

# O ADMINISTRADOR PROFISSIONAL E AS PERSPECTIVAS DA SOCIEDADE BRASILEIRA

---

LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA

*“É mister que o governo ouça e empregue os chefes de empresa na elaboração de seus planos... O empregado precisa ser estimulado e não marginalizado.”* — Gen. EDMUNDO MACEDO SOARES, Presidente do CNI, março de 1966.

Ninguém nega a existência de administradores profissionais, mas é muito comum ouvirmos a afirmação de que a Administração não é uma profissão. HARBISON e MYERS, por exemplo, afirmam que a Administração não é uma profissão liberal, como a Advocacia, a Engenharia, a Medicina.<sup>1</sup> Torna-se difícil compreender semelhante posição. A Administração é sem dúvida uma profissão, desde que é uma atividade especializada, remunerada, com objeto próprio e constitui a fonte de receita, por excelência, daqueles que a exercem. É um administrador de empresas profissional é aquele indivíduo que, sem possuir a propriedade de uma empresa, toma decisões com autoridade sobre seus recursos humanos e materiais, planejando, organizando e controlando suas operações. É o homem que realiza essas funções especializadas em razão de sua competência profissional, e não por ser o proprietário da empresa ou por manter com este relações de parentesco ou amizade.

---

LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA — Professor-Adjunto do Departamento de Administração Geral e Relações Industriais e Coordenador do Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

1) FREDERIC HARBISON e CHARLES MYERS, *La Dirección de Empresa en el Mundo Industrial*, McGraw-Hill, 1962, Nova Iorque: pág. 81.

Existem fundamentalmente três tipos de administradores: o administrador patrimonial, o administrador político e o administrador profissional.<sup>2</sup> Essa é uma classificação segundo a natureza do poder que possuem.

O administrador patrimonial é aquele cujo poder é derivado da propriedade. Nas primeiras fases do desenvolvimento do sistema capitalista ele se identifica com a figura do empresário. Depois, passa a identificar-se com a figura de seus filhos, parentes ou amigos.

O administrador político tem como base de seu poder o prestígio político. É comum nas empresas estatais dos países subdesenvolvidos e nas primeiras fases de desenvolvimento dos sistemas socialistas.

À medida que ocorre o desenvolvimento econômico, porém, as empresas crescem, sua administração torna-se complexa, surge a necessidade de organizá-las em moldes impessoais e formais. Em outras palavras, torna-se necessário burocratizá-las, racionalizar sua administração, dirigi-las segundo estritos critérios de eficiência. É nesse momento que os administradores patrimoniais e políticos perdem a razão de ser, transformam-se em obstáculos ao processo de desenvolvimento e acabam sendo substituídos por administradores profissionais.

É claro que em certos casos o administrador patrimonial ou político pode realizar um treinamento formal ou informal e transformar-se em um administrador competente, tão competente quanto o profissional. Em todos os países do mundo, inclusive no Brasil, isso tem ocorrido. Constitui, todavia, a exceção. Não só o número desses administradores é absolutamente insuficiente para ocupar os postos administrativos abertos pelo crescimento e multiplicação das empresas, como também boa parte deles não consegue adaptar-se às novas exigências tecnológicas, o que os obriga a ceder seus postos aos administradores profissionais.

---

2) *Idem, ibidem*, pág. 74.

Os administradores profissionais surgem, assim, como resultado de uma imposição tecnológica. A elaborada e complexa tecnologia das grandes organizações modernas só pode ser administrada — vale dizer, só podem ser tomadas decisões sobre suas operações — por administradores profissionais. Essa é uma condição de eficiência, e o que distingue as grandes organizações modernas, particularmente as empresas, é o fato de para sobreviverem terem de ser administradas segundo critérios de eficiência.

Colocado o problema nesses termos, uma conclusão se impõe. O que distingue os administradores profissionais não é a posse de um diploma, não é o fato de haverem realizado um curso de Administração de Empresas. Temos certeza de que um curso dessa natureza poderá ser de extraordinária ajuda, mas não é essencial. O que distingue os administradores profissionais também não é o fato de ocuparem um cargo administrativo, de ocuparem uma posição de poder em uma organização. O que distingue, antes de mais nada, os administradores profissionais dos demais tipos de administradores é o fato de o seu poder emanar de sua capacidade pessoal, de sua habilidade de administrar com eficiência.

#### A POSIÇÃO ESTRATÉGICA DO ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

Uma vez que se atinja esse *status* de administrador profissional, porém, é indiscutível a posição estratégica dessa profissão nas sociedades industriais modernas.

Há três razões fundamentais que asseguram ao administrador profissional essa posição estratégica: o poder econômico de que dispõe, o poder político de que pode dispor e o papel fundamental no processo de desenvolvimento econômico que desempenha.

O poder econômico dos administradores profissionais deriva do controle que alcançam sobre as grandes organizações econômicas e, em particular, sobre as empresas, substituindo os administradores patrimoniais e políticos

de forma quase total. Dois exemplos conspícuos do que afirmamos são exatamente os dois maiores países industriais do mundo atual: os Estados Unidos da América e a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas. No primeiro a administração profissional substituiu a administração patrimonial. Os administradores das grandes empresas norte-americanas não são mais os seus proprietários. Na URSS a administração profissional substituiu a administração política. Os chamados “administradores vermelhos”, que controlavam as empresas por pertencerem ao Partido, foram afastados e, em seu lugar, surgiram administradores profissionais desligados do processo político.

Isso não significa que tenha havido plena separação entre o controle e a propriedade das empresas. Nos EUA, por exemplo, a grande maioria das empresas continua sob controle último de seus proprietários, e na URSS esse controle cabe ao Governo. Mas, tanto os proprietários quanto o Governo foram obrigados — e no futuro o serão cada vez mais — a delegar esse controle aos administradores profissionais, proporcionando-lhes uma autonomia cada vez maior. Ao invés de os proprietários delegarem o controle das empresas a seus parentes e amigos e o Governo a seus partidários políticos, tiveram de delegar o poder sobre as empresas, em sua quase totalidade, aos administradores profissionais. De forma que, na grande maioria das vezes, os administradores profissionais nos Estados Unidos da América e mesmo na União Soviética (onde a tendência recente é para uma liberação ainda maior) tomam suas decisões com autonomia sobre as grandes organizações que dirigem, detendo assim um imenso poder econômico, um extraordinário poder sobre os recursos humanos e materiais empregados na produção.

O poder político dos administradores profissionais é oriundo, principalmente, das possibilidades de se organizarem, nas sociedades capitalistas, em poderoso grupo de pressão. A política de grupos de pressão, exercida não só diretamente sobre os órgãos do Legislativo e do Executivo, mas

também indiretamente, sobre a opinião pública, através do controle da imprensa e dos meios de comunicação massal em geral, é típica das sociedades capitalistas avançadas.

Através dos grupos de pressão, os grupos social-econômicos defendem seus interesses. Os administradores profissionais, pela grandeza dos interesses econômicos que representam e pelo próprio poder econômico de que dispõem, são levados naturalmente a constituir-se em grupos de pressão, que se entrelaçam e se sobrepõem, podendo atingir, dessa forma, extraordinária soma de poder político.

Finalmente, o papel que desempenham no processo de desenvolvimento econômico é fundamental. Nos textos sobre desenvolvimento econômico é comum dar-se importância extraordinária aos empresários industriais, enquanto que os administradores profissionais são deixados em segundo plano. De fato, o papel que desempenham os empresários, como inovadores, transformando o desenvolvimento tecnológico em realidade, e como investidores, comandando o processo de acumulação de capital, é realmente essencial ao processo de desenvolvimento econômico.

Entretanto, para que o problema seja colocado em seus devidos termos, é preciso distinguir entre empresário e atividade empresarial. O empresário industrial é uma figura historicamente determinada, com características psicológicas especiais, que surge em determinado momento do desenvolvimento capitalista de um país para liderar sua revolução industrial, provocando o rompimento da referida sociedade com suas crenças, valores e métodos de produção tradicionais, e encaminhando-a no sentido dos padrões culturais das sociedades industriais modernas. Para exercer esse papel o empresário executa duas funções: ele inova e ele comanda o processo de acumulação de capital. Ora, a atividade empresarial é exatamente essa ação de inovar, de integrar o desenvolvimento cientí-

fico e tecnológico ao processo de produção, de lançar novos produtos no mercado, de partir em busca de novos mercados e, ao mesmo tempo, de tomar as decisões finais sobre o processo de acumulação de capital, sobre onde, quando e quanto investir.

Para o desenvolvimento econômico o que é realmente essencial é a atividade empresarial, não a figura do empresário. Esta só é fundamental na fase da revolução industrial, do arranco para o desenvolvimento de uma sociedade capitalista. Quando a revolução industrial tem lugar dentro de um regime socialista ou de capitalismo de estado, a figura do empresário perde sua importância. O mesmo acontece nas fases mais avançadas do sistema capitalista, quando os administradores profissionais assumem o poder decisório nas empresas.

Isso acontece porque, em qualquer fase do desenvolvimento de uma economia socialista e na fase posterior à revolução industrial nas economias capitalistas, a atividade empresarial, que é sempre necessária, deixa de ser o resultado do trabalho individual de empresários schumpeterianos para transformar-se em atividade coletiva, exercida por administradores profissionais de empresas e por planejadores macro-econômicos. As tarefas empresariais de inovar e investir continuam a ser realizadas, mas não dependem mais da ação de indivíduos isolados, do empresário-capitalista clássico. À medida que a empresa cresce e se descentraliza, o processo decisório se divide por um número crescente de administradores profissionais, que passam a exercer a atividade empresarial como parte integrante de suas funções burocraticamente definidas. Dessa forma, a própria atividade empresarial se institucionaliza, torna-se uma peça necessária do sistema econômico, dentro do qual se estabelecem pressões para que ela continue a ocorrer.

Essa institucionalização da atividade empresarial ocorre quando, terminado o processo de revolução industrial e estabelecida a economia como basicamente industrial, co-

meçam a ser exercidos dois tipos de pressões nesse sentido. De um lado, temos as pressões externas, representadas pela concorrência, pela pressão social por maior taxa de desenvolvimento econômico, pelo desejo de maiores lucros e pelo desenvolvimento tecnológico. De outro lado, temos as pressões internas, representadas pela burocratização das empresas, através da atribuição formal de funções a seus administradores, entre as quais as funções de inovar e investir. Quando esse último fato ocorre, o papel dos administradores profissionais no processo de desenvolvimento econômico cresce em importância, constituindo mais um argumento no sentido de demonstrar sua posição estratégica nas sociedades industriais modernas.

### *Os Administradores Brasileiros em Fase de Transição*

No Brasil estamos iniciando uma fase de transição, na qual os empresários industriais começam a ter a seu lado os administradores profissionais, participando de seu poder e prestígio, e ganhando importância cada vez maior na execução da atividade empresarial institucionalizada, ou seja, na promoção do desenvolvimento econômico do País. Não podemos afirmar que os empresários já estejam perdendo seu poder e prestígio em favor dos administradores profissionais. Os empresários que, entre 1930 e 1960, realizaram a revolução industrial brasileira estão ainda, em sua maioria, vivos e ativos. Mas é indiscutível o aparecimento, dentro do cenário econômico brasileiro, do administrador profissional com expressão cada vez maior.

As três décadas da revolução industrial brasileira tiveram, sem dúvida, como líderes econômicos, desde o início, os empresários industriais e, numa fase mais adiantada, o Governo. Durante esses trinta anos de radicais transformações econômicas, políticas e sociais, o Brasil instalou toda a sua indústria de consumo, tanto leve quanto pesada, e fez avanços consideráveis no setor da indústria de base e na de bens de capital. A industrialização é, pois, um

fato consolidado no Brasil. Novos valores e novas ideologias surgiram. O padrão de vida da população urbana subiu. Nossa posição semi-colonial em relação às grandes nações industrializadas já não tem razão-de-ser. Novas classes sociais surgiram, especialmente uma poderosa classe média. A sociedade se modernizou e se pluralizou.

Entretanto, quer a consolidação do desenvolvimento industrial brasileiro, quer a crise econômica e política que, a partir de 1961, atingiu o Brasil, marcaram ambas o fim da revolução industrial neste País. Passamos então — e até agora essa situação basicamente perdura — por uma fase de crise generalizada. Ora, com o fim da revolução industrial, a figura do empresário começa a perder sua posição estratégica no processo do desenvolvimento. Este se realizará, não tanto mais através da criação de novas empresas que, surgindo de um quintal, se transformam em gigantescos empreendimentos industriais, mas através do reinvestimento dos lucros das empresas já instaladas, do seu crescimento, de sua diversificação, de sua entrada em ramos novos. E é nesse momento de transição que cresce em importância o administrador profissional no Brasil.

Não nos referimos apenas aos administradores de nível médio. Estes já constituem uma realidade indiscutível na vida econômica brasileira. São uma das causas do extraordinário crescimento da classe média no Brasil. Falamos dos administradores de cúpula, dos dirigentes das empresas brasileiras. Numa pesquisa de que participamos,<sup>3</sup> realizada junto a empresas de São Paulo com mais de 250 empregados, verificamos que em 49% das empresas pesquisadas existiam diretores que não tinham relações de

---

3) Essa pesquisa foi realizada pelos professores FLÁVIO PENTEADO SAMPAIO, ARY RIBEIRO DE CARVALHO, ORLANDO FIGUEIREDO, HEINRICH RATTNER e pelo autor, sob coordenação do primeiro, sob os auspícios da FAPESP — Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo e do Centro de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. Os resultados preliminares foram publicados pelo Prof. FLÁVIO PENTEADO SAMPAIO na *Revista de Administração de Empresas*, n.º 12, sob o título "Profissionalização do Administrador Paulista".



parentesco ou amizade com seus proprietários. Da amostra também faziam parte empresas estrangeiras, mas em 43% das empresas nacionais existiam diretores que não tinham relações de parentesco ou amizade com seus proprietários.

Os administradores profissionais já são, portanto, uma realidade no Brasil. As empresas podem continuar fechadas, familiares, como de fato continuam. Estão fechadas, no entanto, apenas ao capital externo. Aos administradores profissionais de cúpula elas foram obrigadas a abrir suas portas.

Quais as perspectivas para esses administradores profissionais? A resposta a essa pergunta depende das perspectivas da sociedade brasileira como um todo.

#### *A Revolução de 1964*

Antes de proceder a uma análise das perspectivas da sociedade brasileira, convém rever as características fundamentais da Revolução de 1964. Não pretendemos, com isso, afirmar que esse movimento tenha sido de tal modo importante que seja capaz de fornecer tôdas as coordenadas do futuro desenvolvimento econômico e social do País. Na verdade, sob o aspecto estrutural, a Revolução de 1964 só teve efeitos transformadores relativamente profundos no setor político. E mesmo aí sua ação teve de ser limitada. Já nos setores econômico e social as transformações estruturais foram de pouca monta. Tratando-se, como veremos um pouco adiante, de uma revolução fundamentalmente de classe média, adotou uma posição reformista, mas seu reformismo é extremamente moderado. Foram aprovadas leis de reforma agrária, tributária e bancária, mas estas reformas, caracterizadas antes de mais nada pela timidez, visavam, ao invés de uma redistribuição forçada da propriedade da terra e da renda, simplesmente a uma racionalização do processo econômico. Por estranho que pareça, a própria política econômico-financeira do atual Governo, na forma em que aparece no seu Programa de Ação Econômica, é muito semelhante à

do Governo deposto, definida no Plano Trienal. A grande diferença é que o Governo demagógico e incapaz do Sr. JOÃO GOULART não teve condições políticas para levar seu plano avante, enquanto que o atual as teve.

Mesmo sem ter provocado modificações estruturais na sociedade brasileira, porém, a interpretação da Revolução de 1964 é essencial para uma análise de perspectivas. Foi ela, antes de mais nada, uma revolução da classe média, mais especificamente da classe média superior ou tradicional que, embora menos numerosa, já existia antes da revolução industrial brasileira. Foi uma revolução realizada por militares, particularmente pelo Exército que, muito antes da revolução industrial, já era uma organização de classe média, e recebeu o apoio mais decidido dos funcionários públicos graduados, dos funcionários de nível médio das empresas e dos profissionais liberais, que constituem o cerne da classe média superior, além do apoio da classe empresarial e da velha aristocracia agrário-comercial decadente. Estes dois últimos grupos, que constituem a classe alta brasileira, não tinham condições de liderar a revolução: os primeiros porque em momento algum conseguiram liderança política no Brasil; os últimos porque, como já sugerimos, constituem uma classe decadente, sem maior expressão econômica ou política no Brasil atual.

A classe média tradicional tinha condições de realizar uma revolução, não só devido a seu controle das Forças Armadas, mas também porque, durante todo o processo da revolução industrial, suas fileiras foram engrossadas por novos contingentes. A revolução industrial, todavia, não beneficiou esse grupo; foram os empresários, os operários urbanos e a nova classe média que dela se beneficiaram nas empresas ou em pequenos negócios. Assim, a insatisfação da classe média tradicional, somada à demagogia esquerdizante, ainda que inconseqüente, do Governo deposto, e à sua ineficiência e insegurança, levaram-nos à Revolução de 1964.

Subiu, imediatamente, ao poder um grupo de militares que logo chamaram para assumir os cargos econômicos-chaves do País um grupo de técnicos. E o País passou para o controle de militares e tecnocratas, dois grupos tipicamente pertencentes à classe média superior. Os empresários foram excluídos do poder, assim como os demais grupos social-econômicos.

Entretanto, as classes médias não possuem, em geral, uma ideologia própria plenamente definida. Possuem apenas certos valores políticos isolados e particulares, que não chegam a constituir uma ideologia. Por isso, adotam como regra a ideologia da classe alta. No Brasil foi exatamente o que fizeram. Especialmente a classe média tradicional já possui enorme quantidade de relações com a classe alta superior, com a aristocracia agrário-comercial, de forma que lhe foi fácil adotar a ideologia dessa classe alta.

Resultou daí que a Revolução de 1964 representou, antes de mais nada, a consolidação do sistema neo-capitalista no Brasil. O desenvolvimento industrial já se havia consolidado no segundo lustro dos anos cinquenta. Entretanto, o aparecimento das esquerdas como força autônoma e sua tentativa imatura de assumir o poder durante o Governo GOULART puseram em risco, ainda que longinquamente, o sistema capitalista. A Revolução de 1964 encerrou o debate, consolidando o sistema capitalista no Brasil.

Entretanto, o processo social continuou a desenvolver-se. Já vimos que a Revolução de 1964 aconteceu num momento de crise econômica e política. Suas consequências mais imediatas foram exatamente o agravamento da crise econômica e da crise política. No setor econômico tivemos, no começo de 1965, a recessão mais grave que a história do Brasil industrial registra. No setor político estabelecia-se um sistema de supressão das garantias democráticas. Agravava-se, assim, a crise de representatividade, que sempre fôra crônica no Brasil.

### *Perspectivas Econômicas e Políticas*

Entretanto, êsse agravamento da crise econômica e política não deverá perpetuar-se.

Na análise das perspectivas econômicas e políticas da sociedade brasileira é preciso sempre levar em consideração um fato fundamental: o Brasil já realizou sua revolução industrial, já superou básicamente suas estruturas políticas, econômicas e sociais tradicionais, semi-feudais, para ingressar em fase de desenvolvimento capitalista relativamente avançado. É preciso que fique claro que não queremos dizer com isso que o Brasil já completou seu processo de industrialização, ou que já alcançamos um alto grau de desenvolvimento industrial.<sup>4</sup> O que queremos afirmar é, simplesmente, o seguinte: na história econômica dos países há um momento, um período decisivo, que pode durar de 20 a 40 anos, durante o qual se realiza a sua revolução industrial. Ocorre, então, um processo rápido de industrialização, que geralmente se inicia pela produção de bens leves de consumo e termina pela produção de matérias-primas e equipamentos industriais pesados. Pode-se afirmar que êsse período de transição termina quando o parque industrial do país alcança um grau de diversificação suficientemente grande, de forma que o desenvolvimento de seus diversos setores se constitua em amplo processo de complementação, um setor estimulando o desenvolvimento do outro e vice-versa. Ao fim dêsse período, o país deixa economicamente de ser um mero exportador de produtos agrícolas e importador de produtos manufaturados de consumo; sua produção industrial transforma-se em dado fundamental da economia nacional; novas classes sociais surgem, a sociedade se pluraliza, rompendo-se o dualismo tradicional da oligarquia agrário-comercial de um lado e da classe baixa, de trabalhadores rurais, no outro; a classe média passa a ter voz

---

4) Cf. L. C. BRESSER PEREIRA, "Desenvolvimento Econômico e o Empresário", *Revista de Administração de Empresas*, maio/agosto de 1962, n.º 4, págs. 79 a 92.

ativa na política nacional; a classe baixa começa a participar do processo político, organiza-se em sindicatos; surgem novas ideologias, como o nacionalismo e o industrialismo.

No Brasil podemos localizar essa fase crucial de desenvolvimento entre 1930 e 1961. A crise de 1929, a depressão dos anos trinta, e a Revolução de 1930 marcam o início desse período. Durante a Primeira Grande Guerra já ocorrera no Brasil um surto industrial significativo, mas é só a partir de 1930 que a industrialização brasileira ganha definitivamente impulso. O quinquênio do governo KUBITSCHER marca a consolidação e o fim da revolução industrial brasileira. Depois do grande desenvolvimento industrial ocorrido então, o País já possuía um diversificado e poderoso parque industrial. Já instalara toda a sua indústria de bens de consumo, tanto leve quanto pesada, e fizera progressos extraordinários nos setores da indústria de base e de equipamentos. Por outro lado, a partir de 1962, tem início no País o que chamamos de "crise brasileira".<sup>5</sup> Econômica e politicamente o País entra em crise, tornando-se clara a localização em 1961 do término da revolução industrial brasileira.

É certo que esse grande desenvolvimento econômico e social teve como centro São Paulo e Guanabara e como âmbito mais direto de influência o Centro-Sul do País. Mas é indiscutível que, indiretamente, todo o País foi engolfado nesse rápido processo de transformação econômica e social cujas conseqüências para o futuro do Brasil seriam fundamentais, como veremos.

No setor econômico o fato de haveremos completado nossa revolução industrial significa que o desenvolvimento econômico brasileiro já é automático, necessário e autônomo. Automático porque o estímulo ao reinvestimento, em busca de maiores lucros, já está plenamente inserido no sistema; necessário, porque esse reinvestimento é uma

---

5) Cf. L. C. BRESSER PEREIRA, *Desenvolvimento e Crise no Brasil*, livro a ser publicado em breve.

condição de sobrevivência para as empresas modernas em regime de concorrência e de rápido desenvolvimento tecnológico; autônomo, porque já produzimos a maioria dos equipamentos necessários ao nosso desenvolvimento. Nesses termos nada deixa prever a paralização do desenvolvimento econômico brasileiro, a não ser que sobrevenham condições econômicas desfavoráveis extraordinárias e prolongadas, o que é pouco provável. A longo e a médio prazo o desenvolvimento deverá continuar. A estagnação da economia brasileira a longo prazo, como muitos preveem, é impossível ou, pelo menos, extremamente improvável.

Sintomático disso é o fato de a economia brasileira já ter, no segundo semestre de 1965, apresentado nítidos sinais de recuperação. Não voltou ainda a funcionar em regime de plena capacidade e pleno emprêgo, já que uma série de dificuldades ainda não foram removidas. Mas é perfeitamente possível que tal fato venha a ocorrer dentro em breve.

No setor político a Revolução Industrial e a conseqüente consolidação da industrialização brasileira teve como resultado principal possibilitar, através da Revolução de 1964, que se consolidasse o sistema capitalista no Brasil. Ora, nos sistemas capitalistas dinâmicos, ou seja, nos sistemas capitalistas que já ultrapassaram a fase de sua revolução industrial, a manutenção do sistema democrático-representativo é uma condição de prosseguimento do desenvolvimento. Só em ocasiões de crise a classe alta e a classe média concordam com uma solução ditatorial. Mas essa solução terá de ser passageira. Os motivos são evidentes. Sem a democracia representativa a ideologia burguesa perde qualquer fundamento, qualquer ponto onde se apoiar. Por outro lado, a democracia representativa é importante para garantir à burguesia e à classe média a liberdade de obter lucros e alcançar posições de poder e prestígio, sem estar constantemente ameaçada por decisões arbitrárias do poder governamental. Um sistema

ditatorial só é viável a longo prazo em sociedades tradicionais, de regime oligárquico. Num sistema capitalista dinâmico o número de pessoas que participa (ou tem aspirações e oportunidade de participar) do poder econômico e político, embora esteja longe de abranger todo o povo, é muito maior. Toda a classe alta e amplos setores da classe média incluem-se nesse grupo. Por isso, da mesma forma que a concorrência e a livre-iniciativa constituem uma necessidade dos participantes desse grupo para que tenham oportunidade de atingir o poder econômico, a democracia representativa constitui condição essencial para que tenham possibilidades de atingir o poder político. E mesmo as condições de obtenção de riqueza e prestígio social para a classe média e a classe alta são muito mais favoráveis num sistema democrático representativo do que num sistema ditatorial, em que necessariamente poucos terão as oportunidades de obtenção de poder, prestígio e riqueza.

Ora, no Brasil, como já completamos nossa revolução industrial, o capitalismo é do tipo dinâmico e a sociedade já possui uma classe média poderosa e diversificada nos setores que foram atingidos pelo processo de industrialização. Ela é tipicamente uma sociedade plural. Por isso, a supressão a longo prazo das liberdades democráticas, que também muitos previram, é altamente improvável. A médio prazo o Brasil deverá caminhar para o restabelecimento da democracia. O simples fato de as liberdades não terem sido totalmente suprimidas, apesar de fortes pressões de amplos setores das Forças Armadas e da direita brasileira, ratifica o que afirmamos.

### *Obstáculos ao Desenvolvimento*

As perspectivas a médio e a longo prazo, que decorrem da própria estrutura econômica e política brasileira, são, portanto, a de retomada do desenvolvimento capitalista e a de restabelecimento da democracia representativa. Alguns obstáculos, todavia, se antepõem a isso.

Temos, em primeiro lugar, os obstáculos a longo prazo, inseridos na própria estrutura econômica e política do Brasil. Citaremos apenas os principais, sem entrar em sua discussão.

No campo econômico temos: o esgotamento das possibilidades de fácil substituição de importações, já que os novos investimentos substitutivos de importação exigem atualmente enormes somas de capital inicial, reduzindo-se, assim, as oportunidades de investimentos; perspectiva de redução da relação marginal produto-capital, ou seja, da produtividade dos novos investimentos; a exclusão do mercado interno de aproximadamente 3/4 da população brasileira; a distribuição desigual de renda que dificulta a integração desse mercado interno e constitui forma de injustiça social; a estrutura agrária superada e muitos outros obstáculos. No campo político e social temos: o analfabetismo; a mobilidade social reduzida; a tradicional intransigência e a falta de visão da classe alta brasileira; a falta de representatividade política dos governos; a falta de independência política internacional do Brasil etc..

Além desses obstáculos a longo prazo, cabe citar os obstáculos ao desenvolvimento brasileiro que estão diretamente relacionados com a estrutura de poder atualmente existente, com o poder governamental, de um lado, e com os empresários, de outro. Do lado do governo, o primeiro obstáculo que temos a citar é o caráter paradoxalmente anti-empresarial da ideologia governamental. O paradoxo está no fato de a ideologia governamental ser capitalista e a favor do sistema da iniciativa privada. Essa posição, todavia, é teórica. No fundo, os elementos de classe média que controlam o Governo, sendo basicamente moralistas, idealistas e conservadores, como é típico da classe média, defendem o sistema capitalista por não verem outra alternativa, mas dificultam a obtenção do lucro privado, do qual não podem participar. Detestam o lucro capitalista e a moral permissiva, a moral comercial, que geralmente o acompanham. Adotam, assim, uma posição teórica



camente capitalista, mas praticamente anti-capitalista. Ora, é impossível o sistema capitalista desenvolver-se sem que a atividade empresarial possa ser realizada em ambiente favorável, que possibilite grandes lucros e não imponha muitos contrôles. Especialmente na fase de desenvolvimento econômico em que se encontra o Brasil, os empresários não investirão na quantidade necessária se essas condições não estiverem presentes. E a classe média no contrôle governamental, com seu moralismo estreito e com seu desligamento do mundo dos negócios, não está disposta a garantir essas condições. Pelo contrário, através da legislação tributária e penal, bem como de uma fiscalização com sanções penais, seu objetivo parece ser exatamente o oposto.

Outro problema relacionado com a política governamental diz respeito à sua falta de flexibilidade. O motivo fundamental pelo qual falharam as previsões marxistas relativas ao empobrecimento crescente das classes trabalhadoras, ao agravamento da luta de classes e ao desmoronamento final do sistema capitalista está na grande flexibilidade econômica e política de que se revelou dotado êsse sistema. As previsões de MARX ter-se-iam cumprido se as características econômicas e políticas do sistema capitalista que prevaleciam durante o período de sua vida houvessem permanecido estáveis. O sistema capitalista, todavia, revelou-se dotado de extraordinária flexibilidade. Flexibilidade econômica, adotando especialmente uma política salarial liberal, em parte por pressão dos sindicatos, em parte por sua própria iniciativa, e garantindo um contínuo desenvolvimento dos mercados internos dos respectivos países e uma relativa paz social. Flexibilidade política, permitindo a manifestação e a participação na vida política de forma relativamente livre dos grupos de esquerda moderada e de extrema esquerda, possibilitando a organização sindical e, afinal, canalizando e institucionalizando as formas de protesto social de acôrdo com padrões aceitáveis.

Ora, o Governo atual não revelou ainda essa qualidade essencial ao sistema capitalista, a de ser flexível. Especialmente no campo político sua inflexibilidade tem sido quase total. Ela tem sido possível, como tem sido possível combater a inflação, e como foi possível realizar a própria Revolução, em virtude do desequilíbrio de poderes entre os detidos pelas Forças Armadas, de um lado, e pelos demais grupos social-econômicos no Brasil, de outro. Mas, a longo prazo, essa inflexibilidade e êsse desequilíbrio de forças não ajudarão o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Pelo contrário, dificultá-lo-ão.

Do lado dos empresários, temos um obstáculo fundamental: a alienação política da classe empresarial brasileira. Os obstáculos acima citados ao desenvolvimento econômico e social do Brasil de origem no atual Governo não existiriam, nem se poderia falar em falta de uma mentalidade empresarial por parte do Governo, nem tampouco de inflexibilidade política, se no poder estivessem os empresários industriais, em lugar da classe média superior desligada do processo de produção. No sistema capitalista o normal é que a classe empresarial tenha o controle econômico do País. Para que haja desenvolvimento econômico capitalista é preciso que a classe empresarial tenha participação ativa no poder político. Ora, no Brasil os empresários industriais estão alienados do poder político. Sempre estiveram. Em determinados momentos, como no Governo KUBITSCHK, foram chamados a participar do poder e se tornaram seus grandes beneficiários. Não importam as razões dessa alienação, o fato de os empresários industriais brasileiros não constituírem um grupo social homogêneo, o fato de terem origens sociais e étnicas as mais diversas, o fato de terem surgido apenas recentemente, o fato de não terem valores e ideologia próprios, e imitarem os padrões culturais da aristocracia agrário-comercial decadente, o fato de suas organizações formais terem sido criadas de cima para baixo (observe-se que, em São Paulo, enquanto que as duas organizações oficiais, criadas de cima para baixo, respectivamente dos fazendeiros e dos

comerciantes, são menos representativas do que as antigas associações não oficiais, a única entidade representativa dos empresários industriais é a oficial). A verdade é que essa alienação existe, e constitui um obstáculo ao desenvolvimento capitalista do Brasil.

#### UMA IDEOLOGIA EMPRESÁRIO-ADMINISTRATIVA

Vimos os obstáculos. Pergunta-se então: quais as probabilidades de superação desses obstáculos e, de modo geral, qual a possibilidade de superação da crise brasileira?

Acreditamos que a crise brasileira será superada, que o desenvolvimento econômico será retomado e as garantias democráticas restabelecidas. Mas, para isso há uma condição: a de que o poder nacional deixe de concentrar-se num grupo tão limitado e tão social e economicamente definido como atualmente. É preciso que outros grupos sociais voltem a participar do Governo. É preciso que os empresários, afinal, exijam sua parcela de poder, que os políticos voltem a ter voz ativa, que os grupos sindicais, em geral, possam novamente participar do diálogo democrático. Só com essa ampla democratização será possível superar a crise política e a crise econômica brasileira.

A nós, para concluir, interessa-nos, particularmente, um aspecto desse problema: a participação da classe empresarial no poder e o papel dos administradores profissionais nesse sentido.

Os empresários industriais brasileiros constituem, hoje, um grupo social-econômico fora do poder, desorganizado, incapaz de desenvolver uma ação política com objetivos e diretrizes próprios. Mais do que isso, porém, os empresários brasileiros são um grupo — se é que se pode falar em grupo destituído de um sistema de valores particular — que lhes garante o reconhecimento social. Para conseguirem esse reconhecimento são muitas vezes levados a casar filhos ou filhas com membros da velha aristocracia brasileira. O mais grave, sob o aspecto político, porém, é

que os empresários não possuem uma ideologia própria. Da mesma forma que se vêem na contingência de copiar os padrões culturais e morais da velha aristocracia e da classe média superior, imitam também a ideologia política dessas classes. E o resultado é uma ideologia conservadora, imobilista, colonialista e, o que é mais grave, inautêutica. Inautêutica não apenas porque não atende aos interesses nacionais, mas porque não atende aos seus próprios interesses.

Os empresários industriais brasileiros precisam, portanto, delinear os fundamentos de uma ideologia própria, que seja não só capaz de uni-los, mas também suficientemente ampla para abranger largas camadas das novas classes médias, da classe operária e das correntes progressistas, em geral, da política brasileira. Existem, entre os empresários, alguns homens que poderão liderar êsse movimento. Parece-nos indiscutível, porém, que sem a participação dos administradores profissionais essa tarefa será inexecutável.

Os administradores profissionais possuem a êsse respeito três grandes vantagens sobre a grande maioria dos empresários industriais: são, em geral, mais jovens, mais preparados intelectualmente e mais desligados de um mesquinho sistema de interesses imediatistas. Têm, todavia, uma desvantagem. Ainda são poucos os que atingiram as posições de cúpula, e sua autonomia é ainda relativamente pequena. Por isso, não vemos possibilidade ainda de os administradores profissionais constituírem força política autônoma. Terão de aliar-se aos empresários industriais, dos quais dependem. Dessa aliança, todavia, desde que não se confunda com subserviência, poderá resultar uma ideologia empresário-administrativa que poderá ter influência decisiva no desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Essa ideologia deverá ser, antes de mais nada, progressista, ao invés de conservadora. No Brasil há pouco que conservar e muito que reformar. Deverá ser também huma-

nista no sentido de colocar em seu centro o homem e suas necessidades. Deverá, finalmente, ser pragmática, não aceitando dogmas de nenhuma natureza e procurando para cada problema a solução aqui e agora mais adequada.

Os objetivos fundamentais dessa ideologia deverão ser o bem-estar a ser atingido pelo desenvolvimento econômico, a liberdade (só possível através do sistema democrático), a igualdade de oportunidades (ideal longínquo do qual a melhor distribuição da renda e a educação para todos poderá aproximar-nos) e a independência nacional, sem a qual nenhum desses outros objetivos poderá ser garantido. Nesses termos essa ideologia deverá ser desenvolvimentista, democrática, social e nacionalista. Em termos mais específicos, deverá ser uma ideologia que afirme como válidos não só a livre iniciativa, a democracia representativa, a administração profissional, a eficiência e a justiça social, em termos genéricos, mas também o planejamento econômico, o investimento estatal nos setores básicos da economia, o nacionalismo sadio, a autodeterminação dos povos, o respeito às obrigações trabalhistas, a educação para todos, o direito dos trabalhadores a bons salários e boas condições de trabalho, uma distribuição mais justa da renda, o pagamento dos impostos, a liberdade das organizações sindicais, a condenação de toda discriminação, seja racial, religiosa, social ou nacional, a imaginação, a inovação e, através da liberdade, o próprio inconformismo e protesto social.

Uma ideologia delineada nessas bases, aberta e progressista, adaptada às necessidades do Brasil e de seu povo, e uma subsequente prática política, poderão assegurar ao País um desenvolvimento econômico e social continuado e seguro em moldes basicamente capitalistas, ainda que com ampla faixa de planejamento e controle estatal.

Acreditamos que uma política nesses termos é praticamente a única alternativa para o desenvolvimento capitalista do Brasil. Uma ideologia conservadora, que vise à manutenção dos privilégios e dos *statu quo*, dificilmente

---

terá êxito no sentido de levar os empresários e administradores profissionais a participarem do poder político e, o que é ainda mais grave, jamais levará o Brasil e seu povo em rumo do desenvolvimento econômico, da igualdade de oportunidades e da liberdade autêntica.