

Formação de empresários na Argentina*

ENRIQUE OTEIZA

1. Especificidade histórica dos processos nacionais de desenvolvimento; 2. O processo de desenvolvimento da chamada "Argentina moderna"; 3. Treinamento formal de administradores profissionais para o setor industrial na Argentina; 4. A formação em administração de empresas na Argentina de hoje e as mudanças que deveriam ser introduzidas; 5. Definições de algumas hipóteses sobre a sociedade argentina do futuro, que orientaram esta apresentação.

Os administradores de empresas serão encarados, aqui, como indivíduos que organizam ou administram, na qualidade de diretores, unidades de produção de bens e serviços, unidades sociais em que existem diversas formas e graus de participação e que integram, por sua vez, uma sociedade maior governada de acordo com um sistema político. Tais unidades estão inseridas, em maior ou menor grau, dentro de sistemas de governo e planejamento mais ou menos explícitos. A definição de que partimos é mais ampla que a usada comumente na Argentina, a meu ver de modo errôneo, pelo setor empresarial privado. Por essa razão, vamos consi-

* Conferência proferida no Seminário Interdisciplinar e Intersetorial de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Argentino, realizado em 21 de agosto de 1971, em San Carlos de Bariloche, Argentina.

derar a empresa como unidade produtora de bens ou serviços, o que implica definir como empresas produtoras não apenas as de bens materiais, mas também as que produzem benefícios sociais como, por exemplo, universidades e hospitais, cujos diretores estariam também incluídos entre aqueles indivíduos aos quais acabamos de nos referir.

Dentro da categoria geral que acabamos de definir, dedicaremos particular atenção ao grupo mais restrito de executivos do setor industrial, dadas as características proeminentes deste setor no processo de desenvolvimento. Como se sabe, a indústria — a produção maciça — apareceu como novo elemento dinamizador na história da humanidade e, ao longo das chamadas revoluções industriais dos últimos dois séculos, contribuiu para transformar celeremente a sociedade dos países que hoje alcançaram alto grau de tecnologia e capacidade produtiva autogerada.

Convém recordar, porém, quando nos referimos a empresário industrial que, na realidade, a definição geral que temos em mente é a mais ampla, proposta no início deste artigo

O executivo que dirige unidades de produção de bens e serviços tem como uma de suas tarefas fundamentais, dentro das regras de jogo definidas pela sociedade para o ambiente externo e interno dessa unidade — que se convencionou constituir uma unidade social — a de combinar os recursos que a sociedade põe a sua disposição para produzir resultados que ela demanda. Toda sociedade espera das unidades de produção certa eficácia no cumprimento de suas funções, de acordo com critérios complexos por ela fixados e enunciados dentro dos objetivos mais gerais definidos através de seu sistema político. Esse mecanismo político de tomada de decisões e elaboração de normas expressa seu processo histórico e suas necessidades econômicas, sociais e políticas, tanto atuais como futuras.

O processo histórico não é básico nem puramente racional, se partirmos do ponto de vista da racionalidade da produção; fatores que produzem justiça, distribuição e participação, com seus conseqüentes conflitos entre classes e países, são inerentes à história, especialmente quando esta se acelera como vem ocorrendo nos últimos séculos.

Surge, assim, do processo histórico, a realidade tornada concreta através de uma rede de normas, instituições e possibilidades dentro das quais a unidade de produção está inserida, interagindo dinamicamente com as demais unidades da sociedade nacional e universal. Em primeiro lugar, o grau de autonomia das sociedades nacionais é fator que pesa em suas próprias características internas. Quanto a isso, vamos supor implicitamente que a situação futura das próximas décadas será diferente da atual, com aumento do controle das decisões no âmbito nacional e maior participação nas decisões, em todos os níveis.

Essa introdução tem, por outro lado, o objetivo de chamar a atenção para um aspecto limitativo da mudança em relação ao treinamento de executivos, os quais, espera-se, estariam também destinados a ajudar a implementar o processo de desenvolvimento libertador, mais justo e criativo.

1. Especificidade histórica dos processos nacionais de desenvolvimento

Ao se tentar definir a organização acadêmica, a orientação e o conteúdo dos programas de desenvolvimento de executivos é fundamental levar em conta o caminho que a sociedade nacional aspira percorrer em seu processo futuro de evolução e transformação, processo esse do qual participarão ativamente unidades de produção e seus dirigentes.

A orientação que poderíamos chamar de tecnocrata dependente, que acredita que a simples adoção de programas de treinamento baseados em textos e organização acadêmica norte-americanos, transplantados para a Argentina sem adaptação ou revisão crítica, pode produzir automaticamente bons resultados, reflete falta de conhecimento histórico e de capacidade de análise. Não pretendemos, com isto, dizer que acreditamos na improvisação, no folclorismo superficial, nem nas virtudes de não considerar a experiência alheia.

A realização deste seminário indica, por outro lado, que há pessoas e instituições que não se conformam com orientações imitadas cegamente.

Vejamos então, de forma bem sucinta, o que nos diz a história dos últimos dois séculos, quanto a diferenças registradas no processo de industrialização de alguns países considerados industrialmente desenvolvidos e como tais diferenças influenciaram a adoção de orientação bem diversa no treinamento de executivos de alto nível, em alguns países chamado “formação de quadros gerenciais”.

Examinaremos inicialmente, nesse campo, a experiência de superpotências como os Estados Unidos da América do Norte e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas.

Em face da maior divulgação de informações sobre os Estados Unidos discorreremos brevemente sobre a experiência norte-americana. Observa-se, neste século, uma acentuada tendência em direção à profissionalização do executivo através de diferentes modalidades do sistema educacional. Desta maneira evolui-se gradualmente no sentido de substituição dos executivos sem formação universitária, dos quais resta ainda uma parcela não insignificante, especialmente em unidades de produção de bens e serviços de pequeno porte (onde esse fato tem pouca importância) e médio porte nos setores industrial, comercial e financeiro.

Quanto ao sistema de educação formal, o empresário torna-se profissional diplomando-se primeiro numa faculdade ou em cursos de engenharia a nível de graduação, similares aos cursos universitários, algumas vezes com um ano a mais de duração e com maior ênfase em ciências naturais e engenharia, ou em programas de administração de empresas também nesse nível.

No sistema universitário a formação mais especializada completa-se mediante o acesso por qualquer dessas vias, do nível de graduação ao de pós-graduação, através de programas de administração desenvolvidos, em geral, por escolas especializadas. Algumas escolas com cursos de pós-graduação oferecem programas de administração pública ou de em-

presas com opções diferenciadas: em outras coloca-se ênfase em administração geral. Nesse nível termina a etapa fundamental de educação e de formação do empresário profissional norte-americano, dentro do sistema de educação formal.

Embora a formação continue dentro da empresa ou através de outros mecanismos paralelos, no que concerne à educação formal termina com a concessão do grau e “produz” determinado tipo de indivíduo. O sistema atua dentro da estrutura universitária, numa sequência que se inicia com o nível universitário e é seguida do curso de pós-graduação.

Ao analisarmos, assim, a experiência norte-americana, é fundamental considerar o conteúdo educacional e o currículo do primeiro estágio de formação universitária para podermos entender as características e a orientação seguida pelo sistema na formação de executivos.

A transplantação simplista do curso de pós-graduação norte-americano para o nível de graduação do sistema educacional argentino, sem considerar esses fatos, não implica sequer entender o que se está copiando. A cópia acrítica não só deixa de considerar que nossa sociedade é diferente, como também que o sistema educacional é outro. Na Argentina, por exemplo, não há faculdades, o curso de graduação é, em geral, mais longo, e a educação secundária tem também características bem distintas da americana.

O currículo das faculdades norte-americanas, que tanto pode enfatizar a engenharia ou a administração como pode ser mais geral, orientado para as ciências sociais, é crucial para a formação de certa classe de indivíduos com características acentuadamente nacionais quanto a valores e perspectivas em geral.

A faculdade americana nasceu inspirada na universidade inglesa com o objetivo de produzir, através do sistema universitário, uma classe dirigente nacional que conservasse, ainda, algumas das características do *gentleman*. A formação universitária supõe, igualmente, certo estilo de “internato” e proporciona fundamentalmente conhecimentos de ciências sociais, domínio da língua inglesa, alguma formação matemática e ênfase em ciências básicas.

Diferença primordial em relação ao sistema britânico é que no caso norte-americano este primeiro nível universitário assumiu características de formação em massa, produzindo uma mudança qualitativa comparável à transformação da confeitaria em supermercado.

A faculdade americana, menos elitista do que a britânica, produziu um bacharel com características muito definidas e representativas da sociedade e cultura norte-americana de hoje. O bacharel era até poucos anos um protagonista totalmente imbuído dos valores da sociedade norte-americana, em suas aspirações e forma de encarar o mundo. Estava tão profundamente impregnado de nacionalismo que nem sequer tinha consciência deste fato. É um personagem que vê o mundo através de lentes coloridas e não reconhece os Estados Unidos como dependentes de qualquer outra potência, já que, na realidade, o país não teve esse tipo

de problema em sua história recente; percebe o mundo como, em grande parte, dependente dos Estados Unidos. Quando se dá a esse graduado um programa de pós-graduação em administração, no qual se incluem instrumentos como estatística, contabilidade, economia e algumas áreas temáticas como, por exemplo, comercialização e produção, está-se preparando o indivíduo para participar da gerência de unidades de produção, como as empresas industriais. Este indivíduo vai, segundo certas regras de jogo, manipular os recursos colocados a sua disposição, não só a tecnologia e o capital, mas ainda outros que encontra ou procura gerar, de preferência em seu próprio país, e sobre os quais exerce controle direto. Esse empresário percebe o mundo como campo propício à expansão de suas possibilidades e de sua própria capacidade, limitado apenas pela competência, pelo conflito e pela negociação com seus pares que, nas últimas décadas, têm sido a URSS e a China.

Examinemos agora a experiência da União Soviética, país que no último meio século transformou-se em potência industrial. Nota-se, a partir de 1918, várias etapas distintas com relação a formas de organização e direção de empresas industriais: a primeira cobre os anos de 1918 a 1919; segue-se, na década dos 20, o período da chamada *nova política econômica*; de 1929 a 1955 estabeleceu-se a centralização rígida; de 1956 em diante registra-se o aparecimento de forças descentralizadoras que até hoje não conseguiram predominar, mas que obtiveram êxito na introdução de novas experiências de planejamento e administração num contexto de reformas moderadas.

No primeiro período (1918-1919) as empresas existentes estatizaram-se e passaram a ser dirigidas coletivamente pela própria comunidade operária, dando origem — dentro de um sistema ainda pouco estruturado de planejamento e administração global que funcionou até 1920 — aos trustes ou agrupamentos de empresas afins.

No período seguinte há um grande esforço para superar a situação dramática atravessada pelo sistema produtivo nos anos iniciais que, além das deficiências crônicas, havia sido profundamente prejudicado pela guerra e pela revolução.

Os cargos de direção das unidades de produção nesse período eram ocupados pelos técnicos disponíveis com formação em engenharia, segundo o modelo clássico europeu da época. Com o objetivo de controlar os técnicos pré-revolucionários e introduzir um sistema de participação nas decisões estabeleceu-se em cada unidade de produção industrial um triunvirato constituído pelo diretor, nomeado pela administração central; por um representante do partido e um do sindicato. Esse tipo de colegiado, no início de um sistema de planejamento ainda rudimentar, dirige as unidades de produção e as empresas da União Soviética até 1929.

A partir desse momento ocorre na organização político-administrativa uma mudança muito drástica que teve três objetivos fundamentais:

a) substituição dessa classe de diretores de empresas, pré-revolucionários, pelos primeiros graduados da década dos 20;

- b) extinção dos sindicatos e seus representantes;
- c) estabelecimento de um sistema muito centralizado de planejamento e controle.

Em 1929 houve intervenção na Central Operária, eliminou-se a representação sindical nos diferentes níveis, assim como muitos técnicos pré-revolucionários, e reformulou-se a organização das empresas. A direção das unidades de produção passou a ser exercida por um diretor e um representante do Partido Comunista. Esse sistema dicéfalo de administração vigora até hoje, embora tenha havido periodicamente modificações no sistema nacional de planejamento e na organização do Estado.

A partir de 1929 aumenta a centralização através do crescimento acentuado do papel desempenhado pelo órgão de planejamento central e os Comissariados Centrais de Implementação, mais tarde, em 1946, denominados Ministérios. Em meados da década de 50 foram introduzidas pequenas mudanças de orientação descentralizante, embora fossem mantidas, em grande parte, muitas das principais regras de jogo que norteavam o comportamento dos diretores de cada uma das fábricas e unidades de produção da União Soviética.

A principal responsabilidade dos diretores consiste em cumprir o Plano Anual, o qual define a quantidade e o preço de todos os insumos físicos a serem utilizados durante o ano, a quantidade de pessoas que serão empregadas, bem como seus salários, estabelecendo ainda, como é natural, o total da produção anual, em unidades físicas, assim como seu preço.

De acordo com os dados existentes, fornecidos pelo diretor ao órgão de planejamento, efetuam-se as estimativas do custo e estabelece-se o preço de venda, geralmente maior do que o custo. Gera-se desta forma um excedente chamado de “utilidade teórica” ou “utilidade do plano”, que é transferido ao Governo central. Se a empresa ultrapassa a produção estabelecida pelo plano, seu diretor pode converter o excedente em benefícios aplicáveis à própria unidade produtiva. A possibilidade de gerar os excedentes decorre de melhor combinação dos fatores à disposição da unidade, desde que não se incorra em custos adicionais nem se exija insumos não previstos, isto é, caracteriza-se fundamentalmente por aumento da produtividade do trabalho, melhor disposição da matéria-prima e equipamento e melhor planejamento do estoque. Estas melhoras constituem aumentos de produtividade que não implicam mudanças tecnológicas significativas fora do que foi previsto no plano anual.

O diretor desempenha papel importante na elaboração do plano de trabalho de sua unidade. É ele que envia, no ano posterior, informações ao órgão encarregado de preparar o Plano Nacional no qual se inclui o plano de sua fábrica para o ano seguinte.

Esta é uma de suas tarefas mais difíceis porque o sistema recompensa as atitudes favoráveis à expansão das estruturas produtivas mas, ao mesmo tempo, estabelece penalidades para o não-cumprimento do plano no ano seguinte. Trata-se de uma espécie de jogo bastante complicado onde o empresário soviético tem que agir, da mesma forma que o norte-americano, contornando, apenas, situações de outro tipo.

Por outro lado o administrador soviético não enfrenta problemas de comercialização, embora enfrente situações bastante difíceis com a obtenção de bens intermediários e insumos necessários à sua unidade de produção.

O armazenamento torna-se tão crítico como a organização da produção. Nesse sistema rigidamente planificado e centralizado que se estabeleceu depois de 1929, quando uma unidade de produção de bens intermediários não cumpre sua cota, os prejuízos refletem-se nas unidades que utilizam estes bens intermediários como insumos do seu processo de produção. A forma de defesa contra esse risco consistia na formação de estoques não-declarados de bens intermediários, prática ilícita até 1956 — regulada posteriormente — e permutas entre empresas, também não previstas no plano anual e consideradas ilegais. Daí resulta que o funcionário a que poderíamos chamar de “gerente de obtenção de insumos” em uma indústria da União Soviética é relativamente muito mais importante que o gerente de compras em uma empresa industrial norte-americana; em compensação, o gerente de vendas, muito importante numa empresa norte-americana, não tem paralelo numa empresa soviética similar.

Mencionamos anteriormente que o diretor de uma unidade de produção na União Soviética depois de 1929 divide suas tarefas com o Secretário do Partido Comunista, lotado na fábrica. O próprio diretor tem também que ser membro do Partido Comunista. Este é um sistema de governo, administração e controle de mão dupla, característico do modelo soviético. Neste sistema, toda a administração de produção é confiada a uma elite que pertence ao Partido Comunista, cuja filiação é um requisito indispensável para se ocupar qualquer cargo de projeção e se chegar à burocracia produtivo-administrativa, com sua conseqüente orientação na qual se incluem critérios de racionalidade e funcionalidade.

Por outro lado, a parte do sistema à qual pertence o representante do Partido Comunista na unidade de produção está ligada diretamente, através da estrutura do partido, à cúpula do governo, onde se articulam, em nível mais alto, as diferentes estruturas organizacionais do sistema da União Soviética.

Com relação ao treinamento desses quadros é muito freqüente atualmente que tanto o Secretário do Partido na empresa, como o diretor, sejam engenheiros. Embora sejam ambos membros do Partido Comunista, pertencem a quadros funcionais distintos e são avaliados segundo critérios diferentes. O cargo de diretor de fábrica é, em princípio, bastante estável. Como membro da burocracia, encarregado da produção, está vinculado aos órgãos mais diretamente responsáveis pela gestão do aparato produtivo enquanto o secretário do Partido pode ser substituído com maior facilidade.

Este sistema de administração a nível de fábrica faz com que estes dois elementos tenham realmente que trabalhar em regime de profunda concordância porque se o Secretário do Partido cria muitas dificuldades para o diretor ou se ambos não se entendem e estas divergências se

refletem no andamento dos trabalhos, os dois são punidos de formas diferentes, já que cada um é responsável, perante organizações diversas, pelo bom desempenho da empresa.

Vejamos agora como se dá a formação de quadros para este sistema de administração das atividades de produção de bens e serviços. Vimos que atualmente os diretores das unidades de produção de bens são quase todos engenheiros. A idéia de que a engenharia é a profissão-chave para a administração da produção está muito arraigada na União Soviética, se bem que nas últimas décadas tenham aparecido graduados em economia e em administração que começam a ocupar alguns cargos de alto nível nas empresas, embora em proporção bem menor. A formação desses engenheiros realiza-se em centros de excelência que fazem parte de um sistema educacional baseado no mérito, quantitativamente numeroso mas bastante competitivo, de nível universitário. A origem socioeconômica do estudante tem menor importância do que nos Estados Unidos, uma vez que a sociedade é mais igualitária no que se refere à distribuição de rendas e de oportunidades sociais no campo da educação e da saúde.

Quanto ao ingresso nas escolas de nível universitário e ao regime de promoções dentro do sistema educacional, a seleção realiza-se mediante provas rigorosas. Não se cobra taxa de matrícula e o Estado concede ao estudante uma remuneração que cresce proporcionalmente ao seu aproveitamento, medido através de uma escala específica. O prêmio por estar no “quadro de honra” varia, conforme a escola, de 25 a 80% da remuneração básica. Os estudantes cujas médias são inferiores a determinado limite perdem a ajuda financeira, se bem que possam continuar seus estudos desde que se conservem acima de um ponto mínimo preestabelecido. A maior parte das escolas de engenharia depende dos grandes grupos ou ramos industriais, e nos últimos anos foram efetuadas mudanças nos programas com o objetivo de diminuir a superespecialização nesse nível educacional, considerada atentatória a uma maior mobilidade ocupacional posterior, exigida pelo crescimento da estrutura produtiva e pelas mudanças tecnológicas.

A formação do futuro engenheiro é completada na área não fundamentalmente técnica com atividades extracurriculares vinculadas aos movimentos juvenis do Partido Comunista na escola, às quais se atribui grande importância. Através dessas atividades extracurriculares apoiadas por cursos incluídos no *currículum*, o estudante completa sua formação, partindo-se do pressuposto que as ciências naturais, por um lado, e as ciências sociais em sua versão marxista ortodoxa, por outro, constituem as ferramentas suficientes para a solução dos problemas posteriores. Assim sendo, estas pessoas não chegam como simples engenheiros com formação puramente técnica, mas sim como futuros membros de uma elite familiarizada com a visão global e com os valores do sistema, incluindo-se, desde o início, um conhecimento muito grande da organização institucional, da ideologia e da história do sistema soviético.

Como vimos, para chegar a diretor de empresa o indivíduo, além da formação universitária, deve ser membro do Partido Comunista, dele se esperando que, paralelamente à carreira de engenheiro, desempenhe atividades que o levem finalmente a ingressar no Partido. Este constitui uma elite muito ampla que fornece os dirigentes que governam o sistema, aos quais se concedem privilégios tais como o acesso aos cargos de direção, mas de quem se espera sacrifícios como de ter que aceitar qualquer missão que lhe seja confiada e dedicar grande parte de sua vida para poder participar dessa elite.

Quanto ao recrutamento para os futuros quadros técnicos e administrativos, as empresas fazem-no diretamente nas escolas, às quais solicitam que lhes encaminhem determinado número de formandos com bom desempenho acadêmico. A empresa pode, ela mesma, proceder à seleção. Os jovens graduados que se incorporam às unidades de produção equivalem aos chamados executivos-junior (*junior executive*) dos Estados Unidos. São admitidos na empresa por um período de três anos durante os quais fazem sua formação prática e aprendem a resolver problemas específicos relacionados com atividades gerenciais e industriais. Em relação a este aspecto existe a crença de que administrar e dirigir se aprende praticando dentro do contexto empresarial, mais do que nos livros. Esta concepção de treinamento de administradores difere da norte-americana.

Estas duas experiências mostram não só como podem ocorrer mas também em que condições históricas ocorreram formas diferentes de administração industrial, com profundas influências sobre treinamento de administradores empresariais. Mostram-nos também a importância que ambos os sistemas atribuem — através de diferentes mecanismos educacionais e de socialização — ao controle valorativo, ideológico e comportamental desses quadros dirigentes, influenciando de maneira definitiva as elites administrativas quanto à forma de encararem os problemas.

A esta altura de nossa exposição pode-se dizer que a fim de ilustrar diferenças e características de processos históricos nacionais diversos escolhemos os Estados Unidos e a União Soviética, porque podem ser considerados dois exemplos particularmente dessemelhantes. Tal observação perde sua validade se examinarmos o que ocorreu em outros países hoje considerados desenvolvidos como, por exemplo, Inglaterra e França, cuja evolução da maneira pela qual formaram seus quadros ao longo do processo de industrialização não vamos descrever em detalhes, não só porque demandaria muito tempo mas porque são experiências por demais conhecidas. Diremos apenas que o sistema educacional francês das chamadas grandes escolas de origem bonapartista e concepção inicial administrativo-militar, onde são formados os futuros dirigentes de atividades tanto no setor público quanto no setor privado, apresenta características diferentes das descritas e das vigentes na Inglaterra. O típico administrador inglês de alto nível era um indivíduo que tanto podia administrar uma ilha, como organizar e dirigir uma ferrovia, um banco ou uma empresa de navegação, fosse na metrópole ou na mais distante colônia, num sistema muito descentralizado. Este modelo foi produto de uma

estrutura educacional original com suas universidades e escolas de engenharia cuidadosamente estratificadas segundo critérios aristocráticos e elitistas.

As descrições feitas até aqui certamente não seriam suficientes para fornecer as bases para uma cópia fiel nem para uma análise crítica profunda de nenhum dos sistemas, mas para indicar que os caminhos do desenvolvimento não são idênticos, que cada nação possui uma especificidade histórica — sobretudo as grandes e poderosas — e que as diferenças existentes fazem-se acompanhar de formas diversificadas de treinamento dos quadros executivos. Nos casos descritos também se observa a importância que se deu à especialização, situando-a dentro de uma visão global, e a adequada inclusão dessa estrutura peculiar de formação dentro do sistema educacional. Do exame da história recente desses países industrializados podemos extrair ensinamentos válidos para resolver os problemas nacionais que enfrentamos nesse campo. A idéia de uma trajetória única, válida para qualquer país em desenvolvimento, constitui erro bastante generalizado tanto no chamado mundo ocidental capitalista, como no socialista. Dentro das correntes marxistas dos países socialistas ocorreu um processo de revisão e de polêmica interna que levou à aceitação da idéia a que hoje chamamos “diferentes caminhos para o socialismo”, “diferentes caminhos para o desenvolvimento socialista”, que não era muito aceita até poucos anos pelo marxismo mais vinculado ao comunismo “oficial”. Essa revisão resultou de contribuições de intelectuais e líderes e de diferentes processos políticos nacionais como os que ocorreram na Iugoslávia, Cuba e China, que representam, dentro da concepção marxista, casos históricos concretos de formas diferentes de abordagem ao desenvolvimento. Isto implica a aceitação por parte das correntes marxistas, política e intelectualmente significativas, do fato, comprovado historicamente, de que diferentes países, mesmo os socialistas, não só tinham possibilidade como de fato conseguiram seu processo de transformação em países industrialmente desenvolvidos através de caminhos diferentes. No que se refere ao pensamento “ocidental”, os estudos de história econômica, social e política relacionados com o problema do desenvolvimento também serviram para destruir a noção simplista de trajetória única que vigorou até pouco tempo. A concepção do processo de desenvolvimento, proposta por Rostow, segundo a qual a partir de um determinado nível os países percorrem certo número de etapas de tal maneira que, uma vez alcançada uma delas, passariam quase automaticamente à seguinte, foi suficientemente desmentida pela história. O mesmo aconteceu com a idéia de modernização, muito em voga há poucos anos, que tinha implícita a hipótese de que todos os países do chamado “mundo ocidental” — tanto os dominantes como os dependentes — poderiam e desejariam desenvolver-se à imagem e semelhança dos Estados Unidos. Esta noção está hoje totalmente desacreditada nos ambientes intelectuais e científicos dedicados ao estudo dos processos de desenvolvimento.

2. O processo de desenvolvimento da chamada “Argentina moderna”

A partir da “organização nacional” e do início da implementação do projeto de produção no final do século passado ocorreu a aceleração da taxa de crescimento do produto bruto *per capita* com suas crises e frustrações naturais, mas, de qualquer forma, mostrando uma tendência à expansão, sustentada até 1930. Este modelo apoiou-se inicialmente na classe política dirigente e na possibilidade de incorporação, à economia “moderna”, das terras férteis da zona temperada — os pampas úmidos — mediante adequado investimento em mão-de-obra, capital e tecnologia, e vinculação ao sistema econômico mundial hegemônico da época. O processo exigiu a construção de uma infra-estrutura e o estabelecimento de serviços adequados através de um conjunto de empresas de transporte, frigoríficos, seguros, bancos, navegação etc., a maior parte das quais operava segundo processos tecnológicos e administrativos importados predominantemente da Inglaterra. Esse modelo foi portanto dependente da importação de insumos externos. Paralelamente, a mão-de-obra e o mercado locais, que até então eram escassos, foram ampliados mediante a imigração maciça, predominantemente do sul da Europa. A taxa de crescimento do produto do setor rural decresceu após a terceira década deste século, refletindo as características de um setor que perdeu sua capacidade de inovação no momento em que passou a ser dominado por uma classe que assumiu, na área de produção sob seu controle, atitude mais patrimonialista do que empresarial. O regime de propriedade da terra e o crescimento explosivo do primeiro período com resultados tão positivos levou, no período seguinte, a uma atitude passiva dessa classe dirigente rural enriquecida, que não evoluiu tecnologicamente nem adotou modelos empresariais do tipo totalmente capitalista, nem tampouco respondeu às exigências que a sociedade argentina lhe fez durante tanto tempo. Essa classe conseguiu montar um eficaz mecanismo de poder que lhe permitiu defender satisfatoriamente seus interesses. Em 1930, como consequência da crise mundial que provocou o colapso do comércio exterior, a Argentina viu-se impossibilitada de importar muitos dos bens que importava anteriormente. As sérias dificuldades para exportar alguns de seus produtos tradicionais serviram de estímulo para a fabricação, no país, de bens manufaturados até então importados. De 1880 até esse período houve uma industrialização incipiente, embora não desprezível, que ganhou impulso durante a I Guerra Mundial e interrompeu-se no final do conflito, quando a Argentina reabriu suas portas ao comércio exterior, antes mesmo que essa tentativa de industrialização se tivesse firmado. Assim sendo, podemos dizer que o processo de industrialização da Argentina iniciou-se no final do último século, sofreu uma interrupção em 1918 e retomou seu ritmo em 1930, através de um processo de substituição de importação estimulado pela situação econômica internacional.

De 1930 a 1950 tivemos um período razoavelmente longo, durante o qual surgiram condições que favoreceram o surgimento da burguesia

industrial argentina. A crise de 1930 desarticulou o comércio mundial e a II Guerra Mundial terminou com a derrota da Inglaterra como potência imperial. Tal conjuntura permitiu e estimulou o impulso do processo de substituição de importações na Argentina até 1945, já que a situação internacional resultante da crise de 1930, com suas repercussões no comércio exterior, criou um sério problema de abastecimento que se agravou durante a II Guerra Mundial. Ocorreu, por outro lado, num golpe de sorte, que a metrópole britânica, pólo hegemônico das cinco décadas anteriores, em decorrência do qual a Argentina passou por um período de desenvolvimento dependente, porém significativo, anulou-se como Império, sem que a Argentina tivesse feito nada especial para libertar-se.

Os Estados Unidos sofreram durante a década de 30 aguda crise econômica interna que desencadeou a crise mundial e perderam, em consequência, a capacidade de expansão econômica internacional que haviam demonstrado até então. A economia norte-americana mostrou claros sinais de recuperação pouco depois da II Guerra Mundial, quando começou a canalizar sua expansão internacional para a Europa -- como necessidade estratégica prioritária. Foi logo após 1950, quando a economia americana cresceu realmente e a economia européia ocidental consolidou-se, que ocorreu novo fluxo de investimentos dos Estados Unidos em relação à América Latina. Durante esse período de 20 anos de esvaziamento da influência econômica estrangeira na Argentina, surgiu uma indústria nacional e foi nacionalizado um conjunto significativo de empresas; a burguesia nacional ligada principalmente à indústria de bens de consumo cresceu numericamente com ritmo muito veloz. Por que essa nova burguesia nacional não definiu de forma razoavelmente clara os problemas do desenvolvimento nacional, com vistas ao futuro? Ao terminar a II Guerra Mundial, o grupo de empresários e dos intelectuais argentinos a ele ligados teve um laivo de lucidez, estimulado em grande parte pelo receio de que pudesse vir a ocorrer novamente o mesmo que em 1918. Esses grupos pensavam que, se as portas se abrissem repentinamente ao comércio mundial, a nova indústria desapareceria, tal como acontecera 27 anos antes. Foi então criado o chamado "Conselho de Após Guerra" onde eram apresentados os problemas do futuro com vistas a reorientar a marcha dos acontecimentos do país.

Este procedimento estimulou iniciativas importantes do ponto de vista social e industrial, mas mostrou-se tímido e pouco claro com relação aos problemas internos e às perspectivas internacionais. O que faltou foi principalmente uma lúcida definição, a longo prazo, dos problemas e possibilidades do país em relação à evolução da situação mundial. A análise das possibilidades de uma nova etapa de desenvolvimento, dessa feita mais autônomo, mais espontâneo e também socialmente mais justo, dentro do novo contexto mundial, foi feita de forma parcial e tímida, nem mesmo considerando as próprias limitações político-ideológicas da burguesia industrial e das Forças Armadas da época. Assim sendo, os novos grupos empresariais e operários que surgiram no país, nos quais rema-

nesceram desde o início importantes forças conservadoras vinculadas ao projeto dependente anterior, não conseguiram, ou não souberam, transformar internamente as estruturas nem reformular o comércio exterior com a necessária audácia e coragem para aumentar a capacidade de decisão e opção em situações futuras. Depois de 1950, assistiu-se à expansão dos investimentos norte-americanos na América Latina e na Argentina onde encontraram aliados poderosos e conseguiram vencer facilmente as tênues resistências iniciais, passando a desempenhar o papel que antes coubera ao capital e às empresas britânicas. Nessa época começou-se a sentir, ainda que em pequeno grau, a expansão da economia européia, cujos interesses também se voltavam para a América Latina.

Na década de 50 começou-se a notar que a nova classe empresarial argentina, essa nova burguesia relativamente numerosa, não tinha uma visão nacional a longo prazo, nem tentava estimular o desenvolvimento de qualquer projeto nacional adequado a suas realidades e aspirações, em termos de perspectiva internacional. Faltou a esta nova classe de empresários nacionais, que não soube enfrentar adequadamente a velha classe dirigente argentina, treinamento adequado e informação (esta decorrente daquele) para maximizar sua cota de poder potencial, que não era insignificante. Sua capacidade de estabelecer alianças políticas eficazes com as classes operária e média, de acordo com as possibilidades do momento, não foi suficientemente utilizada. A problemática nacional e internacional sempre apanhou de surpresa a nova burguesia nacional, que reagiu vagarosamente às medidas geradas pela situação e nunca conseguiu ir além de propostas no sentido de solicitar menos impostos, mais crédito e menor intervenção do Estado.

Para completar devemos mencionar o fato de que a situação internacional nas décadas de 50 e 60 foi pouco propícia ao fortalecimento de projetos nacionais relativamente autônomos na América Latina, já que a bipolarização e o esquema de blocos foi impondo — tanto pela via econômica como pela militar — opções que conduziram ao aumento da dependência.

Como se explica que a sociedade argentina depois de 1950 não tenha podido sustentar um desenvolvimento espontâneo, considerando-se que o seu novo ponto de partida era mais elevado em comparação ao do fim do século passado e que as vantagens, mesmo limitadas, acumularam-se durante o período de conjuntura internacional favorável entre 1930 e 1950? A resposta pode ser encontrada na própria natureza do processo de desenvolvimento nacional das sete ou oito décadas anteriores. O processo de formação histórica da Argentina de 1880 a 1930, dependente do capital, da tecnologia e da administração estrangeiros, não contribuiu para a criação de forças sociais e suas correspondentes elites capazes de, a longo prazo, responder adequadamente aos interesses da sociedade nacional.

A falta de certas dimensões da capacidade administrativa, a ausência de uma tecnologia própria e a escassez de informações não manipuladas pelas metrópoles — resultado da implementação do plano de 1880 — contri-

buíram para reduzir o potencial de mudança das estruturas, exigido para a etapa seguinte. Por outro lado, o processo de industrialização para substituição de importações, acelerado a partir de 1930, foi impulsionado por um fator externo — a crise — e não resultou da clarividência dos grupos que detinham o poder na sociedade argentina. Acrescente-se ainda que esta forma de industrialização inicia-se pela fabricação de produtos conhecidos — geralmente aqueles mais fáceis de produzir — utiliza uma tecnologia conhecida e exige por um longo período o estabelecimento de mecanismos de proteção ao mercado interno. Os industriais da substituição de importação encontraram um mercado onde a demanda estava insatisfeita e onde não existiam problemas sérios de eficiência, qualidade, preço e criatividade. Essa experiência deu origem a uma burguesia nacional à qual faltavam conhecimentos e atitudes necessários para definir e enfrentar os problemas que iriam surgir anos depois.

Não nos referimos à parcela da classe dirigente industrial argentina aparentemente mais ligada a interesses nacionais nem à sua falta de lucidez para compreender as possibilidades existentes no pós-guerra, tanto no que se refere à situação internacional, como às condições internas. Não podemos deixar de salientar o papel desempenhado pelos profissionais e, portanto, pelas universidades, como formadoras desses profissionais que ocuparam uma parcela dos cargos de direção e administração da parte do setor industrial não pertencente ao capital estrangeiro. Dentre os que ocuparam cargos de direção de empresas no setor industrial, não foi muito alta a proporção de graduados em universidades. No ano de 1961, era de aproximadamente 30% a percentagem de graduados universitários que nas empresas de mais de 100 empregados ocupavam cargos de gerência ou posições mais elevadas. Nas indústrias de tamanho pequeno esta proporção era ainda menor. Em compensação, nas grandes organizações de serviços como, por exemplo, hospitais, instituições culturais, etc., a proporção de graduados universitários nos quadros dirigentes era seguramente bem maior.

Há uma explicação para a baixa proporção de graduados universitários nos quadros de direção. As oportunidades surgidas com a substituição de importação a partir da crise de 30 foram em grande parte aproveitadas por emigrantes que não tinham tido acesso à terra mas possuíam conhecimentos técnicos, ainda que a maioria sem nível universitário, enquanto os argentinos com grau universitário tinham acesso a cargos nos setores de serviços e apenas uma pequena percentagem em setores de produção de bens. Tivemos assim o paradoxo de ter grande parte da chamada burguesia empresarial argentina constituída, na realidade, por imigrantes europeus, portadores de qualificações técnicas que forçaram a criação de ramos completos de indústria. É interessante recordar que o fato de a Argentina contar hoje com uma indústria pesada não resultou de proposta dos chamados grupos dirigentes do país, mas sim da presença de um grupo minoritário, porém não insignificante, de imigrantes europeus oriundos de regiões industrializadas, com qualificação a nível de operário especializado ou técnico médio, adquirida em seus países de

origem na indústria metalúrgica mecânica. Esse grupo percebeu a oportunidade e começou a aplicar na Argentina os seus conhecimentos e, sem qualquer respaldo e apesar das estruturas nacionais, criou um ramo industrial. Este exemplo apenas ilustra um processo de industrialização para substituir importações que permitiu a ascensão, na sociedade argentina, de certos grupos que não tiveram acesso nem à terra, nem às profissões de nível universitário, mas que possuíam conhecimentos no campo industrial. Explica-se, assim, em parte, a pequena proporção de graduados em cargos de direção na indústria.

Por outro lado, nossas universidades modernizaram-se e desenvolveram-se após 1918 com uma preocupação mais voltada para a formação de grandes contingentes de profissionais liberais destinados a satisfazer necessidades do setor serviços do que para atender às exigências de um processo espontâneo de industrialização. Nem nossa universidade nem nossos profissionais constituíram o motor, a ponta-de-lança, da industrialização argentina nesse período. Deve-se reconhecer que crises externas, como a de 1930 e a II Guerra Mundial, e a existência de grupos imigrantes com experiência industrial constituíram fatores propulsores de muito maior importância.

3. Treinamento formal de administradores profissionais para o setor industrial na Argentina

Com relação aos administradores profissionais, que ocuparam em 1961 cargos de direção na indústria, as profissões que realmente contavam eram as de engenheiros, contadores e advogados, com uma participação muito pequena de outras profissões, ou seja, tomando-se os ocupantes de 30% dos cargos de direção em empresas industriais com mais de 100 empregados. Se analisarmos o currículo universitário dessas três profissões na Argentina, nenhuma delas prepara suficientemente para cargos de direção de unidades de produção de bens.

No caso dos bacharéis em direito é evidente a falta de treinamento em assuntos econômicos e técnicos. No caso de ciências econômicas a quase-totalidade dos graduados anteriormente a 1961 era constituída de contadores com deficiências de formação técnica e econômica fundamental para a administração de empresas industriais. No caso de engenharia faltavam conhecimentos específicos de técnicas de administração e de formação geral básica, não só sobre problemas históricos e socioeconômicos do desenvolvimento argentino e latino-americano, mas também sobre a situação e perspectivas mundiais.

Resumindo, poderíamos dizer que o motivo pelo qual a Argentina não se conscientiza do problema de preparação de quadros dirigentes para suas unidades de produção de bens e serviços adequados a um modelo de “desenvolvimento nacional” — entendendo-se a expressão como bem-estar da sociedade argentina em conjunto, numa perspectiva que não se esgote a curto prazo — explica-se basicamente pelo tipo de desenvolvi-

to histórico que deu ao país sua atual conformação. O fato de haver atravessado nos últimos 100 anos um período de grande dependência econômica, tecnológica e cultural no qual se desenvolveu, estimulado por crises externas, um processo de industrialização para a substituição de importações, explica, em grande parte, a incapacidade de a burguesia nacional industrial — produto desse desenvolvimento dependente — responder às mudanças no âmbito nacional e internacional.

4. A formação em administração de empresas na Argentina de hoje e as mudanças que deveriam ser introduzidas

Quanto à situação recente, o ensino de administração de empresas tornou-se, durante a década de 60, institucionalizado em muitas universidades tanto públicas como particulares, com programas diferenciados a nível de graduação. A inclusão desta nova profissão no sistema de educação formal a nível de graduação constitui um erro de definição bastante sério, porque o ensino especializado em administração de empresas muito diversificado, abrangendo matérias jurídicas, contábil-financeiras, econômicas e de ciências sociais a níveis muito especializados, prepara um profissional de nível universitário com deficiente formação intelectual básica. A superficialidade do ensino em ciências sociais e exatas e em disciplinas básicas constitui base insuficiente para as tarefas e os estudos que venham a ser empreendidos posteriormente.

Por outro lado, o ensino a nível de graduação nem proporciona uma formação cultural geral nem amplia suficientemente a compreensão dos problemas da própria sociedade. A opção de oferecer cursos de pós-graduação a graduados de outras profissões seria, em nossa opinião, a melhor alternativa no caso argentino, pois permitiria, a partir de uma formação intelectual mais sólida, aperfeiçoar muitos graduados que possuísem condições e quisessem adquirir uma especialização. Este caminho, que não foi escolhido, teria proporcionado à sociedade no momento em que os detentores do poder resolvessem impulsionar um desenvolvimento mais autônomo, especialistas de nível intelectual e profissional aceitáveis em assuntos administrativos, num campo em que haverá necessidade de especialistas qualificados e não meros repetidores de receitas copiadas do exterior.

No que diz respeito à parte geral do programa de formação de administradores e considerando os objetivos mais amplos da sociedade, aos quais nos referimos, deveríamos levar em conta os aspectos que se seguem.

Essa formação destinar-se-ia, em primeiro lugar, a preparar indivíduos para compreender e adaptar-se a situações internacionais cambiantes nas quais se incluíam as características da situação atual que abre para países de tamanho médio, como a Argentina, possibilidade de soluções e

opções mais adequadas do que as que existiam há pouco tempo. Esta preparação não pode ser obtida mediante cópia de currículos e emprego de textos americanos aplicados a uma sociedade indiscutivelmente diferente.

O fim da bipolarização mundial e a existência de países de tamanho médio — como Itália, Japão e outros — tecnologicamente avançados permitem separar a tecnologia, a administração e o capital, ou seja, renegociar e remanejar esses recursos para aplicá-los a qualquer projeto industrial futuro que a Argentina queira empreender, ou a recombinar muitos dos elementos existentes para melhorar as condições prevaescentes no país. O remanejamento desses três fatores pode significar a superação das limitações do investimento privado direto, aumentando, assim, o poder de negociação internacional e de controle por parte da sociedade argentina. Parece-nos realista imaginar que para qualquer projeto que a Argentina se proponha a realizar há hoje alternativas internacionais mediante as quais a tecnologia não-accessível, ou que não possa desenvolver-se no país a um custo razoável, poderá ser obtida de fora, cabendo sempre ao empresariado argentino a gestão. Essa possibilidade apresenta vantagens óbvias porque significa decréscimo das pressões políticas ou intergerenciais, geradas por interesses situados em outros países, industrialmente desenvolvidos, sobre decisões nacionais. Permite, além disso, pagar um preço limitado — ou seja, conhecer de antemão o custo — pela tecnologia que forçosamente deva ser adquirida. Isto constitui uma das grandes vantagens sobre o chamado “sistema de investimento privado direto” segundo o qual geralmente se obtém apenas a instalação, no país, de uma filial de empresa multinacional, não sujeita a limitações e controles adequados tornando muitas vezes impossível a determinação do valor real do investimento ou da tecnologia incorporada e dando margem à inclusão, nas remessas feitas para o exterior, de contribuições financeiras arbitrárias, lucros, pagamentos por privilégios e outros serviços, dentro de um sistema excessivamente manipulável por uma administração controlada do exterior. Essa possibilidade requer o estabelecimento de objetivos nacionais claros que contem com apoio político adequado, ou seja, um Estado mais que simbólico, com real capacidade empresarial. Este tipo de possibilidade e de problemática que acabamos de expor não só torna viável a retenção real e efetiva da direção e da propriedade, ou seja, o controle das unidades de produção dentro do país, como também mostra a importância de se contar com uma classe empresarial treinada em função dos interesses da sociedade argentina, capaz de conduzir com eficácia um processo desse tipo. Apenas desta maneira é possível conceber, negociar e administrar uma estrutura de produção de bens e serviços conveniente aos interesses e aspirações da sociedade argentina.

Essa problemática indica outro tipo de questão cuja análise e estudo deveriam ser tratados abertamente em nossos programas de ensino especializado em administração e que sabemos não é incluída nos currículos copiados de países industrialmente mais avançados. Trata-se de uma área temática relacionada com os aspectos institucionais das unidades de pro-

dução no que tange à propriedade e controle social, nacionalização efetiva da gestão, novas formas de negociação de tecnologia e, eventualmente, de capital estrangeiro.

Em segundo lugar deve-se, no treinamento, dar mais ênfase às possibilidades de mobilização e aproveitamento de recursos humanos locais. Em nosso país, atualmente, deixa-se de aproveitar o esforço e o investimento realizados na formação de recursos humanos. As empresas instaladas na Argentina utilizavam freqüentemente a relação tecnologia/trabalho/equipamento, não em função do custo relativo local dos chamados fatores de produção, nem de acordo com a satisfação das necessidades sociais, mas em função da tecnologia importada. Ao importar ou copiar, sem qualquer adaptação, tecnologia alemã, por exemplo, não consideramos que a sociedade germânica a cada momento tenha procurado, gerado e aplicado a tecnologia mais conveniente a seus objetivos e interesses. Nós transplantamos sem considerar nossas disponibilidades de recursos humanos, nem os custos relativos dos diferentes fatores que resultam de sua disponibilidade relativa, certamente diferente, nem tampouco os objetivos sociais nacionais.

Esta problemática pressupõe uma orientação nacional de acordo com os interesses e objetivos da sociedade argentina e o desenvolvimento adequado de um programa especial de treinamento de administradores, o que atualmente não é proporcionado por nenhum de nossos programas de ensino especializado em administração.

Em terceiro lugar, os profissionais que ingressarem nos programas formais de pós-graduação em administração serão, em sua maior parte, bacharéis em ciências econômicas, engenharia e direito. Nessas carreiras tradicionais não se proporciona base suficiente para compreender a situação da Argentina em relação ao resto do mundo, sua história, seus problemas econômicos, sociais e políticos. Esta carência pode ser solucionada mediante a inclusão de cursos de história econômica e social argentina e latino-americana e de problemas de desenvolvimento com perspectiva histórica e internacional. Em contraste, é notável, neste sentido, a superioridade do graduado norte-americano e soviético quando chega a um nível equivalente, não apenas pelo que sabe mas também pela ótica nacional através da qual vê o que sabe. Cada futuro administrador deveria estar capacitado para a tarefa de dirigir uma das unidades às quais nos referimos em função dos objetivos que a sociedade argentina estabeleceu para si, como ponto de referência geral, e daqueles mais amplos que se originam dos objetivos específicos dos diferentes setores e ramos de atividades das unidades de produção industrial e de outros bens e serviços. As unidades estarão inseridas provavelmente no sistema de planejamento mais ou menos flexível derivado do sistema político-decisório da sociedade e constituirão internamente, por seu turno, unidades sociais (ou grupos humanos) que farão parte do todo. Terão também seu sistema de decisões internas definidos parcialmente por normas gerais da sociedade, por normas específicas definidas fora da unidade e por normas fixadas através de mecanismos internos de decisão.

Em quarto lugar, deve-se considerar a necessidade de preparar administradores capacitados a dirigir, em nossa sociedade, grandes organizações, assim entendidas aquelas consideradas grandes dentro dos padrões argentinos de organizações de produção e serviços. Não estamos usando como padrão nem a General Motors, nem um ministério da URSS. Uma das deficiências da classe administrativa empresarial argentina tem sido a baixa capacidade de dirigir grandes unidades. Para dar apenas alguns exemplos: quando se trata de uma linha de coletivos, as coisas andam bem; quando se trata de dirigir uma grande empresa de ônibus com muitas linhas, o funcionamento é deficiente; quando se trata de dirigir um armazém, uma confeitaria ou um restaurante, alcança-se sucesso, mas se o problema é fazer funcionar uma grande loja de tecidos ou um grande salão de banquete, a organização falha. Referimo-nos sempre à capacidade administrativa local e o comentário é igualmente válido para os setores público e privado. Em decorrência de seu processo de desenvolvimento e de sua recente industrialização nossa sociedade tem sido particularmente frágil no que se refere à capacidade administrativa adequada às grandes organizações. Essa deficiência deverá ser superada pelos futuros administradores-empresários dos quais nos estamos ocupando. É indispensável, porém, que ao fazermos sua aplicação a pequenas empresas preservemos a capacidade de inovação tecnológica e de criatividade em geral. Um dos mais válidos argumentos a favor da descentralização é a possibilidade de criação de brechas que dêem margem ao surgimento de novas iniciativas, gerando e incorporando nova tecnologia, que não emerge, necessariamente, nem da “grande ciência” nem das grandes indústrias. Esta dimensão à qual a China e o Japão deram grande importância é bastante vital para a manutenção da dinâmica social.

Devemos finalmente incluir no currículo dos programas de graduação e pós-graduação em administração algumas matérias que permitam entender melhor o papel do Estado e do setor público, o papel do planejamento e o funcionamento do sistema político, de um ponto de vista não apenas formal. É claro que a cada dia que passa as unidades de produção de bens e serviços hoje existentes em nossa sociedade bem como as instituições e sistemas nos quais tais unidades estão integradas devem ser melhor entendidos.

Surgiram, nos últimos anos, além das carreiras especializadas que se desenvolvem dentro do sistema universitário, numerosos cursos de atualização para pessoas que já ingressaram no mercado de trabalho. Esses cursos não dão uma formação de tipo universitário mas constituem um complemento cuja existência tem utilidade dentro de uma estrutura sólida de formação profissional. Esses cursos constituem um aspecto positivo mas não podem, isoladamente, responder às necessidades de formação de administradores-empresários no nível exigido por uma estrutura complexa de produção de bens e serviços para uma sociedade que já ultrapassou o nível primário de desenvolvimento e aspira a reorientar esforços, nacionalizar sua economia e aperfeiçoar e elevar no futuro o nível hoje alcançado.

5. Definições de algumas hipóteses sobre a sociedade argentina do futuro, que orientaram esta apresentação

Para que nos possamos localizar com relação aos objetivos futuros mais gerais da sociedade argentina, mesclando realismo com audácia e assumindo os riscos de cometer enganos ou provocar polêmicas, é necessário reconhecer a existência de algumas aspirações amplamente compartilhadas por setores majoritários que se irão expressando por meio de objetivos de igualdade de oportunidade e acesso a bens e serviços básicos. Essas novas dimensões que se integram hoje à concepção de justiça implicam igualdade de acesso a alimento, habitação, conforto, educação, cultura, recreação e saúde e constituem uma aspiração global. Essas aspirações manifestam-se politicamente no seio da sociedade argentina e constituem a causa de muitos atritos e conflitos. Por outro lado, elas se referem não só a um acesso igualitário a certo número de bens básicos, mas incluem também a preocupação em participar do poder em níveis diferentes: o de cada uma dessas unidades de produção; o da política e do Governo nacional, ou seja, o nível da sociedade em seu conjunto; e o regional ou local. A sociedade argentina está expressando de forma cada vez mais crescente, através de seus mecanismos sociopolíticos, uma preocupação pela diminuição da dependência, isto é, um desejo de obter maior grau de independência nas decisões que a afetam. Não nos referimos ao conceito no sentido drástico de que a sociedade argentina aspira à abertura total ou à insulação; cremos, ao contrário, que nossa sociedade tem uma vocação de comunicação aberta e universal. Referimo-nos ao fato de que nossa sociedade aspira ao estabelecimento de relações mais simétricas com outras regiões do mundo, o que desde logo implica intercâmbio comercial em que se trocam bens equivalentes, isto é, em que se modifica a composição do intercâmbio internacional, ao qual a Argentina não somente incorpore tecnologia do exterior mas que lhe dê, também, capacidade criativa e possibilidade de opção. A ausência de dimensão criativa não apenas na tecnologia mas também nos aspectos culturais da sociedade produz atualmente alto grau de frustração social.

Há ainda, por parte da sociedade argentina, a aspiração de poder participar das decisões de tipo global ou internacional e não agir simplesmente nas pegadas da potência do momento. Parece-nos realista não perceber o país como superpotência, o que não implica agir como um parceiro absolutamente empedernido, em questões de tipo internacional, nem em ceder desnecessariamente. Daí se origina a busca por uma forma de articulação internacional que permita desempenhar um papel compatível com as dimensões e as possibilidades do país, participando ativamente de alianças latino-americanas, ou do Terceiro Mundo, ou a nível de país, dependendo do problema de que se trate. Observa-se também certa inquietude por superar a alienação argentina em termos de localização, ou seja, o desejo de realizar um esforço para assumir a sua situação geográfica, aceitar sua inclusão na América Latina e matar, finalmente, a ilusão de pertencer à Europa. Essa inquietação é favorecida pela situação

internacional, particularmente pelo fato de que a Europa não tem dado mostras de reciprocidade que favoreçam a manutenção da ilusão.

Estas suposições estiveram presentes nas considerações que fizemos sobre alguns dos aspectos que deveriam caracterizar, no futuro, os programas de administração na Argentina. Isso implica reformulação do ensino neste campo com vistas a formar quadros que possam contribuir para um processo de desenvolvimento em função dos objetivos e necessidades da sociedade argentina.

Summary

The article's subject is the formation of the entrepreneurship in Argentina. The author defines the enterprise as any unity producing not only material but also social goods and services, which gives a wide meaning to the term entrepreneurship. He emphasizes the need of considering the specific historical conditions of each country when designing academic organization, orientation and contents of human resources development programs for managers.

The author presents as examples the experiences in the United States and Russia regarding the education of managerial staff. He states that the differences between those two countries in solving their problems is related to the characteristics of each context which also presents as consequences different outputs.

Based on these two experiences and after an analysis of the history of the industrial development in Argentina, the author's conclusion is that the institutionalization of the teaching of business administration in Argentina, at undergraduate level, is a mistake since the basic intellectual background of its graduates is deficient.

In order to solve the problem of executives education and development, the author suggests that the courses should pursue the following steps:

- concerns in preparing the individual to understand the changing international environment and to adapt himself to it;
- emphasis on graduate teaching to professionals from several areas of knowledge;
- avoidance of using imported texts and programs;
- national-oriented programs according to the interest and goals of the Argentinian society;
- possibility of improving the ability of technological innovation and ingenuity;
- conditions to develop executives' skills for the management of large organizations;
- emphasis on the possibility of mobility and better allocation of local human resources;
- conditions to provide the nationalization of managerial functions;
- the knowledge of the means to interchange foreign know-how and capital in a way to benefit Argentina.