticas públicas adotadas no início dos anos 90 pode ser verificada no depoimento dos executivos da Gradiente.

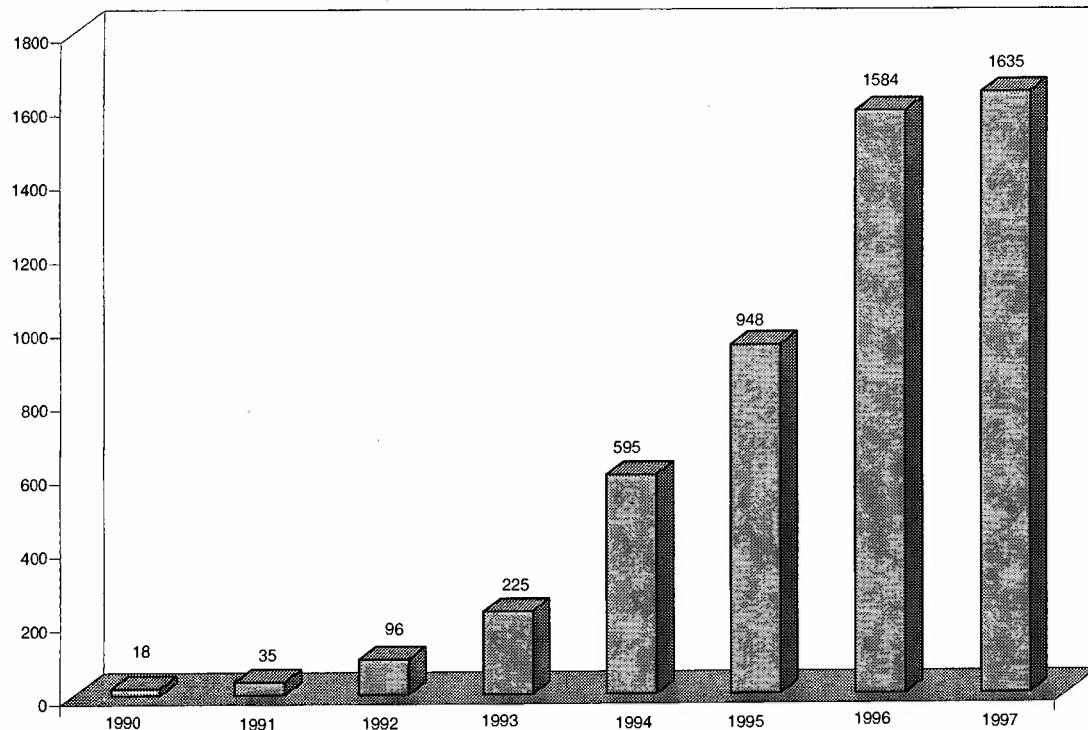
"Em 1990, as medidas do início do governo Collor agitaram muito a Gradiente, tanto no campo da abertura de mercado como no campo econômico, com uma enorme recessão. A empresa foi submetida a um amargo ajustamento, que entre dezembro de 1990 e meados de 1992 provocou o fechamento de duas fábricas e a demissão de quase três quartos dos funcionários. Apesar desses ajustamentos, a Gradiente ficou mais competitiva.

A qualidade de seus produtos deu um salto positivo, a produtividade aumentou e os preços de seus produtos foram reduzidos.” (depoimento coletado por BARTH, 1995, p. 176)

Os programas de qualidade, que já vinham sendo implantados na década de 80, receberam um novo impulso com a busca pela certificação ISO 9000. Visando a se tornar mais flexíveis, diversas empresas passaram por reestruturações, com processos de enxugamento da estrutura, implantação de estruturas por processo etc.. Essas mudanças podem ser verificadas nas demandas por serviço de consultoria e no crescimento assombroso do número de certificações ISO 9000.

“Minha experiência com consultoria reflete também a grande variação que houve nas empresas. Nas primeiras experiências, a gente enfrentava dirigentes técnicos em situações que eram muito primitivas (...) você chegava e conhecia dez vezes mais do que qualquer elemento da empresa. Hoje já não é assim, (...)nos últimos anos quando você vai numa fábrica ou numa outra empresa você já vê que as empresas melhoraram muito, quase todos tem um razoável software, já estão avançados, já conhecem o conceitos de gestão, não é mais novidade, eles querem outras novidades, eles estão cada vez mais exigentes, pedindo coisas cada vez mais difíceis.” (MACHLINE, 29/08/00)

Gráfico 3. Número de certificações ISO 9.000, 1990-1997 (até maio)



obs: dados de 1997 até maio.

fonte: ABNT/CB25 apud FISCHER, 1998, p. 86

Analisando o impacto das mudanças tecnológicas e organizacionais na indústria automobilística, BRESCIANI (1997) aponta diversos processos de ele dá destaque para “organização do sistema logístico, terceirização, células de manufatura, programas de melhorias contínuas, plano de combate ao ruído, e estrutura de cargos e salários.” (BRESCIANI, 1997, p. 273)

O estudo de caso da Ericsson (SAMMARTINO, 1995), reflete bem o processo de mudança ocorrida no início da década de 90.

“De acordo com o relato de vários funcionários, até aproximadamente 1987 a área produtiva apresentava grandes estoques de componentes e produtos em processo, tanto no almoxarifado como no chão de fábrica. (...)

Pode-se dizer que a fábrica atuava dentro de procedimentos e rotinas tradicionais, ou seja, o planejamento de produção era linear e baseava-se nos históricos de produção e qualidade, além do que não havia grande preocupação com as necessidades do mercado e com os pedidos de vendas.(...)

Pode-se dizer que o ambiente da fábrica era muito parecido com outras fábricas do gênero, atuando com linhas de montagem, onde cada operário simplesmente executava suas tarefas, sem a preocupação com os resultados do seu trabalho e sendo controlado por sistemas rígidos de mensuração da eficiência.” (SAMMARTINO, 1995, p. 116)

Para mudar esse quadro, diversos programas e projetos foram implantados na fábrica, no final da década de 80, início da década de 90. Em 1985, iniciou-se o programa pioneiro, relacionado com a qualidade. “Em 1988 foram dados os primeiros passos para a implantação do *Just-in-time*, através da introdução do sistema *Kanban*”. Em 1989, foi a vez de iniciar o TPM (*Total Productive Maintenance*), com os seguintes objetivos: quebra zero, defeito zero e acidente zero. Também em 1989, foram formados grupos de melhoria. No segundo semestre de 1990, iniciou-se um programa de polivalência funcional além do treinamento em Controle Estatístico da Produção (CEP) e Autocontrole. Outros programas implantados na fábrica, nesse período, foram a Certificação ISO 9000 (1991), o TQM – *Total Quality Management* (1992), o JITI – *Just-in-time* informatizado (1993). Alguns programas comportamentais também foram implantados, entre eles, o “Café com o chefe” , o “Quadro hoje estou” e a Ginástica na fábrica. (SAMMARTINO, 1995, pp. 117 -148)

Assim como a Ericsson, diversas outras empresas passaram por processos de mudanças organizacionais, adotando técnicas e ferramentas diferentes. O Quadro 9 apresenta algumas dessas empresas.

Quadro 9. Mudanças ocorridas em algumas empresas na década de

90

Empresa	Data	Mudanças
Abril	1990	Redefinição da missão, com foco na eficiência
	1992/	<i>Downsizing</i> e reestruturação
	1993	
Gradiente	1991/	Reestruturação administrativa e operacional, com terceirização e enxugamento
	1992	
	1990/	Redução do número de funcionários de 9.600 para 2.700 e dos níveis hierárquicos de oito para quatro
	1993	
	1992	Implantação de macrocélulas na fábrica
	1993	Programa Gradiente 2000, de modernização administrativa
Rhodia	1984/	Formação do embrião da assessoria de P&D gerencial
	1986	Busca de tecnologias de gestão e concepção do programa
	1987/	Lançamento do PROEX – Programa Rhodia de Excelência
	1990	Convencimento e formação intelectual dos gerentes
	1990/	Incorporação da média gerência
	1992	Formação de multiplicadores
	1993/	Disseminação e consolidação pela fábrica
	1994	Introdução mais intensa de mudanças na organização do trabalho
		Difusão de ferramentas da qualidade
		Redesenho de processos

Empresa	Data	Mudanças
Villares	1990	Descentralização da estrutura
	1991	Reestruturação estratégica e financeira
	1992	Nova reestruturação, retomando a centralização
	1991/	Processo de profissionalização da gestão
	1994	Reengenharia, com redução do número de funcionários, de aproximadamente 20.000 para 10.000 e de gerentes, de 193 para 68.
Xerox	1983	Definição da política de qualidade por 25 executivos da Xerox Corporation
	1984	A estratégia é apresentada e discutida pelo comitê executivo com todos os gerentes
	1986	Implantados programa de reconhecimento e recompensa e vários processos de qualidade; treinamento de 1.500 empregados
	1987	Treinamento de 2.300 empregados
	1988	Projeto Clientar, direcionando o foco para o cliente
	1993	Qualidade voltada para competitividade e implantação de grupos auto-gerenciáveis

Baseado em BARTH(1995); FISCHER (1998)

É importante notar que as empresas do quadro acima compõem a lista das maiores empresas brasileiras, editada pela Revista Exame. A adoção de ferramentas e técnicas de mudança foi mais intensa nas grandes empresas, porém não se limitou a elas, segundo uma pesquisa realizada pelo BNDES, CNI e SEBRAE.

Tabela 7. Distribuição percentual de utilização de programas de gestão por tamanho de empresas amostradas

PROGRAMAS/TÉCNICAS/MÉTODOS	Todas as empresas (%)	Grandes empresas (%)
Planejamento estratégico	37	67
Implementação do trabalho em grupo	35	60
Gestão da Qualidade Total	31	59
Aquisição de equipamentos automáticos	33	58
Pl. das necessidades de materiais (MRP)	33	54
Programa de conservação de energia	29	54
Redução do <i>Lead Time</i>	26	52
Programa de gestão ambiental	25	52
Terceirização	33	50
Projeto assistido por computador (CAD)	21	50
Controle estatístico do processo	25	49
ISO 9000	17	48
Uso de <i>benchmarking</i>	17	43
Programas de P&D	17	43
Troca rápida de ferramentas	25	42
Multifuncionalidade	32	41
Fabricação <i>just-in-time</i>	24	41
Manutenção produtiva total	27	36
Manufatura assistida por computador (CAM)	16	35
<i>Kanban</i>	14	35
Uso de mini-fábricas / Rearranjo de células	17	35
Reengenharia	13	23
Sistema ABC de custeio	17	22
Engenharia simultânea	10	19

Fonte: BNDES, CNI, SEBRAE – “Qualidade e produtividade na indústria brasileira”. Rio de Janeiro, 1996 *apud* FISCHER, 1998, p. 85

Também no caso da propaganda ocorreram transformações importantes. Com a desregulamentação do mercado, o fim do controle de preços, a abertura à competição estrangeira e o aumento da renda discricionária da população, houve um salto extraordinário nas verbas de propaganda entre 1990/2000, de 3 bilhões em 1990 para 7 bilhões em 2000. (GRACIOSO, 1999a, p. 48)

Resumindo, essa fase quebrou o tabu de que fórmulas se aplicam indiscriminadamente. Uma vez que as empresas são totalmente diferentes umas das outras, é necessário buscar novas soluções. As empresas passaram a adotar uma ou mais ferramentas de gestão, caindo por terra o ideal de um modelo único, de uma forma de administrar predominante que é almejada pela maioria dos gestores.

O saber plural pode ser caracterizado pela multiplicidade de possibilidades, modelos e metodologias disponíveis para atuação do gestor. Surge, no ambiente empresarial, o conceito de que cada empresa tem características específicas e que cabe aos administradores selecionarem as melhores ferramentas. Na sua maior parte norte-americanas, estas ferramentas apresentam soluções para maior competitividade da empresa, pela modernização de seus processos administrativos e melhoria das relações humanas.

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou, de forma exploratória, resgatar o desenvolvimento da administração paulista, segundo três categorias de saber administrativo – saber prático, saber tecnológico e saber plural. O objetivo não foi analisar o desenvolvimento dos saberes administrativos em empresas individuais, como esse processo de deu nesta ou naquela empresa. O foco foi o saber administrativo que predominou em determinado período histórico, na maior parte das empresas paulistas.

Em cada uma das três fases analisadas existiu o predomínio de um tipo de saber. Contudo, na realidade empresarial convivem empresas em diferentes estágios de uso dos saberes. Por exemplo, ainda é possível encontrar empresas mais estruturadas, empresas menos estruturadas, empresas em que predomina o saber prático, empresas em que predomina o saber tecnológico e em outras, o saber plural. Quando existe a predominância de um saber, este influencia a gestão em diversos níveis. Existe uma busca pela eficiência prometida pela adoção desse saber. Atualmente, o saber plural é predominante, influenciando as empresas que estão nas outras fases.

Um exemplo simples e contemporâneo desse processo de influência da adoção de uma determinada ferramenta é a disseminação do código de barras no pequeno varejo, numa padaria. A administração da produção desenvolveu uma tecnologia avançada de gestão de estoques através de EDI (*eletronic data interchange*). O código de barras possibilita acompanhar o recebimento de matérias-primas, o processo fabril, a distribuição e a venda de produtos, a

logística etc. A utilização do código de barras para a administração de estoques passou a ser difundida e adotada no meio empresarial, visando a melhores resultados na gestão. Sua disseminação, com resultados positivos, fez com que a adoção do código de barras para a gestão de estoques fosse generalizada – inclusive no pequeno varejo. Sabemos que a maior parte dos donos de padaria utilizam, na gestão do seu negócio, prioritariamente, o saber prático. Porém, em algumas padarias, pela influência do saber administrativo plural, os gestores passaram a adotar o código de barras.

É importante retomar a definição de saber defendida neste trabalho. O saber ligado à gestão dos negócios e empreendimentos foi desenvolvido ao longo dos séculos, definindo como as atividades devem ser feitas. Esse saber pode ou não estar analisado e classificado por meio de regras e métodos científicos. Nos últimos 150 anos, cada vez mais esse saber vem sendo analisado, codificado e propagado de forma estruturada, “científica”.

Esse processo de estruturação ocorreu de diversas formas, em diferentes campos do conhecimento. No caso da administração, defendemos que existem três tipos de saberes administrativos, que ocorrem em três momentos históricos diferentes. Em países desenvolvidos, o saber prático, predominou na realidade empresarial até a virada do século XIX. O saber tecnológico começou a ser implantado nas primeiras décadas do século XX e dominou a realidade administrativa, tanto empresarial quanto acadêmica, até a década de 70. A partir deste momento, ocorreu um questionamento do modelo único proposto pelo saber tecnológico e o conseqüente estabelecimento do saber plural.

Enquanto o campo de conhecimento da administração, de uma forma geral, seguiu essa cronologia, em São Paulo, esses saberes ocorreram em

outros períodos. O saber prático predominou na realidade paulista até a década de 50. O saber tecnológico desenvolveu-se a partir de 1955, porém a sua consolidação só ocorre na década de 70. O questionamento do saber tecnológico e a adoção do saber plural só ocorreram na década de 90.

No saber prático, o conhecimento do gestor é adquirido pela experiência prática, pela experiência laboral. As funções administrativas são pouco formalizadas e as estruturas organizacionais pouco delineadas. Não existe um conhecimento sistematizado que seria um “bom administrar”. A maior parte das empresas são pequenas, exigindo pouca complexidade para serem geridas. Na maior parte das vezes, os administradores práticos são os proprietários de suas empresas e, geralmente, têm o conhecimento técnico da sua atividade.

A industrialização brasileira ocorre tardiamente em relação ao desenvolvimento industrial de outros países. Até a década de 50, o grau de complexidade da maior parte das empresas brasileiras era reduzido, não exigindo, por parte dos gestores, um saber mais estruturado para sua administração. Em São Paulo, esse saber prático foi absorvido principalmente pela imigração, pois muitos imigrantes já tinham uma habilidade artesanal. Eles trouxeram consigo a técnica necessária para realizar uma determinada atividade, montaram o seu próprio negócio e o administraram segundo sua experiência. Mesmo nesse período, houve a predominância de um saber importado, que é prático, baseado na experiência, mas que tem origem numa técnica importada.

A importância do papel do imigrante no processo de desenvolvimento do saber prático pode ser verificada pelas pesquisas de PEREIRA (1967) e CARDOSO (1972) e pelos depoimentos analisados. Nesse período

predominou o empirismo e a perspicácia do gestor. Isso foi possível pelo tamanho dos empreendimentos e pela própria realidade brasileira da época. O país não apresentava um parque industrial e uma estrutura de comércio desenvolvidos e as iniciativas empreendedoras tinham grande possibilidade de serem bem sucedidas.

A partir do estabelecimento no Brasil da administração como um campo de conhecimento, surge o saber tecnológico. Essa nova forma de saber caracteriza-se por um conhecimento estruturado que utiliza ferramentas científicas e é transmitido formalmente. Nesse saber tecnológico está embutida a suposição de que sempre existe um melhor fazer, um jeito mais eficiente e mais eficaz de realizar uma determinada tarefa e de gerar resultados. Essa forma mais eficiente já foi pré-definida pela pesquisa “científica” em administração. Assim, existe um esquema que é aplicado, ou que deve ser aplicado e um padrão que deve ser seguido.

O saber tecnológico começou a ser implantado a partir do processo de modernização empresarial brasileiro. No início, durante as décadas de 50 e 60, esse saber esteve muito orientado para a racionalização das empresas, por meio da rotinização do trabalho, da departamentalização, baseado em critérios definidos, com funções financeiras e mercadológicas estruturadas. A partir da década de 70, houve uma intensificação do processo de difusão do saber tecnológico, com o surgimento de diversas consultorias, empresas de treinamento, editoras e escolas de administração. Esse saber tecnológico foi, predominantemente, importado. Por um lado, pela atuação das subsidiárias das empresas transnacionais. Por outro, pelos disseminadores desse saber – professores, consultores, gestores etc..

A necessidade de uma maior estruturação do saber administrativo e a disseminação do saber tecnológico podem ser considerados parte de um sistema que se auto-alimentava. A demanda pela formalização gerava uma oferta de modelos, métodos e ferramentas que fomentavam, por sua vez, uma maior demanda por formalização. Nesse período podia-se observar a predominância de um determinado modelo e a divulgação desse modelo como a melhor forma de se administrar.

O saber tecnológico começou a ser questionado em razão de vários fatores conjunturais maiores. Um desses fatores foi a adoção sucessiva de diversas metodologias que não traziam, com sua implantação, os resultados desejados. Por isto, aos poucos, os gestores foram questionando o modelo predominante de se administrar. O resultado desse processo foi a adoção de diversas metodologias ao mesmo tempo, sendo que algumas dessas metodologias são concorrentes enquanto outras são complementares.

Portanto, ocorre uma fragmentação do ideal administrativo único. Em seu lugar, veio o saber plural para dar conta da contingência específica, da história, da cultura, do ambiente concorrencial e, principalmente, da estratégia das empresas.

O saber plural pode ser relacionado, indiretamente, ao surgimento do pós-modernismo nas Ciências Sociais e ao conseqüente questionamento das verdades científicas e metodológicas. Ele é fruto da constatação do modelo universal para a gestão, da visão de uma multiplicidade de ferramentas. Em função da contingência e das características da empresas, estas ferramentas podem ou não ser aplicadas. Essa pluralidade de como administrar e suas várias alternativas vão formar o saber do administrador. Essas alternativas

passam pela compreensão do ambiente e da realidade organizacional para adotar formas mais participativas, flexíveis e dinâmicas de gestão.

No Brasil, o saber plural predominou a partir do início da década de 90. As empresas adotaram diversos métodos e metodologias de modernização, entre elas, qualidade total, reengenharia, reestruturação, trabalho em equipe, células produtivas etc.

A importação dos saberes administrativos ocorreu nos três períodos estudados. Ela deve ser enfatizada, para a melhor compreensão deste trabalho. No momento atual ainda nos debatemos com a tendência a simplesmente importar as soluções externas. O risco de relegar a segundo plano a pesquisa local é grande. Como resultado, teremos a continuidade da dependência e o bloqueio de criatividade e imaginação administrativos locais.

Na primeira fase, a importação esteve atrelada ao conhecimento técnico do imigrante, que tinha um conhecimento prático de alguma atividade empresarial e trazia, na bagagem, a cultura industrial e comercial de seu país de origem. Pelas características desse saber e do processo de importação, a importação do saber prático ocorreu de forma pulverizada. Os imigrantes ou filhos de imigrantes vinham de países diferentes, com tradições técnicas diferentes.

O saber tecnológico é totalmente importado. Por um lado, por meio das metodologias e métodos administrativos que foram sendo propagados pelas escolas de administração, pelas empresas de consultoria, pelo mercado editorial etc. e implantados, total ou parcialmente, na realidade empresarial paulista. Por outro lado, pela atuação das empresas multinacionais, que

adotavam procedimentos administrativos definidos pelas matrizes. Enquanto que a importação do saber prático ocorreu de forma pulverizada, a importação do saber tecnológico foi realizada de forma sistemática. Havia um discurso coerente e estruturado que pregava que a implantação desse saber resultaria em maior desenvolvimento, maior eficiência, melhores resultados, melhores condições de vida etc.

A globalização e a disseminação veloz das informações fazem parte da realidade empresarial no período do saber plural. Os modelos e metodologias administrativas importadas, que, durante o período do saber técnico, levavam anos para se difundir passam a levar alguns meses. A influência estrangeira nesses modelos e metodologias é tão flagrante que, muitas vezes, não há a tradução dos seus nomes. *Empowerment, Supply Chain Management, Downsizing, Total Quality Management, Learning Organization, Intellectual Capital, SWOT Analysis* são alguns dos termos que passam a fazer parte da realidade do administrador.

A importação do saber administrativo traz vantagens e desvantagens para o país. Por um lado, ela permite o desenvolvimento de uma sociedade mais moderna, com um parque industrial avançado e uma estrutura de serviços dinâmica. Provavelmente, o Brasil seria um país muito menos desenvolvido se essa importação não tivesse ocorrido. Por outro, o não questionamento, por parte dos envolvidos no processo de importação (professores de administração, empresários, governo), da racionalidade subjacente aos modelos e metodologias e da adequação ou não deles à realidade brasileira pode significar sérios riscos sociais e econômicos para o país. A importação do saber administrativo, sem reflexão crítica sobre suas consequências, pode ser extremamente predatória para o país.

Os modelos e metodologias administrativos importados durante os períodos do saber tecnológico e do saber plural, foram formulados para uma dinâmica social, econômica e política muito diferente da brasileira. Eles foram formulados para gerarem melhores resultados, maior eficiência, maior produtividade. Esses modelos ou metodologias não consideram os efeitos sociais de sua implantação, ou seja, se estes irão melhorar ou piorar a sociedade. Os modelos estão imbuídos de uma racionalidade capitalista. Ao serem implementados em países que têm uma diferença educacional muito grande, pouco exercício da cidadania por parte da população, falta de democracia, sociedade civil pouco estruturada, tradição cultural autoritária e hierárquica e distribuição de renda desigual, favorecem um crescimento das desigualdades econômicas, sociais e culturais. A importação pode trazer tanto o desenvolvimento quanto a exclusão. Na verdade, poderíamos falar numa industrialização subdesenvolvida.

Ao buscar indiscriminadamente melhores resultados e não questionar os “efeitos colaterais” da implantação desses métodos e metodologias o processo de importação pode acarretar um fosso social no país, gerando uma desigualdade cada vez maior.

Um trabalho exploratório, como esta tese, visa a desenvolver conceitos e idéias, com o objetivo de formular problemas mais precisos e/ou hipóteses para estudos posteriores. No decorrer da pesquisa verificaram-se evidências de algumas hipóteses para estudos futuros.

Existem fortes indícios da correlação entre a base produtiva predominante nos três períodos e os saberes pesquisados. No primeiro período, o Brasil era um país fortemente agrícola. O poder político estava na mão dos grandes latifundiários, que priorizavam a agricultura, em

detrimento do setor industrial. Durante o período do saber tecnológico, houve uma mudança no foco das políticas públicas, que passaram a ser voltadas para o desenvolvimento industrial. No governo JK aconteceu uma abertura para investimentos externos, principalmente para a instalação da indústria automobilística. Com sua ideologia nacional desenvolvimentista, os militares buscaram ampliar e modernizar o parque industrial brasileiro. Já o saber plural iniciou-se durante o processo de redemocratização do país, e realmente se estabeleceu após a queda das tarifas alfandegárias, no governo Collor. Uma possível pesquisa futura é analisar as políticas públicas nos diversos períodos estudados e verificar se existe uma correlação entre elas e o saber predominante na época. Tal pesquisa poderá tanto analisar o cenário político brasileiro quanto o cenário político mundial.

Outra correlação possível é entre o setor produtivo predominante e o saber administrativo, nos diversos períodos históricos. Durante o período do saber prático predomina, na realidade brasileira, o setor agrícola. Já no período do saber tecnológico, o setor industrial. A partir do saber plural, o setor de serviços. Existem evidências que o tipo de empreendimento característico desses setores está intimamente relacionado com o tipo de saber na época. No período do saber prático a centralidade do setor primário na realidade paulista não possibilitou o desenvolvimento mais estruturado da indústria e do comércio, pois os empreendimentos agrícolas apresentavam uma gestão tradicional. Durante o período do saber tecnológico predominou o setor secundário. A indústria, em função das demandas do processo produtivo, trouxe complexidade à empresa, e, conseqüentemente, a necessidade de um saber administrativo mais estruturado. O setor terciário pode ser analisado, considerando suas ramificações. O setor de serviços é

composto por empresas muito diferentes, com características diferentes e demandas administrativas diferentes. Talvez essas diferenças possam ser correlacionadas com o saber plural.

Outro questionamento possível, segundo os resultados obtidos, é a importância da estratégia no processo de consolidação do saber plural. Como um campo da administração, a estratégia empresarial começou a ser valorizada na década de 70. Nos anos 80, ocorreu um processo de consolidação da discussão da estratégia, porém muito influenciada pelo modelo de Porter.

Na década de 90, no campo da estratégia, começou a busca pela adoção de estratégias específicas em função das características singulares de cada empresa e o próprio processo de gestão estratégica passou a ser flexibilizado. A estratégia contava com várias ferramentas de diagnóstico para realizar a análise interna e externa e para delinear o caminho que a empresa deveria seguir. Em função desse caminho, a empresa vai adotar estratégias de posicionamento, produto, de clientes, de segmentação, de gestão tecnológica, de gestão de Recursos Humanos etc. Essas estratégias serão diferentes dependendo da dinâmica do ambiente.

Finalmente, a tipologia proposta pode ser utilizada como referencial teórico para estudo de casos específicos. Na teoria administrativa, os modelos são divulgados como um conjunto de ações e ferramentas, que, se aplicados de forma integrada, comporiam a melhor forma de realizar uma determinada atividade. Para verificar o desenvolvimento da tipologia proposta num estudo de caso, é necessário considerar como os saberes administrativos, disseminados por diversos modelos, ferramentas e metodologias de administração, foram assimilados e aplicados na realidade da empresa

estudada. Com base nas evidências verificadas neste trabalho, é possível formular duas hipóteses. Na primeira, a aplicação dos modelos ocorreu de forma parcial e defasada e existiu uma apropriação do discurso de modernidade do modelo, porém sem uma utilização integral de suas ferramentas. Na segunda, cabe observar que esse estudo de caso também poderia ser realizado em empresas de outros países, uma vez que esses modelos e metodologias foram disseminados mundialmente.

Para finalizar, gostaríamos de ressaltar que, apesar de o saber administrativo e dos dados sobre o desenvolvimento industrial apontarem para um esforço de modernização, eles mostram o enorme fosso existente entre o Brasil e os centros econômicos mais dinâmicos do mundo.

“Enquanto nos países de centro desenvolviam-se as indústrias automobilísticas, aeronáutica, naval etc., a todo vapor, as indústrias brasileiras ocupavam-se toscamente de mobiliários, têxtil, vestuário, bebidas, produtos alimentícios e outros. Enquanto cientistas norte-americanos, alemães, ingleses e franceses desenvolviam a física nuclear, a biologia molecular e a química quântica, os pesquisadores brasileiros davam os primeiros passos na investigação científica. É verdade que aprendiam rapidamente, capacitando-se num tempo pequeno. Porém, no geral, não passavam de aprendizes de feiticeiros, além de seu número ser extremamente pequeno.” (MOTOYAMA et alli, 1994, p. 322)

Nós, administradores, consultores e professores de administração também podemos ser considerados aprendizes de feiticeiros. Talvez seja o momento de buscar novas alternativas e de desenvolver uma magia própria, de formular as nossas próprias poções e de transformar a nossa realidade.

BIBLIOGRAFIA

ABAGGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo, Martins Fontes, 1999.

ALMEIDA JR., Antônio Ribeiro. "Artesanato e manufatura: distinções e semelhanças" in **Gestão e Desenvolvimento**. Bragança Paulista, EDUSF, vol. 3 n. 2, jul/dez, 1998.

ALMEIDA, José. **A implantação da indústria automobilística no Brasil: mobilidade, treinamento e produtividade**. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1974.

_____. **Industrialização e emprego no Brasil**. Rio de Janeiro, IPEA/NPES, 1974.

ALVES, Sérgio. **As organizações e a sua administração no Brasil: elementos de análise organizacional**. Recife, Ed. DA UFPE, 1990.

ANTONACCI, Maria Antonieta M. **A vitória da Razão (?)**: o IDORT e a Sociedade Paulista. São Paulo, Ed. Marco Zero / MCT-CNPq, 1993.

AQUINO, Cleber. **História Empresarial Viva**. vol. I, II, III, IV e V. São Paulo, Gazeta Mercantil, 1985 -1989.

No volume I temos os depoimentos de Olacyr Francisco de Moraes (Itamarati); Omar Fontana (Transbrasil); Jorge Wilson Simeira Jacob (Fenícia) e Paulo Diederichsen Villares (Villares).

No volume II encontram-se os depoimentos de Eugênio Emílio Staub (Gradiente); Jorge Gerdau Johannpeter (Gerdau); Ângelo Calmon de Sá (Banco Econômico); Márcio Fortes (João Fortes Engenharia)

No volume III, Mathias Machline (Sharp); Henry Maksoud (Maksoud); João Carlos Paes Mendonça (Paes Mendonça) e Mauro Salles (Salles/Inter-Americana deram seus depoimentos.

O volume IV, tem os depoimentos de Antônio Ermírio de Moraes (Votorantim); José Dias Macedo (J. Macedo); Yvonne Capuano (Clock) e Victor Civita (Abril)

No volume V, Norberto Odebrecht (Odebrecht); Leon Feffer (Cia Suzano de Papel e Celulose); Sheun Ming Ling (Petropar) e Attilio Fontana (Sadia) contaram sua trajetória.

ARBIX, Glauco & ZILBOVICIUS, Mauro. **De JK a FHC, a reinvenção dos carros.** São Paulo, Scritta, 1997.

BAER, Werner. **Dimensões do desenvolvimento brasileiro.** Rio de Janeiro, Campus, 1978.

_____. **A industrialização e o desenvolvimento econômico do Brasil.** Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988.

_____ & VILLELA, Annibal. "Crescimento industrial e industrialização: revisões no estágio do desenvolvimento econômico do Brasil" in BAER, W. **A industrialização e o desenvolvimento econômico do Brasil.** Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1988.

BLAKE, R, & MOUTON, J. **O novo grid gerencial.** São Paulo, Pioneira, 1980.

BARBIERI, José Carlos. **A inovação tecnológica industrial no Brasil: fatores que condicionam a sua intensidade.** Tese (Doutoramento em Administração) - EAESP / FGV, São Paulo.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo.** São Paulo, Atlas, 1979.

BARROS, Edgard Luiz de. **O Brasil de 1945 a 1964.** São Paulo, Contexto, 1992.

BARTH, Stephan. **Reestruturações em três grandes grupos brasileiros: Villares, Gradiente e Abril.** 1995. Tese (Doutoramento em Administração) - FGV/EAESP, São Paulo.

BASTOS, Humberto. **Experiência ou imprevidência**. Publicação de Centro de Cultura Econômico, 1960.

BENEVIDES, Maria Victória de Mesquita. **O Governo Kubitschek**. desenvolvimento econômico e estabilidade política, 1956-1961. RJ, Paz e Terra, 1979.

BERTERO, Carlos O. "Tipologias e teoria organizacional" in **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, 21 (1): 31-38; jan/mar 1981.

_____ & KEINERT, Tania M. M. "A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93)". **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n.3, mai/jun 1994.

BESOUCHET, Lúcia, **Mauá e seu tempo**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1978.

BOUTIER, Jean & JULIA, Dominique. "Em que pensam os historiadores?" in BOUTIER, Jean & JULIA, Dominique. **Passados Recompuestos**: campos e canteiros da história. RJ, Ed. UFRJ / Ed. FGV, 1998.

BOUTRY, Philippe. "Certezas e descaminhos da razão histórica" in BOUTIER, Jean e JULIA, Dominique, **Passados Recompuestos**. Rio de Janeiro, Ed. UFRJ / Ed. FGV, 1998.

BRASIL, Haroldo V., DIEGUES, Sonia & BLANC, Georges. **Raízes do Sucesso empresarial**: a experiência de três empresas bem sucedidas: Belgo-Mineira, Metal Leve e Weg S.A. São Paulo, Atlas, 1995.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro, Editora Guanabara, 1987.

BRESCIANI, Luís Paulo. "Na zona do agrião: a nova agenda da negociação coletiva." In ARBIX, Glauco & ZILBOVICIUS, Mauro. **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo, Scritta, 1997.

BRUNO, Ernani Silva. **Histórias e tradições da cidade de São Paulo**. vol. III. São Paulo, José Olympio, 1954. (ilustrações, fotografias e plantas)

BUZZI, Arcângelo R. **Introdução ao pensar**: o ser, o conhecer, a linguagem. Petrópolis, Ed. Vozes, 1979.

CALDAS, Miguel P. & WOOD Jr., Thomaz. "Para inglês ver: importação de tecnologia gerencial no Brasil." in CALDAS, Miguel & WOOD Jr. Thomaz. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo, Atlas, 1999.

CALDEIRA, Jorge. **Mauá**: empresário do império. São Paulo, Companhia das Letras, 1995.

CAMPELO, Nádima de Sá Rodrigues. **Humanização do trabalho e automação bancária no Brasil**. 1994. Dissertação (mestrado em Administração) - PUC, São Paulo.

CANABRAVA, Alice Piffer (coord). **História da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (1946 / 1981)**. São Paulo, Edusp, 1981.

CARDOSO, Ciro Flamarion. "História e paradigmas rivais" in CARDOSO, Ciro Flamarion & VAINFAS, Ronaldo. **Domínios da História**: ensaios de teoria e metodologia. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Empresário Industrial e Desenvolvimento Econômico no Brasil**. São Paulo, Dif. Européia do Livro, 1972.

CARRION Jr, Francisco Machado. **O modelo brasileiro**: impasses e alternativas. Porto Alegre, Zheta, 1975.

CASTORIADIS, Cornelius. **As encruzilhadas do labirinto I**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

CAVALCANTI, Marly. **Multigestão empresarial**: uma estratégia de sobrevivência para a pequena e média empresa no Estado de São Paulo. São Paulo. USP/FEA, 1986.

CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and Structure**: chapter in the history of industrial enterprise. Cambridge, MIT Press, 1991.

_____. **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa; org. Thomas McCraw. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1998.

_____. "Managerial Hierarchies" in PUGH, D. S. **Organizational Theory**: selected readings. London, Penguin Business, 1990.

CHOMSKY, Noam. **Year 501**: the conquest continues. Montreal, Black Rose Books, 1999.

CLEGG, Stewart & HARDY, Cynthia. "Organização e Estudos Organizacionais" in CLEGG, S.; HARDY, C. & NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

COUTINHO, Luciano & FERRAZ, João Carlos. (coord.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas, Papirus & Editora da Unicamp, 1994.

COVRE, Maria de Lourdes Manzini. **A formação e a ideologia do administrador de empresa**. São Paulo, Cortez, 1991.

COHN, Gabriel. "Problemas de Industrialização no século XX". em **Brasil em Perspectiva**.

CURADO, Isabela Baleeiro. **Características da Gestão de RH na Grande São Paulo – 1999**. São Paulo, FGV/EAESP, 2001. (Relatório de pesquisa do NPP)

_____ ; PEREIRA, João Lins & WOOD Jr. Thomaz. **Características da Gestão de RH na Grande São Paulo**. São Paulo, Editora Senac, 1995.

_____ "EAESP/FGV: um passeio pelo labirinto" in **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, Mai./Jun., 1994.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro, LTC, 1999.

DE DECCA, Edgar. **O silêncio dos vencidos**. São Paulo, Brasiliense, 1984.

DINIZ, Eli. **Empresário, Estado e Capitalismo no Brasil: 1930/45**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978. Col. Estudos Brasileiros. Vol. 27.

_____. "Empresariado, regime autoritário e modernização capitalista: 1964-85" in SOARES, Gláucio Ary Dillon & D'ARAÚJO, Maria Celina (org.) **21 anos de Regime Militar: balanços e perspectivas**. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1994.

FAGANIELLO, Helena. **Roberto Simonsen e o Desenvolvimento Econômico de São Paulo**. São Paulo, FEA/USP, 1970.

FARIA, Alberto Mauá. **Irineu Evangelista de Souza, barão e visconde de Mauá, 1813-1880**. São Paulo, Rio de Janeiro, Pongetti e cia, 1926

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. São Paulo, Editora da USP, 1995.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo, Atlas, 1977.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do Modelo Competitivo de Gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutoramento em administração) FEA / USP, São Paulo

FLEURY, Afonso & FLEURY, M. Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000.

_____. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo, Atlas, 1995.

FONTANA, Atílio. **História da minha vida.** Vozes, Rio de Janeiro, 1980.

FONTES, Paulo. **Trabalhadores e cidadãos: Nitro Química: a fábrica e as lutas operárias nos anos 50.** São Paulo, Annablume, 1997

FOURNIER, Valerie & GREY, Chris. "At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies" in **Human Relations**. Vol. 53 (1), 7-32, 2000.

FURTADO, Celso. **Análise do "Modelo Brasileiro".** Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1973.

_____. **Formação econômica do Brasil.** São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1977.

GALLUPO, Ricardo. "O vampiro que sangra o Brasil" in **Veja**, 9 de junho de 1993.

GARRIDO, Joan del Alcàzar i. "As fontes orais na pesquisa histórica: uma contribuição ao debate" in **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 13, n. 25/26, pp. 33-54, set 92/ago.93.

GATTÁS, Ramiz. **A indústria automobilística e a 2ª Revolução Industrial: origens e perspectivas.** São Paulo, Prelo, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo, Atlas, 1987.

GERAB William Jorge & ROSSI, Waldemar. **Indústria e trabalho no Brasil: limites e desafios.** São Paulo, Atual, 1997.

GOLDEN, Brian R. "The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy" in **Academy of Management Journal**, vol. 35, no. 4, 848-860, 1992.

GOMES, Angela de Castro (coord). **Engenheiros e economistas: novas elites burocráticas**. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1994.

GUEDES, Paulo Roberto. **A industrialização e a presença de multinacionais no Brasil** - um estudo preliminar. 1982. Dissertação (mestrado em Administração) - FGV/EAESP, São Paulo.

GUIMARÃES NETO, Leonardo. "A trajetória recente dos grandes grupos financeiros na economia brasileira". **Caderno Estudos Sociais do Recife**, v. 12, n.1, jan/jul, 1996.

GRACIOSO, Francisco. "Breve história da propaganda brasileira na metade do século." In **Marketing**, nº 319, agosto/99a. Estudos ESPM.

_____. "Breve história da propaganda brasileira na metade do século (II)." In **Marketing**, nº 321, outubro/99b. Estudos ESPM.

HABERMAS, Jürgen. **Teoría de la acción comunicativa I: racionalidad de la acción y racionalización social**. Madrid, Taurus, 1988.

HALLEWELL, Laurence. **O livro no Brasil: sua história**. São Paulo, EDUSP, 1985.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo, MacGraw, 1992.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo, Loyola, 1994.

HATCH, Mary Jo. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**, Oxford, Oxford University Press, 1997.

HERMES, Gabriel & NUNES, Osório. **Trajетória da Confederação Nacional da Indústria**. São Paulo, CNI/SESI/SENAI/IEL, 19(?)

HOBSBAWN, Eric J. **A Era dos Extremos: o século XX**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1998.

_____. **A Era dos Impérios: 1875-1914.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1988.

LIANNI, Octávio. **Estado e Planejamento econômico no Brasil (1930-1970).** Rio de Janeiro, Civ. Brasileira, 1971.

JOLY, Allain. **Ensaio sobre administração estratégicas nas empresas brasileiras.** São Paulo, EAESP - FGV, 1990

KASTZ & ROSENZWEIG. **Organização e Administração: um enfoque sistêmico.** São Paulo, Pioneira, 1987.

KOIKE, Katsuzo & MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. "Entre a Epistêmê e a Phrónesis: Antigas Lições para a Moderna Aprendizagem em Administração" in **Anais do Encontro da ANPAD.** Florianópolis, 2000.

KON, Anita. "Quatro décadas de planejamento econômico no Brasil". in **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 34, n. 3, Mai./Jun., 1994.

_____. "A modernização tecnológica brasileira e o ajustamento dos recursos humanos" in **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 31, n. 4, out./dez., 1991.

KOONTZ, Harold. "A miscelânea nas teorias de administração" in **Revista de Administração de Empresas,** vol. 6, nº 18, março de 1966.

LANDES, David S. **Prometeu desacorrentado: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa ocidental, desde 1750 até a nossa época.** Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1994.

LEME, Mariza Saenz. **A ideologia dos industriais brasileiros (1919 - 1945).** Petrópolis, Vozes, 1978.

LEME, Ruy Aguiar da Silva. "As instituições financeiras e São Paulo" in MARCONDES, J. V. Freitas & PIMENTEL, Osmar. **São Paulo: espírito, povo, instituições.** São Paulo, Pioneira, 1968.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração.** São Paulo, Pioneira, 1971.

LIMA, Heitor Ferreira. **Evolução industrial de São Paulo: esboço histórico.** São Paulo, Martins, 1953.

_____. **História Política, Econômica e Industrial do Brasil.** São Paulo, Cia. Ed. Nacional, 1970.

LOBO, Eulália L. "História Empresarial" in CARDOSO, Ciro Flamarion & VAINFAS, Ronaldo. **Domínios da História: ensaios de teoria e metodologia.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.

LOBO, Roberto Haddock. **História econômico e administrativa do Brasil para escolas de comércio e administração e cursos técnicos em geral.** São Paulo, Atlas, 1969.

LOPES, Juarez Rubens Brandão. **Sociedade Industrial no Brasil.** São Paulo, Difusão Européia / EDUSP, 1964.

LUZ, Nícia Vilela **A luta pela industrialização no Brasil.** São Paulo, Alfa-Omega, 1978.

MACHLINE, Claude. "Evolução da administração da produção no Brasil." in **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 34, n. 3, Mai./Jun., 1994.

MALULY, Carlos Vinícius. **Inovações Tecnológicas na indústria automobilística brasileira: um estudo de caso na Volkswagen do Brasil.** 1998. Dissertação (mestrado em Administração) - FGV/EAESP, São Paulo.

MANFRINATO, Herson Mauro. **Os impactos da globalização na função dos presidentes das subsidiárias de empresas multinacionais**. 1996. Dissertação (mestrado em Administração) - FGV/EAESP, São Paulo.

MARGLIN, Stephen. "Para que servem os patrões?" in GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo, Martins Fontes, 1980.

MARSDEN, Richard & TOWNLEY, Barbara – "The owl of Minerva: reflections on theory in practice" in CLEGG, Steward, HARDY, Cynthia & NORD, Walter R. **Handbook of Organization Studies**. London, Sage, 1996.

MARTINS, José de Souza. **Conde Matarazzo, o empresário e a empresa: estudo de sociologia do desenvolvimento**. São Paulo, Hucitec, 1973.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. N.Y., Harper & Row, 1954.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization**. N.Y., Mcmillan, 1933.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo, Martins Fontes, 1992.

MEIRELLES, Fernando de Souza. "Evolução da microinformática: ciclos, cenários e tendências." in **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, Mai./Jun., 1994.

MELLO, João Manuel C. De & NOVAIS, Fernando A. "Capitalismo tardio e sociabilidade moderna" in **História da Vida privada no Brasil: contrastes da intimidade contemporânea**. Coordenador-geral da coleção: Fernando A. Novais. Organizadora do volume Lilia Moritz Schwarcz. São Paulo, Companhia das Letras, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo, Atlas, 1995

MORSE, Richard M. **Formação Histórica de São Paulo** (de comunidade à metrópole). São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1970.

MOTOYAMA, Shozo. **Tecnologia e industrialização no Brasil: uma perspectiva histórica**. São Paulo, Ed. UNES, 1994.

_____; GALVAN, Cesare G; BARCELOS, Eduardo D.; MARQUES, Paulo Q. & CAPOZOLI, Ulisses. "Novas tecnologias e o desenvolvimento industrial brasileiro" in MOTOYAMA, Shozo. **Tecnologia e industrialização no Brasil: uma perspectiva histórica**. São Paulo, Ed. UNES, 1994.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo, Pioneira, 1986.

_____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984.

_____. **O racionalismo capitalista e a evolução da empresa brasileira.**, 1969. Dissertação (mestrado em Administração) - FGV/EAESP, São Paulo.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, Record, 1995.

NASCIMENTO, Benedito Heloiz. **Formação da indústria automobilística brasileira**. São Paulo, Instituto de Geografia, USP, 1976.

OLIVEIRA, Marco Antônio (coord.). **Mitos e realidades da qualidade no Brasil**. São Paulo, Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Maurício Roque Serva de. **A importação de Metodologias Administrativas no Brasil**. São Paulo, EAESP/FGV, 1990.

PENA, Maria Valéria Junho. "A introdução de ideologias gerenciais no Brasil" in **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 25 (3): 23-30, jul/set 1985.

PEREIRA, José Carlos. **Estrutura e expansão da indústria em São Paulo**. São Paulo, Nacional, 1967.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Formação industrial do Brasil e outros estudos**. São Paulo, Hucitec, 1984.

_____. **Mobilidade e carreira dos dirigentes das empresas paulistas**. 1972., Tese (Doutoramento em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.

_____. **Estudos sobre o Brasil Contemporâneo**. SP, Pioneira, 1971.

_____. **Desenvolvimento e crise no Brasil: 1930-1983**. São Paulo, Brasiliense, 1985.

PITTO, Carlos Ribas. **As raízes do pensamento empresarial no Brasil: um estudo comparativo dos processos no Hemisfério Norte e Brasil até 1960**. São Paulo, EAESP/FGV, 1992.

PRINS, Gwyn. "História oral" in BURKE, Peter. (org.) **A escrita da história: novas perspectivas**. São Paulo, Ed. UNESP, 1992.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira de. "Relatos Oraís: do 'indizível' ao 'dizível'" in **Experimentos com Histórias de Vida: Itália-Brasil / organização e introdução Olga de Moraes von Simsom**. São Paulo, Vértice / Ed. Revista dos Tribunais, 1988.

RATTNER, Henrique. **Industrialização e concentração econômica em São Paulo**. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1972.

REBELLO, E. de Castro. **Mauá restaurando a verdade**. Rio de Janeiro, Ed. Universo, 1932

REED, Michael. "Teorização organizacional: um campo historicamente contestado." In CLEGG, S. T.; HARDY, C. & NORD, W. R. **Handbook de**

Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo, Atlas, 1997.

RENAULT, Delso. **Indústria, escravidão, sociedade:** uma pesquisa historiográfica do Rio de Janeiro no sec XIX. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, Brasília, INL, 1976.

RICHERS, Raimar. "Recordando a infância do Marketing brasileiro - um depoimento." in **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 34, n. 3, Mai./Jun., 1994.

SCANTIBURGO, João de. **José Ermírio de Moraes:** o homem - a obra. São Paulo, Cia. Editora Nacional, 1975.

SCHLESINGER, Hugo. **Enciclopédia da Indústria Brasileira.** São Paulo, IEPE, 1954.

SEGNINI, Liliana. **Mulher em tempo novo:** mudanças tecnológicas nas relações de trabalho. 1995. Tese (livre docência em educação). Unicamp / Faculdade de Educação, Campinas.

SEQUEIRA, John H. **Manufatura classe mundial no Brasil:** um estudo da posição competitiva. São Paulo, Divisão de Publicação da Câmara Americana do Comércio para o Brasil, 1990.

SHAPIRO, Helen. "A primeira migração das montadoras: 1956-1968" in ARBIX, Glauco & ZILBOVICIUS, Mauro. **De JK a FHC, a reinvenção dos carros.** São Paulo, Scritta, 1997.

SILBERFELD, Jean-Claude Eduardo. **O grupo permanente de mobilização industrial da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo: 1964-1967.** São Paulo, PUC, 1984.

SILVA, Benedicto (coord). **Dicionário de Ciências Sociais.** Rio de Janeiro, Editora FGV, 1987.

SILVA, Francisco Xavier de Carvalho Pereira da. **O profissional de organização**: principais funções e responsabilidades. Rio de Janeiro, EBAP / FGV, 1978.

SILVA, Tania Maria Limeira de Carvalho e. **As empresas e a “Nova República”**: a dinâmica da gestão estratégica dos negócios no Brasil na década de 1980. 1986. Tese (Doutoramento em Administração) FGV / EAESP, São Paulo.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro, FGV, 1965.

SKIDMORE, Thomas E. e outros. **O Brasil na década de 70**. Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento Humano**. São Paulo, Martins Fontes, 1994.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward **Administração**. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1994.

SORJ, Bernardo & ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares de (org). **Sociedade e política no Brasil pós-64**. São Paulo, Brasiliense, 1983.

STORCK, Vera Suely. “Notas para a história da administração brasileira: origens e desenvolvimento.” Rio de Janeiro, **Revista de Administração de Empresas**, 23(3), jul/set 1983.

SOUZA, Alberto de Mello e & CASTRO, Cláudio de Moura. **Mão-de-obra no Brasil**: mobilidade, treinamento e produtividade. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1974.

SUZIGAN, Wilson e outros. **Crescimento industrial no Brasil**: incentivos e desempenho recente. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1974.

TAYLOR, Donald A. **Institution Building in Business Administration: the Brazilian Experience.** East Lansing, MSU International Business and Economic Studies, 1968.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica.** São Paulo, Atlas, 1990.

TEIXEIRA, F. M. P. & TOTINI, M. E. **História Econômica e Administrativa do Brasil.** São Paulo, Ática, 1989.

TEIXEIRA, Palmira P. **A fábrica do sonho: trajetória do industrial Jorge Street.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1990.

THORSTENSEN, Vera et al. **O Brasil frente a um mundo dividido em blocos.** São Paulo, Nobel, Instituto Sul-Norte de Política Econômica e Relações Internacionais, 1994.

TOFFLER, Alvin – **A terceira onda.** Rio de Janeiro, record, 1980.

TRIPODI, Tony; FELLIN, P. & MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social.** Rio de Janeiro, Francisco Alves Ed., 1975.

TSOUKAS, Haridimos & CUMMINGS, Stephen. “Marginalization and recovery: the emergence of Aristotelian themes in Organization Studies” In **Organization Studies**, 1997, 18/4.

VAINFAS, R. “História das mentalidades e história cultural” in BURKE, Peter. (org.) **A escrita da história: novas perspectivas.** São Paulo, Ed. UNESP, 1992.

VARGAS, Milton; KATINSKY, Júlio R. & NAGAMINI, Marilda. “Indústria da construção e a tecnologia no Brasil – Introdução e conclusão” in MOTOYAMA, Shozo. **Tecnologia e industrialização no Brasil – uma perspectiva histórica.** São Paulo, Editora UNESP: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 1994.

VEIGA FILHO, H. e outros. **O fator humano na indústria**. São Paulo, Instituto Roberto Simonsen, 1966.

VERGARA, Sylvia Constant & PINTO, Mario Couto Soares. "Nacionalidade das referências teóricas em análise organizacional: um estudo da nacionalidade dos autores referenciados na literatura brasileira". In **Anais do 1º ENEO**, Curitiba, junho de 2000.

VILLELA, Annibal V. et alli. "Aspectos do crescimento da economia brasileira, 1889-1969." Rio de Janeiro, FGV, 1971, mimeografado.

VITA, Luis Washington. "A industrialização em São Paulo" in MARCONDES, J. V. Freitas & PIMENTEL, Osmar. **São Paulo: espírito, povo, instituições**. São Paulo, Pioneira, 1968.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva**. Brasília, Editora da Universidade de Brasília, 1991.

WOMACK, J. ; ROOS, D. ; JONES, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

ZILBOVICIUS, Mauro. "Modelo de produção e produção de modelos" in ARBIX, Glauco & ZILBOVICIUS, Mauro. **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo, Scritta, 1997.

ZUBOFF, Shoshana. **In the age of the smart machine: the future of work and power**. Basic Books, 1988.

A problemática da industrialização no Brasil (resenhas bibliográficas). São Paulo, Instituto Roberto Simonsen, 1979.

Brasil, Departamento Nacional da Indústria e Comércio. **Aspectos da indústria brasileira**. Rio de Janeiro, Borsi, 1940.

Brasil: recursos e possibilidades. Rio de Janeiro, Ministério das Relações Exteriores, 1936.

Brasil: recursos e possibilidades. Rio de Janeiro, Ministério das Relações Exteriores, 1948.

Capítulos da História da Indústria Brasileira. São Paulo, Forum Roberto Simonsen, 1959.

Estatísticas Históricas do Brasil. Séries Estatísticas Retrospectivas vol.3. Rio de Janeiro, IBGE, 1987.

FCAV. Marketing de tecnologias. São Paulo, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 1976

Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. **Indústria de São Paulo: órgãos dirigentes.** São Paulo, FIESP / CIESP, 1970.

História da Moderna Indústria Brasileira. Rio de Janeiro, Jornal do Brasil, 1986.

Matarazzo: 100 anos. São Paulo, CLA, 1982.

Pense Grande vols. 1, 2, 3 e 4. São Paulo, Prêmio, 1989, 1991, 1993, 1995.

No volume 1, foram narradas as biografias de Abraham Kasinski (Cofap), Américo Emílio Romi (Romi), Antônio Secundino de São José (Agroceres), Francisco Martins Bastos (Ipiranga), George Eastman (Kodak), Henri Nestlé (Nestlé), Henry Ford (Ford), Ray Kroc (McDonald's), Soichiro Honda (Honda) e Yara do Amaral Pricoli (Natura).

No segundo volume, temos as biografias de Atilio Francisco Xavier Fontana (Sadia), Bernardo Goldfarb (Grupo Marisa - Lojas Brasileiras), Curt Heirich Paul Johannpeter (Grupo Gerdau), Jorge Wilson Simeira Jacob (Grupo Fenícia) Leon Feffer (Grupo Suzano-Feffer), Luigi Papaiz (Papaiz), Luiz Varga (Freios Varga), Maurício Sirotsky Sobrinho (Rede Brasil Sul de Comunicações), Nadir Dias de Figueredo (Nadir Figueredo) e Victor Civita (Grupo Abril).

No volume 3, foram apresentadas as biografias de Dimas de Melo Pimenta (Dimep), Ernesto Igel (Grupo Ultra), Eugênio Emílio Staub (Gradiente), Norberto Odebrecht (Organização Odebrecht), Paulo Diedrichsen Villares

(Grupo Villares), Raimundo José Saboia Pessoa (Companhia Paraibuna de Metais), Roberto Cochrane Simonsen (o Patrono da Indústria) Rolim Adolfo Amaro (TAM), Stella Barros (Stella Barros Turismo) e Victor Henrique Foroni (Método Engenharia).

Finalmente, Affonso Brandão Hennel (Semp Toshiba), Ingo Hering (Grupo Hering), Jorge A. D. Logemann (Schneider Logemann), José Ermírio de Moraes (Grupo Votorantim), José Mindlin (Metal Leve), Mauro Salles (Salles / DMB&B Publicidade), Miguel Gellert Krigsner (O Boticário), Olavo Egydio Setubal (Grupo Itaúsa), Pedro Grendene (Grendene) e Salim Mattar (Localiza) foram retratados no volume 4.

São Paulo (Estado), Gabinete do Governador. **São Paulo:** 110 anos de industrialização. São Paulo, Três, 1992.

SIDRA: Sistema IBGE de Recuperação Automática. IBGE, 2001. Disponível em <www.ibge.gov.br>. Acesso em 25/01/01.

DOCUMENTOS

Balboni, Achilles – **Memórias**. Mimeo. São Paulo, 1996.

DEPOIMENTOS

BERTERO, Carlos Osmar. *Depoimento*. São Paulo, 10/08/00.

D'ALMEIDA, Mário Gomes. *Depoimento*. São Paulo, Estúdio da Oficina Cultural Oswald de Andrade, 08/11/1994. disponível em: <www.museudapessoa.com.br>. Acesso em 29/08/00.

HAMBURGER, Polia. *Depoimento*. São Paulo, 22/01/01

MACHLINE, Claude. *Depoimento*. São Paulo, 29/08/00.

MOTTA, Paulo Roberto. *Depoimento*. Rio de Janeiro, 07/09/00.

RICHERS, Raimar. *Depoimento*. São Paulo, 16/01/01

PERES, Antônio. *Depoimento*. São Paulo, Estúdio da Oficina Cultural Oswald de Andrade, 23/11/1994. disponível em: <www.museudapessoa.com.br>. Acesso em 29/08/00.

PERISCINOTO, Alex. *Depoimento*. São Paulo, Estúdio da Oficina Cultural Oswald de Andrade, 28/10/1994. disponível em: <www.museudapessoa.com.br>. Acesso em 29/08/00.

MONTSERRAT, Francisco Sala. *Depoimento*. São Paulo, Estúdio da Oficina Cultural Oswald de Andrade, 24/10/1994. disponível em: <www.museudapessoa.com.br>. Acesso em 29/08/00.

RISKALLAH, Mário Roberto. *Depoimento*. São Paulo, Estúdio da Oficina Cultural Oswald de Andrade, 05/11/1994. disponível em: <www.museudapessoa.com.br>. Acesso em 29/08/00.

SULZBACHER, Raul Milton Souza. *Depoimento*. São Paulo, Estúdio da Oficina Cultural Oswald de Andrade, 26/10/94. disponível em: <www.museudapessoa.com.br>. Acesso em 29/08/00.

SZAJMAN, Abram Abe. *Depoimento*. São Paulo, Estúdio da Oficina Cultural Oswald de Andrade, 04/11/1994. disponível em: <www.museudapessoa.com.br>. Acesso em 29/08/00.