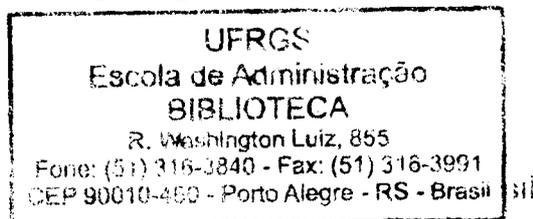


UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

***CRISE E DESAFIOS DA LIDERANÇA EMPRESARIAL DO RIO
GRANDE DO SUL NO CONTEXTO SÓCIO, ECONÔMICO
E POLÍTICO***

- 1964 - 1994 -

Cândida Maria Cervieri



Orientador: Prof. Dr. Francisco de Araújo Santos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração,
como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Porto Alegre, novembro de 1994.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela compreensão e apoio dispensados durante o período de realização desta dissertação.

A todos aqueles amigos, para os quais não tenho palavras para expressar o meu sincero agradecimento, que acreditaram neste trabalho, apesar dos problemas de percurso.

À Fundação Alto Taquari de Ensino Superior-FATES, cujo sentimento de confiança e amizade por parte de sua direção, professores e funcionários me fez sentir "gente", ao demonstrar que uma instituição jurídica pode ser, como o foi, "humana".

Ao Doutor, Mestre e Professor Francisco de Araújo Santos, pela sua orientação, ética e profissionalismo.

À minha avó Matilde, cujo amor jamais será esquecido.

A Deus, que me concedeu, principalmente nestes últimos anos, paciência, determinação e fé.

Àquele que jamais me deixou sucumbir.

*"EXISTEM PERSONALIDADES MAIORES DO QUE
AS PRÓPRIAS OBRAS. POR OUTRO LADO, SÃO
MUITOS OS HOMENS DE SEGUNDA ORDEM QUE
REALIZARAM OBRAS GRANDIOSAS."*

(Gustavo Capanema)

SUMÁRIO

RESUMO	8
ABSTRACT	9
1 - INTRODUÇÃO	10
2 - OBJETIVO E PROBLEMA	12
3 - MÉTODO.....	13
3.1 - Considerações	13
3.2 - Tipo de Pesquisa.....	15
3.2.1 - Pesquisa Histórica	16
3.2.2 - Pesquisa de Campo.....	16
3.2.2.1 - Objetivo da Pesquisa.....	16
3.3 - Abrangência da Pesquisa: número e amostra	17
3.4 - Limitações do Estudo	18
3.5 - Coleta e Processamento de Dados	18
4 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
4.1 - Quadro de Mudanças	21
4.2 - Liderança: abordagem geral.....	24
4.3 - A Liderança como Função Necessária.....	29
4.4 - Líder e Liderança	31
4.5 - Características da Liderança	35
4.6 - Características do Líder	37
4.6.1 - Características Gerais do Líder	39
4.6.2 - Características Específicas do Líder.....	40
4.7 - Um Enfoque Objetivo.....	41

4.8 - Líder e Empreendedor	44
5 - A LIDERANÇA NO RIO GRANDE DO SUL	46
5.1 - Plano Histórico	46
5.2 - Traços Históricos e Psicológicos	49
5.3 - Na Época da República.....	55
5.4 - A Liderança de Castilhos.....	58
5.5 - Linha Ética.....	61
5.6 - Gerações de Líderes.....	66
6 - A VIDA EMPRESARIAL NO RIO GRANDE DO SUL	68
6.1 - A Economia Gaúcha na República Velha.....	69
6.2 - Empreendedores	71
6.2.1 - Alberto Bins	73
6.2.2 - A. J. Renner	77
6.2.3 - Abramo Eberle	79
6.2.4 - Outros expoentes	80
6.3 - A Liderança Institucional	84
6.3.1 - O Ruralismo	85
6.3.2 - O Comércio	87
6.3.3 - A Indústria.....	88
6.4 - A Revolução de 1930 e a Estrutura de Poder	90
6.5 - O Período Juscelino	93
6.6 - 1964: Realidade e Conseqüências	97
6.7 - Os Canais de Acesso ao Poder Central.....	104
6.8 - O Sistema Bancário	108
6.9 - As Financeiras	112
6.10 - As Cooperativas.....	113
7 - RESULTADOS.....	115
7.1 - Resultados Quantitativos	116
8 - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	134
8.1 - Extensas e Profundas Modificações	135
8.2 - Rapidez na Apreensão e Compreensão.....	136

8.3 - Militância e Condução.....	138
8.4 - Lideranças antes e pós 64	138
8.5 - Empreendedores e Líderes.....	140
8.6 - Perfil do Líder.....	141
8.7 - Marginalização do Estado.....	143
8.8 - Posição de Poder na Área Federal	147
8.9 - Frequência e Projetos.....	162
8.10 - Pedir Mais, Propor Menos	165
8.11 - Articulação.....	167
8.12 - Mais Emoção, Menos Pragmatismo	168
8.13 - Representante e Veículo	170
8.14 - Jovens Empresários, Uma Perspectiva	171
9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	173
ANEXOS.....	179
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	186

RESUMO

Esta dissertação parte da apreciação teórica dos termos líder e liderança, no quadro de mudanças que caracteriza, notadamente, a época posterior a 1930. Realiza ainda uma abordagem geral a respeito e trata das características genéricas e específicas do líder.

Situando-se no Rio Grande do Sul, tomado como espaço geográfico-político, a autora focaliza a liderança em geral, no plano histórico e em seus traços psicológicos. Em seguida, discorre sobre a vida empresarial no cenário da economia e da política gaúcha na República Velha, seus desdobramentos com a Revolução de 30 e a estrutura do poder decorrente.

O trabalho acadêmico centra-se no exame da postura e da ação da liderança empresarial, com ênfase na industrial, no período de 1964 a 1994, face às mudanças, às crises e aos desafios de natureza social, política e econômica, ocorridos no contexto nacional.

Com base na apreciação histórica e na pesquisa de campo realizada com altos Executivos da área federal, oriundos do Estado, e com Empresários locais, os resultados são analisados. A dissertação finaliza com as correspondentes conclusões a que chegou a autora e seu propósito de, com base em sugestões, realizar novos estudos relativos a temas correlatos aos abordados.

ABSTRACT

The starting-point of this thesis is a theoretical appreciation of the terms 'leader' and 'leadership' in the set of changes which Brazil lived particularly after 1930. It firstly provides a general approach on leadership, and secondly the leader's general and specific characteristics.

The state of Rio Grande do Sul - RS (Southern Brazil) is the geographical and political space analysed in terms of its leadership - historically and psychologically speaking. Afterwards the author approaches the business life in RS's economical and political scenery during the period called "República Velha" (Old Republic), the consequences of the Revolution of 1930 and the subsequent structure of power.

This research investigates the attitude and the action of RS's business leadership, specially the industrial one, in the 1964-1994 period, in the face of social, political and economical changes, crises and challenges occurred in the Brazilian context.

Results are analysed based on the historical appreciation as well as on the field research developed with top executives of the federal area coming from RS, and with local businessmen.

Some conclusions are pointed out as well as its author's purpose of developing new studies related to the ones here developed.

1 - INTRODUÇÃO

No meio político e empresarial sulino, vem de longe um persistente e generalizado lamento do tipo "O Rio Grande do Sul é marginalizado", "esquecido", "preterido", "discriminado". A conjugação do verbo "ser", no presente e no passado, com tais termos, termina gerando supostas "verdades históricas" aceitas com fatalismo. Não se investigam suas causas internas fundamentais. Via de regra e de forma superficial, atribui-se a situação ao comportamento do Governo Federal, dominado pela influência ora mineira, ora paulista, ora nordestina. E aqui surge, como varinha de condão, a revisão dos critérios que presidem, quantitativamente, a representação parlamentar. Neste passo, esquece-se que o pêndulo dessa maioria pode se deslocar no sentido do eixo São Paulo-Minas Gerais, gerando nova versão da política do café-com-leite.

Culpam-se, simultaneamente, interesses econômicos privados de fora do Estado. Lamenta-se, por exemplo, que as matrizes das organizações financeiras sejam indiferentes às nossas realidades e aspirações, e frias diante de nossas demandas. Mais do que isto, são elas acusadas de "sugarem" a economia gaúcha. Aliás, ao redor de 1960, criou-se até a figura das ventosas para identificar as dificuldades da economia local. Uma teoria das "perdas nacionais" precursora da teoria das "perdas internacionais". Estávamos fadados a ser "um novo nordeste". Esse foi o tema do livro de Franklin de Oliveira, de 1960, centrado no neologismo "Nordestinação", criado "para definir o processo de empobrecimento gaúcho" (1961:16).

Em resumo, busca-se, sempre, detectar causas externas, raramente causas internas, ínsitas à nossa formação sócio-econômica e política, à nossa maior ou menor capacitação em termos de liderança. Causas externas existem, mas por si só não explicariam cabalmente a suposta marginalização. Substancialmente, para bem conhecer a raiz das nossas crises, é preciso analisar as variáveis influenciadoras e, dentre elas, fatores administrativos e, em especial, a capacidade das lideranças locais em enfrentar desafios. Certamente, constataremos nossas falhas nesse terreno. É o que se propõe demonstrar neste trabalho.

Crise e desafio da liderança empresarial industrial do Rio Grande do Sul, de 1964 a 1994, frente ao pano de fundo sócio-econômico e político: eis o campo que temos como meta descrever, e a ele nos circunscrever. Deixamos de lado outros problemas que extrapolariam aos limites de uma dissertação de mestrado.

É impossível, porém, chegar ao âmago da questão sem examinar seus antecedentes, mantendo distância das momentâneas influências políticas. Além disso, a melhor compreensão do problema, impõe uma incursão na teoria da liderança.

O período 1964/1994 se caracteriza por rápidas e profundas transformações. Esse é um fato conhecido que não exige demonstração. Face a esta condição, cabe indagar: como tem se caracterizado a liderança política em geral e a empresarial em particular? A proposição polêmica, inspiradora dessa dissertação, é a seguinte: a **liderança empresarial riograndense debateu-se em crise frente aos desafios emoldurados pelo quadro sócio-político**. Sua lentidão em compreender o momento escondido na transição transformadora seria o fator efetivo que explica a postura de considerar o Estado como relegado à marginalidade pelo poder central, seja este político ou econômico. Trata-se de uma questão geral, que se revela por uma série de casos particulares.

2 - OBJETIVO E PROBLEMA

Esta dissertação de mestrado tem por objetivo geral caracterizar o comportamento da liderança empresarial do Rio Grande do Sul, notadamente a industrial, face ao quadro de mudanças ocorrido no Brasil. Examinamos a capacidade dos líderes de enfrentar, com discernimento e eficácia, os desafios apresentados. Perguntamo-nos, também, se há uma emergente e forte liderança ou se os seus membros estão estagnados ou em lenta afirmação, enquanto expressão e representatividade da categoria.

Nesse cenário, serão examinadas as causas internas ou externas da alegada marginalização do Rio Grande do Sul, pelo poder central da República. Acentuaremos as causas internas, no entendimento de que a mediania da liderança empresarial, com sua lentidão em compreender as transformações ocorridas, em diferentes épocas da nossa história, impediu o Rio Grande de participar mais da estrutura do poder federal. No problema focalizado neste trabalho, nossa pergunta fundamental é, pois: como a liderança empresarial gaúcha se portou diante das mudanças, das crises e dos desafios de fundo sócio-econômico e político no período entre 1964 e 1994?

3 - MÉTODO

3.1 - Considerações

Determinamos o método, partindo-se da consideração de que o tema deste estudo é, basicamente, de natureza sócio, econômica e política e de que, para o desenvolvimento de um bom trabalho, é essencial utilizar-se procedimentos, ferramentas e caminhos realistas e pertinentes. E a metodologia trata, portanto, da escolha do caminho, na observação de Pedro Demo (Demo, 1983:19). Não entender assim, é cair num emaranhado, do mesmo modo que não se deve cair no outro extremo, isto é, no "erro de superestimar a metodologia, no sentido de cuidar mais dela do que fazer ciência", conforme conceito do mesmo autor (1983:19). Também é ele que indica que "toda a metodologia supõe uma concepção da realidade, sem o que não teria o que explicar" (p.86).

Este trabalho trata da crise e dos desafios da liderança empresarial num tempo e num espaço físico determinados, partindo da "hipótese" de que a postura e a ação das lideranças gaúchas podem explicar a situação do Rio Grande do Sul no contexto nacional. Hipótese é aqui utilizada, no sentido de proposição a ser examinada com base nos dados resultantes da pesquisa bibliográfica e "Survey".

Neste caso, o objetivo proposto é o de estabelecer a conexão necessária entre teoria e investigação, que conduzirá, inclusive, à descoberta de novos conhecimentos na área definida. Considerando-se o tipo de estudo, formulou-se o objetivo a ser atingido e as "hipóteses" a serem testadas.

Esta linha de ação é ainda mais pertinente por se tratar de proposição de conteúdo político-econômico-social, onde os fenômenos requerem técnicas e procedimentos que permitam, em caráter auxiliar, o tratamento estatístico, e o realce dos aspectos qualitativos.

A situação examinada caracteriza-se por contornos amplos, dinâmicos e complexos, inclusive porque nela estão ínsitas a natureza humana propriamente dita e suas manifestações sociais concretas, relativamente ao povo brasileiro e aos riograndenses-do-sul em particular. Tratá-la sob o talante da introversão, seria praticar a "política silogística" da ironia de Nabuco: "uma pura arte de construção no vácuo, onde a base são as teses e não os fatos; o material, idéias e não homens; a situação, o mundo e não o país; os habitantes, as gerações futuras e não as atuais." (apud Vianna, 1927:11).

Este raciocínio baliza o caminho escolhido para conhecer a realidade mais profunda do problema que despertou a nossa atenção e que a vimos sentindo e percebendo no decorrer dos anos acadêmicos, qual seja a atuação da liderança empresarial diante de crises e desafios. Essa atenção foi despertada por acontecimentos, manifestações de comportamento - observações recolhidas de pessoas de destacada atuação no cenário político, governamental e empresarial -, lições de história e, enfim, por toda uma gama de elementos que estimulava o nosso interesse por construir uma visão de conjunto da liderança e que nos sugeria um balanço desse cotidiano. Tal inquietude, enquadra-se no quadro descrito por Oracy Nogueira em seu livro *Pesquisa Social - Introdução às suas técnicas*, (1968:103). Além disso, despertava curiosidade conhecer a procedência e a extensão de um comportamento que nos parecia defasado em relação à velocidade das transformações políticas, sociais e econômicas, acentuadas a partir de 1964, não apenas por força de determinantes locais, mas igualmente por largas e substanciais ocorrências no mundo todo, transformado em aldeia global. Diante desta realidade, surgiram os seguintes questionamentos: qual o grau de nossa reação? Ela não seria mediana em comparação com a de outros Estados? Ou seria menor ou maior?

3.2 - Tipo de Pesquisa

Sem nos determos na apreciação da lógica e nem do plano clássico e seus problemas, abordados pelos estudiosos de metodologia, procuramos ir de imediato à estruturação da pesquisa, já que através dela descobrimos ou comprovamos a realidade; é um processo que engloba quatro linhas básicas: a teórica, a metodológica, a empírica e a prática, como é indicado em *Introdução à Metodologia da Ciência* (Demo, 1983:23 e páginas seguintes). Essas linhas não necessariamente se excluem e, não raro, se completam, se interpenetram, dada a exuberância da realidade.

Em decorrência dos aspectos mencionados utilizamos para este estudo de pesquisa: a) pesquisa histórica e, b) pesquisa de campo do tipo descritivo.

Antes, porém, foi realizada, ao longo do processo de delineamento do estudo, uma pesquisa exploratória para delinear a procedência ou não da atenção despertada, baseada em observação informal, fruto de "nossa natural capacidade de observar continuamente objetos, comportamentos e fatos a nosso redor". (Mattar, 1993:89). Nesse sentido, procuramos ouvir e trocar idéias com várias pessoas relacionadas à proposta de trabalho em gestação, recorremos a obras de conteúdo histórico e sociológico e anotamos fatos do dia-a-dia. Assim foi possível ampliar o conhecimento e acumular informações, bem como familiarizarmo-nos com a pesquisa em perspectiva, de sorte a auxiliar sua formulação de maneira mais precisa possível. Nessa esteira, fizemos levantamentos bibliográficos, como principal fonte de coleta de dados para o propósito fixado, verificando-se a escassez de fontes primárias relativas à liderança. Finalmente decidimos pelo estudo descritivo com levantamento de dados, colhidos através de depoimentos de pessoas que exerceram funções no período estudado dando-se ênfase para as entrevistas com pessoas de expressiva vivência, quer como executivos na área político-governamental, quer como empresários.

3.2.1 - Pesquisa Histórica

Na indagação histórica não recorremos a fontes primárias, isto é, a documentos guardados em arquivos públicos ou privados, mas nos detivemos em autores de relevo, principalmente naqueles que fizeram a história, que intervieram no curso dos acontecimentos, modificando-os, conduzindo-os ou gerando novos fatos, independentemente de suas posições doutrinárias e pragmáticas. Tomando-os tão somente como autores, ou observadores favorecidos, ou estudiosos respeitados.

Assim, fomos à nossa história, na sucessão de diferentes épocas, realçando aquelas que se apresentam mais ricas e acentuadamente de maior interesse para o Rio Grande do Sul, sem descuidar da sua íntima vinculação com o universo nacional e da sua fundamentação teórica. E o fizemos com a convicção de que assiste razão a Cervantes, quando afirma:

"A história é émula do tempo, depósito de ações, testemunha do passado e aviso do presente, advertência do porvir." (apud Paulo Ronai, 1985:37).

3.2.2 - Pesquisa de Campo

Outra atividade constituiu-se pela pesquisa de campo do tipo descritiva, alicerçada na entrevista e no "interrogatório direto do informante ou pesquisado pelo pesquisador durante uma conversa face a face", naturalmente "orientada para um objetivo definido que não a mera satisfação que a própria conversa pode produzir" (Nogueira, 1968:11). Tais entrevistas foram realizadas com executivos oficiais e empresários, como se verá adiante.

3.2.2.1 - Objetivo da Pesquisa

O fim básico e geral da pesquisa consiste em conhecer a opinião dos entrevistados quanto à atitude e à ação da liderança empresarial rio-grandense diante das

crises e dos desafios que lhe foram postos, a partir da República Velha e, notadamente, pelo denominado Movimento Revolucionário de 1964 e seus desdobramentos subsequentes. A consecução do objetivo esteve sempre relacionada à proposição de verificar se essa liderança tem se revelado muito, pouco ou medianamente à altura de sua missão, como foi referido anteriormente.

3.3 - Abrangência da Pesquisa: número e amostra

O universo da pesquisa é composto:

a) por todos os rio-grandenses que exerceram altas funções executivas no Governo da União - a nível de Ministro, Secretário Geral de Ministério, Diretor de Autarquia e de Empresa Estatal e da Procuradoria Geral da República;

b) empresários em diferentes áreas da economia.

Destes dois grupos, retirou-se uma amostragem intencional, constituída de 66 pessoas, considerando-se as características de representatividade, homogeneidade e precisão.

Relativamente aos Executivos da área pública, listou-se todos os vivos, no total de 22, que atuaram nos níveis indicados, no período 1964-94, sendo que a quase totalidade reside no Estado (apenas quatro residem fora daqui, dos quais entrevistamos três) e todos possuem formação de grau superior. Dos 22 arrolados, conseguimos entrevistar 16, ou seja, 72,72%.

Quanto aos Empresários, deu-se preferência à categoria industrial, principalmente com o fito de manter o princípio da homogeneidade. Foram distribuídos por algumas regiões, além de Porto Alegre e por ramos de atividade, de modo a alcançar a representatividade almejada. Do mesmo modo, procedeu-se no tocante ao grau cultural dos entrevistados e a sua expressão econômica, não nos limitando aos de nível superior e nem à maior pujança de suas organizações.

Entre estes, listou-se 44, exatamente o dobro dos Executivos da área governamental, dos quais obtivemos 33 entrevistas, ou 75%.

3.4 - Limitações do Estudo

Esta dissertação não tem a pretensão de esgotar o assunto abordado e que envolve muitas variáveis. Constitui-se no início de um programa de estudos sobre a percepção de um grupo representativo de líderes rio-grandenses da área empresarial e de gaúchos que ocuparam funções de relevo no Governo Federal, ao correr do período de 1964 a 1994.

A autora está consciente de que o trabalho apresenta limitações, entre as quais menciona as seguintes:

- a) o período de tempo relativamente curto que foi tomado como referencial para o estudo;
- b) a abrangência do tema no que se refere às causas dos comportamentos apresentados;
- c) os aspectos educacionais da formação da liderança, como verificação do seu grau de escolaridade ou de educação informal;
- d) a não consideração de aspectos políticos diretamente influenciadores do comportamento empresarial.

Por outro lado, estes exemplos representam não apenas a idéia da necessidade de desenvolver novos estudos, mas também o propósito da autora em realizá-los, na medida do possível e, ao menos, em caráter complementar a esta dissertação.

3.5 - Coleta e Processamento de Dados

Para as entrevistas foram elaborados dois roteiros: o Roteiro de Entrevista I para os Executivos do Governo Federal, no período pós 1964 e vinculados ao Rio Grande do Sul (RE I) e o Roteiro de Entrevista II para Empresários do Rio Grande do Sul (RE II),

constantes do anexo 1. Em ambos estão contidas questões de idêntico teor, o que possibilita um cruzamento destinado a cotejar opiniões sobre assuntos comuns, dos que estão ligados tanto ao Governo quanto à Empresa. Temos assim, por exemplo, a equivalência direta entre a pergunta 1) com a 10) ; da 2) com a 11); da 4) com a 5); respectivamente do RE II com o RE I.

Optamos, pois pela entrevista pessoal-individual, tendo a pesquisadora o cuidado de observar uma conduta representada, entre outros procedimentos rotineiros e enumerados por Oracy Nogueira (1968:119), pela familiaridade com o assunto enfocado e pela precisa apresentação do objetivo de pesquisa; pela neutralidade em relação a sua opinião declinada; pela exatidão no registro da mesma, formulando as perguntas exatamente como estão no respectivo roteiro e anotando as observações de conteúdo qualitativo e de cunho complementar às questões quantitativas.

Na apresentação do objetivo, fizemos a entrega de uma carta do Senhor Orientador, Professor Francisco de Araújo Santos, na qual estava sintetizada a finalidade da entrevista e sublinhada a importância da participação do entrevistado para a valorização do presente trabalho (anexo 2).

Acresce considerar que, além da resposta objetiva oferecida pelo pesquisado e registrada com um "x", em diversos casos houve complementação anotada no próprio roteiro ou gravada. Também foram gravados, transcritos, anexados aos roteiros da entrevista os depoimentos dados às questões abertas, de marca qualitativa. Todo esse material, devidamente arquivado, constitui-se em valiosa fonte de pesquisa.

A maioria das questões, as quantitativas, foram fechadas e três, as qualitativas, foram abertas. Percebe-se que não foi adotado um critério exclusivo e rígido de entrevista, mas semelhante ao de questionário, pois os roteiros estariam formados por uma série de perguntas. Estas, no entanto, não foram conduzidas de forma a impedir que o entrevistado

pudesse justificar ou complementar a resposta objetiva, com colocações pessoais. Isto permitiu enriquecer sobremaneira o material recolhido. Desta forma, procedemos a coleta de informações dada a natureza da proposição, conforme salientamos acima.

O processamento dos dados é espelhado num quadro estatístico de resultados da pesquisa numa análise sintética dos mesmos. Prosseguimos com comentários relativos à qualidade dos mesmos e dos depoimentos em correspondência com os ditos quesitos em aberto.

O processamento dos dados compreende:

- a) tabulação das respostas dadas às questões ou itens dos dois Roteiros de Entrevista (RE I e RE II) quando quantitativas ou fechadas;
- b) espelhamento gráfico das mesmas;
- c) descrição das respostas às questões qualitativas;
- d) análise qualitativa dos resultados, compreendendo a descrição das respostas às questões qualitativas e inclusive, das observações que complementam ou ilustram as quantitativas, sempre presentes dois aspectos básicos: a interligação das mesmas e a natureza sócio-política-econômica do tema desta dissertação.

Anote-se que, nas respostas de cunho qualitativo, procuramos detectar os aspectos mais relevantes em relação à cada questão, de acordo com o objetivo que presidiu a formulação da mesma. Neste procedimento, de certa forma, reside a codificação, traduzida nos sub-títulos da Análise dos Resultados, de onde extrai-se o essencial para sustentar as conclusões do trabalho.

4 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 - Quadro de Mudanças

Começaremos apreciando a componente representada pelas transformações, cenário no qual as lideranças atuam, ao correr dos tempos.

Mudanças, mais ou menos profundas, com maior ou menor frequência, assinalam a história de todos os povos. É ocorrência sobejamente conhecida. As causas, o pano de fundo e a velocidade das transformações é que diferem, sendo o sinete das particularidades próprias da formação de certo povo.

Cada época e cada nação tem um quadro de modificações na representatividade do modo de ser e de agir de seus diferentes segmentos. Todavia, nenhuma época teve o grau de rapidez da atual, caracterizada pela complexidade dos problemas, pela evidência da tecnologia e pelas transformações políticas, econômicas e sociais. Sobretudo, pela rapidez dessas conversões.

João Paulo II (1990:8), aliás, observa judiciosamente:

"O tempo - sabemos-lo bem - transcorre sempre no mesmo ritmo: hoje no entanto, tem-se a impressão de que ele está submetido a um movimento de aceleração contínua, devido, sobretudo, à multiplicação e complexidade dos fenômenos dos quais nós vivemos".

Essa aceleração contínua é como que a esteira da tecnologia, ultrapassando e arrastando tudo. É uma contínua sucessão de avanços tecnológicos com pressa já não mais de tomar o momento que passa, mas de acelerar o momento que vem.

Pressa que tem ruído de furacão. Francisco de Araújo Santos (1990: 157), falando da Modernidade e mencionando o ano de 1500 como a data de sua emergência - da qual resultaram profundas modificações da visão do Homem e do Mundo - diz apropriadamente:

"O epicentro do fenômeno foram as Ilhas Britânicas e os Países Baixos. Dali a Modernidade começou a se espalhar como um furacão". (O grifo é nosso.)

E nessa carreira o que menos se evidencia é a marca individual dos agentes humanos e mais a impessoalidade, timbrada pela força da organização e do planejamento frio, na conquista de resultados materiais concretos no menor período de tempo possível.

Aqui emergem, implícita ou explicitamente, os conceitos de tecnologia e liderança, como meios de alcançar a excelência em termos de qualidade de desempenho. E emerge, de imediato, a interrogação: será que o papel da liderança, enquanto fator de aglutinação e condução, vem sendo substituído ou tende a ser substituído pela organização fundamentada na ciência e na técnica? Liderança e tecnologia são termos conflitantes e excludentes?

Uma resposta positiva, por um lado, explicaria um cenário dominado mais pela frieza tecnológica e pela impessoalidade da direção organizacional e menos por "feições humanas". De outra parte, implicaria no entendimento de que estamos na direção da dispensabilidade da liderança centrada na pessoa. Acreditamos que são termos complementares: a ciência e a técnica são instrumentos para o bom exercício da liderança, notadamente no campo empresarial. A mediania ou pequenez desta não se explica pelo

domínio daquelas, mas pela carência cultural, entendendo-se por cultura o cabedal de conhecimentos e o tirocínio para abranger e moldar realidades.

É preciso compreender globalmente que "a mudança - uma mudança maciça - está afetando todas as facetas da sociedade e criando novas dimensões e grande incerteza". Compreender, também, que "cada faceta da vida ... está sofrendo mudança à medida que forças alheias a cada faceta mudam", como diziam, no início da década de 70. Douglas C. Basil e Curtis W. Cook. Chamavam a atenção para três origens de mudança: institucional-estrutural, tecnológica e sócio-comportamental, frisando que cada uma dessas origens da mudança afeta as outras. Trata-se da concepção sistêmica, da visão da interdependência dos fenômenos. A propósito, lembram que "a revolução tecnológica da televisão resultou não só em mudanças comportamentais, como também em importantes mudanças institucional-estruturais" (1978:15).

Ao falarem, à página 250 de sua obra, de estratégias para mudança, dizem que esta "tem consideráveis conseqüências estratégicas, variando desde a criação de meios ambientes turbulentos até a necessidade de novas formas de organizações", logo acrescentando que "os impactos da mudança estrutural-institucional, tecnológica e sócio-comportamental, sem dúvida, irão criar estados ambientais de turbulência em segmentos e sub-segmentos e para muitas agências essa turbulência será difusa". O Brasil não ficou fora desse processo geral. Aqui houve mudança e turbulência. Aqui também é válida outra observação dos autores: "a mudança social e comportamental sempre foi a marca do homem civilizado".

Em âmbito restrito, como reagiram as lideranças empresariais industriais rio-grandenses a mudança, que também envolveu o Brasil? Guiado por essa pergunta, este estudo tem como propósito chegar, conforme já expressei, à análise do tema **liderança empresarial rio-grandense**, frente às condições sócio-econômico e políticas de um quadro de mudanças no Brasil. Para tanto, inicia pela definição de liderança, seguida, imediatamente, pela visão do

conjunto das lideranças em sucessivas épocas, com realce para a fase da República Velha, seu desdobramento e a culminância no período 64-94, em termos de crise e desafios.

4.2 - Liderança: abordagem geral

Sendo líder-liderança o tema básico desta dissertação, é impositivo explicitar o embasamento teórico consistente a ser aplicado no nosso caso. O estudo específico da liderança empresarial não é dissociado de outros tipos de liderança e nem algo estratificado. Por sua natureza - carregada de conteúdo humano - é assunto que não se enquadra em modelos rígidos, tecnicamente delineados, didaticamente esquematizados e acabados. Afinal, trata do **homem**, a única criatura dotada de livre arbítrio.

A liderança é imanente ao gênero animal, seja da espécie irracional ou da racional. É própria de agrupamentos. Na dimensão humana, poder-se-ia parafrasear Cristo "... onde estiverem reunidos em meu nome, dois ou três, Eu estarei no meio deles" (Mt.18,20), ou seja: onde estiverem seres humanos reunidos, agrupados e identificados de uma ou de outra forma, em nome de algum fim, no meio deles estará uma liderança. É uma decorrência natural da espécie humana.

Não é sem razão que a *Revolução dos Bichos*, a deliciosa metáfora de Orwell da sociedade humana, começa com o discurso aglutinador e desencadeante do Velho Major, aquele espécime que fôra campeão, que tinha experiência e "era ainda um porco de porte majestoso com um ar sábio e benevolente" (Orwell, 1964:4).

A liderança nos grupos humanos é documentada desde tempos muito antigos. Veja-se a tradição do **pater familias** dos romanos, dos gregos e, em acepção semelhante, dos hindus. Partia de uma divindade que os gregos chamavam **senhor do lar**, e os latinos de **Lar Familiae Pater**. Era a divindade interior ou a crença na existência da alma humana, a fonte de autoridade; autoridade que, visível e concretamente, era desempenhada pelo pai de família,

esta "um grupo de pessoas a quem a religião permitia invocar o mesmo lar e oferecer o repasto fúnebre a seus antepassados" (Coulanges,1953:56).

O pai era o líder. Mais do que isto, encarnava a liderança. Era uma instituição.

"O pai é o primeiro junto ao lar; acende-o e conserva-o; é o seu pontífice. Em todos os atos desempenha a função mais elevada; degola a vítima; a sua boca pronuncia a fórmula da oração que deve chamar sobre si e os seus a proteção dos deuses. A família e o culto perpetuam-se por seu intermédio; só o pai representa toda a cadeia dos descendentes (Coulanges, 1953:123).

É a liderança do **pater familias**, revestida do poder, origem do pátrio poder que o mundo adotou, fazendo desta realidade uma instituição jurídica. A mais antiga das lideranças, em termos de consciência, de autoridade e de solene exercício.

Ao correr dos tempos e onde houvesse um grupo humano aí houve e continua havendo hoje uma função de representação, de direção, de coordenação, tácita ou formal. Mesmo que esse grupo tenha um mínimo de interesse e/ou identidade e até seja transitório. Disso são exemplos tribos indígenas, facções formadas por interesses políticos que desapareceram por terem alcançado seus objetivos ou por desavenças.

Tal é a função da liderança ocupada por uma pessoa que a ela chegou por uma ou outra forma, como se verá adiante.

"Num certo sentido, uma liderança de uma ou outra espécie é, provavelmente, uma condição necessária para que a aglomeração funcione como grupo" (Freedman, 1987:142).

Podemos verificar isto em todos os segmentos e estágios das sociedades, inclusive a nossa atual: jovens estudantes, universitários, advogados, médicos, agricultores, economistas, administradores, políticos, pais de famílias, enfim todos os grupos têm sua vida influenciada, direta ou indiretamente, por um ou outro tipo de liderança, por alguém que toma

iniciativas, que cria fatos, que promove ações, que traduz, neste ou naquele grau, o sentimento e as aspirações do seu grupo, de escala pequena ou grande, do campanário à grande Nação. É o líder aquele que, geralmente, tem mais influência sobre as atividades e aspirações do seu grupo: "o atributo central da liderança é a influência". (id.ibid.)

Esta influência se dá de modo profundo e complexo. Não é algo que decorre de uma simples investidura formal de alguém numa posição de direção, de comando e mesmo de poder. Ela traduz, inclusive, uma capacidade do líder em conhecer-se a si próprio, em conhecer-se antes para depois se fazer compreendido, sob pena de irritar e conquistar adversários, em vez de atrair e congregar.

"O líder é fruto de substâncias coletivas", como João Neves da Fontoura, disse alhures. Está subentendido que há na liderança a presunção de intercâmbio, de transação. A começar pela simpatia. Sendo o homem um animal sociável, ele não apenas se limita a conviver com o grupo, em sociedade. Ele sente-se inclinado para os seus semelhantes. E o faz também movido pela simpatia, que "significa a disposição dos seres sensíveis para compartilharem espontaneamente os sentimentos daqueles com quem vivem" (Lahr, 1950:205).

Aliás, o homem pode ser, em certo sentido, entendido como "um sistema de relações e de intercâmbios incessantes com o seu próprio meio" (Murphy, 1951:116), num campo em contínuo processo de transformação, segundo realidades específicas de uma época ou de uma situação histórica, o que levou Ortega y Gasset (1951:120) a sentenciar que "o homem é suas circunstâncias".

A influência como "atributo da liderança" é tanto maior quanto maior for a capacidade do líder em fazer-se simpático a cada um e a todos e de motivar o maior número de pessoas empregadas.

O mesmo C. Lahr observa que:

"A corrente da simpatia adquire nova força com o número daqueles que a experimentam juntamente. Porque os membros de uma assembléia e os expectadores da mesma cena não se limitam a vibrar isoladamente debaixo da ação, que os apaixona, mas reagem uns sobre os outros, e o sentimento de cada um multiplica-se pelo sentimento de todos" (Lahr, 1950:206).

É a comunicação interpessoal que se estabelece e que influencia os liderados, como repercute, de retorno, sobre o líder. É uma transação, tomada esta no sentido de "um estímulo de uma pessoa e na resposta de outra" (Krauz, 1972:09), ou de outras. É um intercâmbio comumente deflagrado pela liderança.

Nesta mesma linha de entendimento, Paul Pigors, em *Leadership or Domination*, citado na obra de G.M. Beal e outros, assim se expressa:

"A liderança é um processo de estímulo mútuo pelo qual, por meio de ações recíprocas bem sucedidas, as diferenças individuais são controladas, e a energia humana que delas deriva, encaminhada em benefício de uma causa comum" (Beal, 1965:29).

E os autores referidos complementam:

"Segundo a lógica dessa definição, líder é a pessoa cujas idéias auxiliam o grupo a orientar-se na direção de seus objetivos".

Voltando à realidade histórica, é de se frisar que, no decorrer dos tempos, onde houvesse um agrupamento humano aí havia uma função de representação, de direção, de coordenação-tácita ou formal, consentida ou imposta. Era e é a função de liderança ocupada por uma pessoa que a ela chegou, de uma ou outra forma. É o destaque do homem sobre a sociedade que Aristóteles (1981:81) recolheu para conceituar que "uns nascem para mandar, e outros nascem para obedecer". É a legitimação teórica do mais forte, como base da liderança que, de certa forma, se estendeu até o século XVIII, quando o liberalismo que ensejou a Revolução Francesa estabeleceu que qualquer indivíduo podia ser líder.

Daí decorreu a Teoria dos Grandes Homens, mencionada por C. Lahr, na obra citada à p.209. Na biografia está a "pedra filosofal" da liderança. Eles são os desencadeadores das grandes transformações, os inspiradores dos grandes movimentos, os condutores dos povos. Assim e só para citar alguns exemplos:

1. O Helenismo é obra de Aristóteles, de Alexandre, o Magno;
2. O Império Romano tem em Augusto a sua expressão máxima;
3. A Renascença é Da Vinci, Michelangelo, Rafael, Ticiano, Dürer, El Greco, para só mencionar artistas que marcaram essa época;
4. A Reforma Protestante é a história de Lutero, Calvino e Zwinglio;
5. A Revolução Francesa é a filosofia de J.J.Rousseau, de Voltaire, Robespierre e Danton, a ação e a obra de Napoleão;
6. Neste século, a história é feita e se conta pela vida de Lenine, de Stalin, de Hitler, de Churchill, de Roosevelt, de Gandhi.

Passando do geral ao terreno das realidades mais concretas, a Prática Gerencial traduz as necessidades de um sistema organizacional que a cada dia se torna mais amplo e complexo, num processo de contínuas transformações e sofisticções, onde a criatividade deve ser uma constante e uma continuada transação com o ambiente, para assegurar o sucesso empresarial, por isso mesmo a administração espera que cada membro, ainda que ocasionalmente, exerça tal atividade, de acordo com a posição que ocupar na estrutura organizacional.

Mesmo que os cientistas sociais deste século não sejam unânimes ao enfatizarem o conceito de liderança, divergindo quanto à definição e mesmo quanto à significação teórica dos processos de liderança, são, no entanto, unânimes em ressaltar a importância, a indispensabilidade da liderança em todos os tipos de organização.

Na literatura das Ciências Sociais, a liderança é capítulo destacado, aparecendo com três significados de maior relevância:

- a) como atributo de uma posição;
- b) como característica de uma pessoa e
- c) como categoria de uma conduta.

Acresce que liderança implica em dois termos fundamentais:

- 1º - um agente influenciador e
- 2º - as pessoas influenciadas.

Estes termos se completam na medida em que o líder exerce influência e é porta-voz da classe ou do quadro social de origem, afinado com a realidade e com um mínimo de formação sócio-histórica específica.

4.3 - A Liderança como Função Necessária

Vimos que a liderança é imanente à condição animal. Ela está intimamente ligada à natureza dos seres que têm sensibilidade e mais se faz presente, entre os racionais, posto que estes sabem que não se bastam a si próprios e por isso vivem em constantes transações. Estas pela sua complexidade e amplitude, quando múltiplas, serão melhor concretizadas na medida em que houver uma coordenação, uma direção eficaz, uma liderança.

Grupo algum, nenhuma organização, por excelente que seja sua estrutura, dispensará a liderança.

Podemos conceber uma organização com objetivos claros e precisamente fixados, com regras de funcionamento nítidas e explícitas, com cargos e funções corretas e minuciosamente estabelecidos, com pessoal exemplarmente preparado e entusiasticamente motivado, uma organização acabadamente organizada, uma estrutura ajustada e

harmonicamente estruturada. Pois nem aí a liderança será despicienda. Ao contrário, será indispensável para que a mesma organização se mantenha, para que não caia na rotina que estagniza, para que não se desorganize.

A estrutura a que nos referimos é importante base de apoio para o líder desempenhar seu papel, mas não: autônoma. Vejamos um exemplo: A segurança de vôo de um avião a jato decorre de "n" fatores, a começar pela eficiência dos serviços de terra, que tudo prevêm, planejam e controlam. O vôo é programado por um elenco de equipamentos eletrônicos sofisticados e o radar ali está, rastreando o caminho à frente. A aterrissagem será por instrumentos. Mas o comandante não pode sequer afastar-se da cabine de comando, sob pena de incorrer em falta funcional e pôr em risco o aparelho, a tripulação e os passageiros, pois o imprevisto pode ocorrer, uma falha técnica pode acontecer. Então a correta ação do comandante é indispensável para corrigir e levar a viagem a bom termo.

Assim também ocorre em uma entidade onde todos os seus membros estejam nitidamente programados, com tarefas especificamente distribuídas. Pois ainda aí a liderança não pode ser substituída pelo regulamento mais completo. Isto porque os fatos sociais são dinâmicos e os indivíduos sujeitos aos percalços da vida, para não dizer às fraquezas da existência. E quando o inusitado ocorre, alguém tem de assumir posição, suprir, decidir, coordenar, dirigir, dentro das novas circunstâncias e contingências. É o papel do líder, mesmo que improvisado.

Nenhum serviço público, por rico que seja em poder, meios materiais e manuais funcionais, haverá de ir bem se à sua frente não estiver alguém arguto, preparado e determinado.

Se observarmos o campo político, ver-se-á a importância fundamental da liderança, em todos os tempos e em todos os povos. Ela se expressa nas figuras do pagé, do caudilho, do rei, do guerreiro, do estadista mais bem formado.

A liderança é indispensável porque intrínseca à condição humana. Negá-la seria cair na anarquia ou na ilusão de um grupalismo, de um coletivismo abastardador da liberdade, sufocador da iniciativa. Negar a necessidade da liderança seria negar a capacidade do homem interferir no curso da história, criando e modificando fatos, desencadeando impulsos modificadores. Será negar o livre arbítrio, cair no totalitarismo econômico ou na predominância dos instintos.

A história é exuberante em exemplos de líderes que a modificaram, que a construíram, que puseram sua marca na própria humanidade, como se verá à frente. E quantos povos se ergueram ou reergueram porque um líder surgiu no momento oportuno! E quantas civilizações sucumbiram porque seus líderes fraquejaram! Quantas Nações, em determinada quadra de sua existência, foram a expressão de seus chefes e quantos destes foram a identidade da nacionalidade!

É o íntimo relacionamento dos povos com os seus condutores, uns sendo a imagem dos outros. São os termos de uma mesma equação. Aliás, se poderia parafrasear o filósofo Gonella, para quem "a pessoa humana é uma unidade substancial de uma dualidade consubstancial", ou seja, alma e corpo são realidades, valores que convergem para uma unidade: a pessoa humana, que não é apenas espírito ou matéria, mas a soma de ambos, um resultado composto. Pois talvez possamos dizer que líder e liderados constituam a dualidade consubstancial de uma unidade substancial: a sociedade. São inseparáveis. Sem eles não haveria sociedade. A liderança é a "condição necessária para que a aglomeração funcione como grupo", consciente de seus atributos, direitos e deveres.

4.4 - Líder e Liderança

É necessário conceituar os termos líder e liderança que, sem serem conflitantes, são distintos. E o faremos sintetizando o recolhido nos diferentes autores citados ao longo

deste capítulo, todos constantes da bibliografia, ao final - naturalmente que, também, por percepção e assimilação pessoal da autora. Correntemente são empregados como se fossem um só termo. Na realidade não o são.

Liderança é função, é posto, é forma de dominação baseada no prestígio formal ou informal, usurpado ou legitimado. A liderança acontece na interação, não acontece no isolamento. É, também um processo interpessoal, através do qual uma pessoa influencia outras a cumprirem tarefas. E neste passo a técnica se faz presente. E técnica é conhecimento e habilidade, pois liderança, para ser efetiva e duradoura, exige conhecimento não raro com o toque da especialização. Isto, obviamente, não afasta o bom senso e nem se opõe a certas qualidades inatas ao líder.

Líder é a personificação da liderança. Está estreitamente vinculado à pessoa que orienta e comanda um grupo. É o guia, o condutor, o chefe. É alguém que tem atributos pessoais voltados para a congregação, para a soma de vontades e para a multiplicação de energias, direcionadas ao alcance de determinados fins.

"Líder" é substantivo concreto; "Liderança" é substantivo abstrato, na observação de G. M. Beal & outros, no livro *Liderança e Dinâmica de Grupo*.

O líder se destaca do grupo afirmativamente; é proeminência, pois ele aparece e se eleva no grupo, na observação de J.R. Whitaker Penteadó. E proeminência é fator de influência. Logo, o líder é aquele que se destaca do grupo, influenciando-o de alguma forma. Ele se destaca em virtude de suas qualidades pessoais e com isso exerce a influência própria da efetiva liderança.

Um indivíduo pode exercer uma ampla atividade sem ser líder. Pode desempenhar uma função, ocupar uma posição, desfrutar de um status, e não exercer uma liderança. Este, necessariamente, tem de ser visto pelas pessoas aglutinadas e dirigidas como

alguém ornado de qualidades tais que o façam respeitado, acatado, querido, centro de convergências e de irradiações.

Um general à frente de um exército não exerce, implicitamente uma liderança, embora tenha um domínio decorrente de normas legais, de uma investidura formal. Seguramente exerce uma chefia, um comando. Mas não será um líder, se for carente de predicados pessoais inerentes à arte de sintetizar, aglutinar e conduzir.

"Em última análise, o líder é o que obtém sucesso em fazer com que os outros o sigam... no trabalho com os seguidores ele é a centelha que acende o fogo e o mantém queimando" (Megginson e outros, 1986:338).

Exemplo concreto: O Gen. Galhardo não era um líder, não exercia a liderança, mas o comando do III Exército, em março de 1964. Na encruzilhada da história, nem o aglutinou nem o conduziu. Viu-se ultrapassado pelos fatos. Caiu na desgraça do Governo e no desprezo dos revolucionários, pois petrificou-se no terreno movediço das indefinições. Detinha o poder formal, legal, simbólico. Não possuía poder substancial, a centelha de que fala Megginson:

"É claro que ser nomeado líder não assegura que uma pessoa tenha o poder normalmente conferido a um líder. Dá-lhe posição nominal, mas só legitimando essa posição, de algum modo, poderá essa pessoa garantir que o grupo seguirá a sua orientação e que a liderança por ela exercida será efetiva e eficiente. Um líder nomeado deve fazer tudo o que estiver ao seu alcance para ganhar o apoio do grupo - demonstrando a sua capacidade, tornando-se popular ou usando quaisquer meios à sua disposição para convencer os membros do grupo de que merece ser o líder" (Megginson & outros, apud Freedman e outros, 1986:146).

Acreditamos que quando o autor diz "é claro que ser nomeado líder", mais apropriado seria dizer "ser nomeado chefe, gerente, coordenador ou comandante".

É célebre a frase de comando do General Osório gravada em granito:

"É fácil a missão de comandar homens livres. Basta indicar o caminho do dever".

A rigor não é só assim. Não basta somente indicar o caminho do dever. É preciso que os homens livres tenham confiança, fé em quem lhes indica o caminho do dever. Aplica-se aqui a lição de Rui Barbosa: (1953:9)

"Não basta que as coisas que se diz sejam grandes. É preciso que quem as diz seja grande".

Aliás, Osório é bem o exemplo do líder ímpar, feito de serenidade, de coragem, de simpatia, de respeito e com extraordinária gama daqueles traços que serão vistos mais além, neste trabalho. Ele foi comandante que atingiu o patamar de líder, extrapolando sua formação profissional.

Não há dúvida de que liderança, enquanto personificação, pressupõe uma alta dose de fé dos liderados no titular do posto, sendo fé, "essencialmente, uma questão de confiança numa competência", na definição de Danielou (1958:46):

É o carisma.

"... líder é aquele que dispõe dos meios para satisfazer as necessidades dos membros do seu grupo", no conceito de Luiz C. Bresser Pereira (1963:22).

A nosso ver, na citação acima, seria adequado anteceder o termo "meio" pela expressão "qualidades pessoais". Pensamos que, assim, o conceito ficaria mais completo.

4.5 - Características da Liderança

Neste trabalho, não temos o escopo e muito menos a pretensão de firmar uma definição de líder. Apenas de concluir por um conceito abrangente, que servirá de parâmetro para a análise dos resultados e para embasamento das conclusões.

Nessa elaboração, nos valem da leitura dos diversos autores que tratam da matéria - referidos nesta dissertação - e de nossa própria percepção.

Assim, nos posicionamos considerando o líder como aquela pessoa que, mercê de sua vocação e de suas qualidades de ordem cultural e técnica na área de atuação, tem manifesta capacidade para sintetizar idéias e sentimentos; aglutinar pessoas e conduzi-las para a consecução de um objetivo definido, agindo com militância, combatividade, firmeza, crença no poder da vontade, determinação e tendo visão ampla da sociedade.

Ainda sob o entendimento de que para a boa clareza conceitual é pertinente ter-se presente fatores que marcam, que definem o caráter e o conteúdo de um termo, é recomendável lançar o entendimento da autora quanto àquilo que caracteriza a liderança e o líder, pois será sob tal enfoque teórico que desenvolverá sua tese.

A liderança, já foi visto, é uma função, tendo suas nuances, suas características específicas, que podem ser assim resumidas:

a) É **forma de dominação**: de poder. (Weber 1982:105)

b) É **técnica**, processo, forma de comportamento, como a consideram Weber e Karnes, visto que implica em influência, motivação, orientação, condução, direção e

coordenação de pessoas, com base em idéias e buscando realizar objetivos ou metas, sendo a comunicação fator essencial, como o é a habilidade de se fazer compreender.

c) **É um fenômeno social**, posto que acontece nos grupos, notadamente nos grupos humanos, embora entre os irracionais a liderança seja também uma realidade, como foi mencionado na abordagem inicial e como muito bem ilustra o exemplo dos três camundongos, da experiência de Schjelderup-Ebbe, (1990:123) concluindo-se que um homem sozinho ou um animal solitário não pode ser líder, pois falta o outro termo, os liderados.

d) **É função do indivíduo**, pois a liderança se exerce por intermédio de uma pessoa determinada. A propósito, vimos a concepção aristotélica e a emergente com a Revolução Francesa, reforçando o conceito individualista do líder, presente também na Teoria dos Grandes Homens (LAHR, 1950:208).

e) **É função do grupo**, conceituando-se liderança como estrutura, pois as "relações inter-individuais dentro do grupo são determinadas mais pela estrutura do grupo do que pela personalidade dos indivíduos". É uma consequência do realce que reveste as relações humanas, o que levou Catlel (1991:42) a dizer que "todas as funções do grupo são funções de liderança", entendimento reforçado por Cartwigh e Zander (1992:18), para as quais, "em princípio a liderança pode ser exercida por um ou mais membros do grupo". Isto leva à conclusão lógica de que a liderança é, assim, não mais uma função exclusiva do indivíduo, mas também uma função do grupo.

f) **É uma função de situação**, entendendo Stogdill (1974, 62), que as "qualidades, características e habilidades exigidas de um líder são largamente determinadas pela situação em que ele deve agir como tal". Isto implica em considerar que o líder é mais um produto das condições de sua vida e das condições da época em que vive do que da sua vontade de poder.

O que se apresenta como indubitável é que a liderança tem o sinete da individualidade, da personalidade. Em última análise, a liderança é o homem.

4.6 - Características do Líder

Não existe um modelo específico, completo, acabado de líder. Pretender seria querer reduzir o homem a um esquema fechado, a prendê-lo num compartimento estreito e exigir apenas uma visão do mundo e concepção de ser humano, organização e grupos. Há tipos de líder. Estilos de liderança. Do mesmo modo, existem atividades para cujo desempenho se requer líder com determinadas características, com um elenco de traços pessoais e estilo de ação predominantes. Certamente um líder político difere de um líder administrativo em termos dos requisitos para a função da liderança respectiva. Um general e um gerente de recursos humanos devem reunir um mínimo de qualidades apropriadas à influência que deverão exercer sobre seus subordinados, as quais não hão de ser todas as mesmas. Os campos de atuação são diferentes. Mas todos devem reunir certos traços gerais e comuns: são os inatos a todo o tipo de liderança.

Reduzir as características do líder a um modelo, e só considerar líder aquele que se enquadra nesse modelo, é algo impossível. As variações são vastas. Acacianamente, se poderia dizer que "há líder e líder". Aliás, Bird, em levantamento feito em 1940, encontrou 79 traços diferentes de líder, em vinte estudos de grupos em escolas secundárias, nos EUA (Klinimberg, 1973:453).

Esta impossibilidade de modelo fechado decorre das diferentes concepções de mundo, sociedade, ser humano, organização e grupos, e da complexidade da natureza humana, ilimitadamente rica em reações. Riqueza que, paradoxalmente, não possibilita selecionar sem margem de erro os melhores líderes .

Outro não é o entendimento de James Stoner (1982:320), ao dizer que se pudessem "identificar os traços de liderança, as nações e as organizações passariam a ter uma seleção muito mais sofisticada de seus líderes. Só quem possuísse os traços de liderança designados poderia ser político, funcionário e administrador. Presumivelmente, as organizações e as sociedades funcionariam com mais eficácia".

Este mesmo autor, em continuação imediata, lembra que os pesquisadores, ao buscarem traços mensuráveis de liderança; "seguiram duas orientações: 1º) procuraram comparar os traços dos que se tornavam líderes com os que não eram líderes; e 2º) procuraram comparar os traços de líderes eficazes com os líderes ineficazes". E caíram num cipó. Não descobriram "traços que distinguíssem, clara e coerentemente, os líderes dos seguidores. Verificou-se que os líderes, como grupo, são um pouco mais altos, mais brilhantes, mais extrovertidos e mais autoconfiantes que os que não são líderes. Entretanto, milhões de pessoas tem estes traços, mas a maioria delas, obviamente, nunca atingirá uma posição de liderança", a não ser talvez meramente formal. E mais, muitos líderes não têm esses traços. E cita exemplos: Napoleão era baixo, Lincol era mal-humorado e introvertido. No entanto, foram grandes líderes. E o foram porque souberam compreender e tiveram competência para atender as necessidades de seus liderados, em termos de questões culturais, de valores e fatores psicológicos. Compreendendo os traços dos seus liderados, souberam aglutiná-los, conduzi-los para alcançar suas aspirações.

Também "as tentativas de comparação das características dos líderes eficazes e ineficazes... não têm conseguido isolar traços fortemente associados à boa liderança" (Stoner:1982:320).

Realmente é tarefa difícil. Tendo isto bem presente e sem nenhuma pretensão além de lançar o tema, poder-se-ia agrupar as características ou traços de liderança em dois grandes campos. O geral e o específico, aquele sendo o mais abrangente, a tela onde se pintam as particularidades, sem tirar-lhe a visão do conjunto. O primeiro mais voltado para a natureza

humana e para a personalidade do líder. O segundo mais próximo da função que cabe ao líder exercer. Aquele doutrina, este programa. É o que veremos a seguir.

4.6.1 - Características Gerais do Líder

As idéias que se seguem procuram retratar o tipo ideal de líder, trazer para o primeiro plano os traços de personalidade **prima inter pares**, dar cores fortes a uma idéia mater para torná-la motivadora, inspiradora, norteadora. Até porque razão tem Dostoiewski, em seu *Diário de um Escritor*, ao ensinar que:

"Sem uma idéia superior não pode subsistir nem um homem, nem uma Nação" (1958, 28).

O líder é **militante** por excelência. Conjuga esforços mobiliza energias, soma propósitos, sustenta a confiança e ilumina a esperança de muitos. É seiva circulante do grupo.

O líder é um **combatente** inato, porque sabe que a grandeza de uma causa se mede pela altura e pugnacidade de seus adversários, pois "fraca é a luz que não faz sombra". (Rocha, 1954:28).

As convicções do líder não são estremecidas ante circunstâncias eventuais, nem obstáculos ocasionais. Ele é **rochedo**.

O líder "**acredita no poder da vontade**, na força da determinação e por isso não alimenta o derrotismo e repele o otimismo ridículo dos irresponsáveis que querem colher sem plantar" (Rocha, 1954:4).

O líder não é indeciso, mas **determinado**, firme na fé, indiferente às promessas e resistente aos engodos.

O líder **conduz**, não é conduzido; não segue, é seguido.

O líder **não se acomoda**, mas busca novas metas, novas empresas. É feito de buscas permanentes. Avança sem olhar nem à esquerda, nem à direita e é surdo às solicitações do comodismo, como é atento para com seus liderados.

O líder **não é submisso**, mas disciplinado; não é dispersivo, mas **aglutinador**; não é servil, mas **servidor** ativo; não é refratário à opinião alheia, mas **sensível** aos sentimentos dos liderados; não é egocêntrico, mas **participativo**, vive em permanente comunhão; não é personalista, mas de **personalidade forte**; não é agitado, mas **agitador** no sentido propulsor de idéias e de empreendimentos; não é perfeccionista, mas **aperfeiçoador**; não impõe pelo prazer de impor, mas **impulsiona** com a força da determinação e o calor da auto-convicção.

O arsenal do líder não é feito de atividade instintiva, que é cega; mas é feito de "atividade voluntária, que é inteligente, refletida e livre. Sua bússola acolhe a intuição, sem afastar a vontade que "é a faculdade de agir segundo as luzes da razão". (ib-idem).

4.6.2 - Características Específicas do Líder

A inteligência começa por traduzir conhecimentos do geral e implicar em trabalhar eficazmente o particular. É saber "agir segundo as luzes da razão", também no específico. Ora, a atividade humana é uma ilimitada gama de particularidades. É pluralidade de funções. Nos tempos correntes isto é mais evidente e é chamado de especialização, de divisão. Só que esta divisão não deve implicar, necessariamente, em conflito. Ao contrário, deve visualizar o conjunto. A unilateralidade não pode confrontar mas contribuir para a integralidade. Se assim não for, não haverá ordem, que é o equilíbrio de forças, harmonia de movimentos. E sem ordem, o conceito de finalidade é ofendido e não se alcança eficazmente

os objetivos traçados, sejam estes de um grupo pequeno, simples, sejam de uma Nação, de um Estado que deve ser o totalizador dos movimentos sociais, não o seu sufocador e opressor.

Pois bem. de acordo com este raciocínio, a necessidade de liderança, vista anteriormente, está intimamente ligada à especificidade da organização, do grupo, da atividade a que ela se destina, ou a qual deve representar.

Logo, aqui surgem diferentes teorias sobre liderança, notadamente a Abordagem dos Traços, Abordagem Comportamental e Abordagem Contingencial-Situacional, cada qual com algumas variantes.

4.7 - Um Enfoque Objetivo

Até aqui considerou-se, principalmente, a liderança sob um enfoque teórico e geral, sem esquecer a função política que o próprio líder empresarial exerce. Ele sintetiza e comanda a política da organização na medida em que política é a arte de bem governar, e governar é conhecer e interpretar dados, é escolher alternativas, é fixar estratégias, é conduzir pessoas e utilizar meios para a boa consecução dos objetivos pelos subordinados.

Sob este ponto de vista, o exercício da liderança exige uma constante observância de fatos, realidades e circunstâncias.

Numa época marcada pela tecnologia, é óbvio que o líder precisa, mais do que ontem, ser instrumentalizado, tanto na vida empresarial privada, como na órbita do poder público.

Neste aspecto, assume especial relevância a figura da liderança institucional, encontrável nas grandes organizações, particulares em especial, mas também nas públicas, como lucidamente é abordado por Philip Selznick (1971:14).

Entende o autor que os executivos, de determinado estágio da organização, devem evoluir para uma função mais abrangente e consistente, mais permanente e impessoal, num processo "natural" de evolução. Devem deixar para trás uma "visão mais estreita e uma aspiração mais limitada" (Selznick, 1971:115) e buscar maior amplitude de horizontes, para divisar e representar a floresta e não se ater às árvores. E isto implica, necessariamente, num conceito de valor, superior e substancial, um valor-síntese.

O mesmo autor, continuando, diz: "O significado mais importante de institucionalizar é infundir um valor, além das exigências técnicas da tarefa". Ele ainda acrescenta: "Sempre que indivíduos tornam-se ligados a uma organização ou a uma determinada forma de fazer coisas como pessoas e não como técnicos, o resultado é uma avaliação desse dispositivo". E nós acrescentaríamos, como outro resultado, a valorização da organização, que se torna para essas pessoas uma "fonte valiosa de satisfação pessoal".

É nesse ponto que o executivo se torna um líder institucional. Isto é, deve encarnar o espírito da organização, com sua história, sua realidade e seus objetivos, sua origem e destinação. Então, o executivo estereotipado, gabaritado, movendo-se dentro de limites pré-fixados de forma rígida, passa a ser "algo mais": passa a ser aquele homem feito de substâncias coletivas e voltado para largos horizontes.

Assim entende o autor ao escrever:

"Institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalha, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, a maneira como se adaptou ao seu ambiente" (Selznick, 1971:14).

E para que numa organização e num processo tal a liderança institucional se caracterize, é importante que ocorra uma interação do líder com o grupo e deste com aquele, que aconteça um amálgama.

Assim organização e liderança institucional se completam e mais fortalecida ficará a primeira, inclusive mais resistente às forças sociais que operam em sentido contrário ao seu, desde o mundo exterior, sem fechar-se às transformações adequadas e oportunas.

Mas é importante não se ficar apenas sob o enfoque clássico da liderança. Não se deve tratar o tema "liderança" de forma extraordinariamente esquemática, colocando os líderes em comportamentos rígidos, ou dando receitas de como se chegar a esse nível.

Ter-se-á presente a lição de Warren Bennis e Burt Nanus (1988), que não negam a importância da ciência e nem da técnica como instrumentos utilizados pela liderança ou para formá-la. Mas vão muito além disso, ao realçarem os aspectos humanos, a capacidade de interferência do homem na criação ou modificação de situações de fatos. Para eles, o homem se movimenta em amplo campo de liberdade para gerar fatos ou impulsionar liderados nesse sentido. Assim, valorizam o "eu", sem torná-lo imperativo, valorizam o espírito organizacional, sem tomá-lo como condutor intocável, reconhecem a importância da estrutura social, sem colocá-la no pedestal da intocabilidade, reconhecem no líder o condutor de mudanças e o fato de que a necessidade destas decorre do próprio e peculiar dinamismo intrínseco à natureza humana e às projeções desta no mundo factual, seja este econômico, social, político ou espiritual.

Também consideram que " a liderança é essencialmente uma questão humana" e que "os problemas atuais não serão resolvidos sem organizações de sucesso, e estas não podem lograr êxito sem liderança efetiva". Podemos dizer então, que a liderança se efetiva a partir da figura do líder como um sintetizador, um aglutinador.

4.8 - Líder e Empreendedor

Conceituado o líder, vejamos a figura do empreendedor, não raro confundida com aquele. Na realidade, são figuras distintas, embora próximas e, por vezes, se interpenetram, chegando o segundo, numa evolução natural, à condição do primeiro.

Na definição de Joseph A. Schumpeter (apud Degen, 1989:8), "o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros".

O processo é qualificado de "destruição criativa" porque implica em revolucionar a estrutura econômica, destruindo a antiga e criando nova. Foi esse processo que, por exemplo, "tornou obsoleta a caneta-tinteiro em favor da esferográfica, a válvula eletrônica em favor do transistor, a régua de cálculo em favor da calculadora eletrônica, a locomotiva a vapor em favor da elétrica ou a diesel, etc" (Degen, 1989:9).

O autor sustenta que, nesses casos e em muitos outros, a atuação do empreendedor foi decisiva e criativa, aperfeiçoando um produto ou serviço mais caro e menos eficiente por outro melhor. "Ser empreendedor", continua, "significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil encontrar" (Degen, 1989:9).

O empreendedor faz com que as coisas aconteçam, cria fatos, atuando nos limites do seu negócio, da sua iniciativa. Assume riscos com conseqüências limitadas à sua empresa. O líder assume riscos por si e por seus liderados. A ação do empreendedor não tem abrangência universal. Age numa faixa estreita, enquanto o líder move-se em largos

horizontes. Na avaliação de um novo empreendimento, deve-se ater a cinco pré-requisitos: conceito do negócio, conhecimento, contatos, recursos e encomendas, como expõe o referido autor à página 140 de sua obra.

O empreendedor, mais do que o líder, é objetivo, pragmático. É mais calculista, embora geralmente seja impulsionado pela intuição. É um farejador de oportunidades e não propriamente um desencadeador de fatos coletivos. O empreendedor é intrinsecamente um empresário, visionário às vezes. Realizar, construir, empreender sempre no seu caminho traçado, eis a sua divisa.

5 - A LIDERANÇA NO RIO GRANDE DO SUL

5.1 - Plano Histórico

Do campo teórico geral, abordado no capítulo anterior como embasamento para o tema central da dissertação, passaremos, agora, a tratar da liderança no Rio Grande do Sul, sem, porém, descurar de uma ampla visão.

Antes de apreciar o quadro de lideranças no cenário das transformações ocorridas com a República Velha, lembremos que o Rio Grande do Sul, desde os seus albores, foi modelado pela liderança guerreira, necessária ora à expansão e ora à fixação das fronteiras meridionais do Brasil. De certa forma, ainda no século XVIII fazia-se presente o espírito da divisa lusa que presidiu as grandes navegações descobridoras: "Expandir a Fé e Dilatar o Império".

A economia local, fundada na pecuária, com algumas e eventuais atividades agrícolas, e a administração política confundiam-se com as lutas contra os castelhanos, tudo corporificando-se na pessoa do caudilho com vocação militar ou peledora. Era a atividade múltipla que, seguidamente, fazia agricultores de soldados, formando "os esquadrões civis mal descansados". Administrando os negócios da guerra, administrava-se, de fato, os assuntos econômicos. Estes, por força das circunstâncias, ficavam em segundo plano e sobrevinham dificuldades, crises e até mesmo o caos, conforme observa Rubio Brasileiro (1935:108,109). Os intervalos do descanso guerreiro serviam para recuperar a economia, sempre sob o comando de capitães, coronéis e sargentos-mor.

Enquanto aqui, ao tempo do Brasil Colônia, preava-se o gado, Bahia e Pernambuco exportavam para Portugal e Santos começava este mister; enquanto aqueles ostentavam riqueza, representada pelo número de escravos, e a gente de São Paulo valia-se do índio ou empurrava os castelhanos para o Rio Paraguai, os que aqui chegavam para ficar ou já residiam ocupavam-se em tornar efetiva a posse da terra e a defendê-la do estrangeiro, conforme observação de Pandiá Calogeras (1935:31,32).

Rafael Pinto Bandeira, nascido nestas plagas, filho de outro peleador (Francisco) é bem o símbolo dessa liderança. Foi figura solar, o líder glorioso. Ao seu desaparecimento, em 1795, segue-se o alvorecer do século XIX, assinalado por transformações advindas com a presença da Família Real. E a Província de São Pedro do Rio Grande do Sul continuava sendo palco de guerra, cujo ápice foi a Batalha do Passo do Rosário, em 1827.

Afora o Gal.Massena Rosado, Barbacena e o alemão Gal. Brown, outros expoentes não eram senão homens de formação campestre, como Bento Manuel Ribeiro e Bento Gonçalves. Mais do que fazendeiros e menos do que militares de formação clássica, eram caudilhos, senhores da economia, da política e da guerra.

Segue-se a Revolução Farroupilha, também liderada pelos homens do campo, alguns trazendo a experiência das batalhas e dos combates travados com os castelhanos de Artigas, de Rivera, de Alvear - com destaque para Bento Gonçalves, Antônio de Souza Netto, David Canabarro, João Antônio da Silveira, Manuel Lucas de Oliveira, José de Almeida Corte Real e Onofre Pires.

A plêiade de políticos-guerreiros ou peleadores-políticos, enraizada na economia agro-pastoril, era, ao mesmo tempo, a liderança empresarial rio-grandense.

Inexistiam homens exclusivamente de empresa. Do lado oficial, à exceção de Caxias, o panorama era semelhante.

Vem a guerra com o Paraguai, e o que se vê é, no tocante à Província de São Pedro, a presença avantajada de rio-grandenses de formação campesina em postos de comando (Osório e Joca Tavares, por exemplo).

Neste período começa a se firmar a liderança política. O Império chega ao fim, com o Rio Grande aportando não apenas militares de valor, mas igualmente civis na sua liderança, expoentes de uma nova sociedade, enfeixando a representatividade empresarial. Nos conselhos do poder central, não se vê a presença do líder empresarial, mas a do político - alguns, como Osório, com lastro militar. Da figura do Visconde de Mauá (Irineu Evangelista de Souza), também de atuação política, é conveniente lembrar que, embora rio-grandense de nascimento, estudou e fez-se grande homem de negócios na capital do Império, estendendo-os ao exterior. Aqui só organizou a Companhia de Rebocadores da Barra do Rio Grande (1847) e a São Pedro Brazil-Gaz Company Ltda. (1872), responsável pela construção do gasômetro. Seu campo de atuação foi o Brasil e o mundo. O Rio Grande era pequeno para ele.

São Paulo e Minas Gerais apresentaram a figura do capitão de empresa. Economicamente, São Paulo avantajava-se, com o café sendo o grande produto de exportação do Brasil, levando seus produtores e industrialistas não só ao poder econômico em si, mas à capacidade de negociação empresarial. Abria-se para o mundo. De 3.000 sacas de 60 kg de café exportadas entre 1821 e 1830, chegou a 51.631 em 1891-90 e a 67,6% do valor das exportações nacionais em 1889-97, segundo registra Pedro Cezar Dutra Fonseca (1989:23,24). Isto contribuiu fortemente para a formação de uma elite paulista com visagem internacional dos negócios.

Ainda antes de descrever a liderança na República, adstrita ao Rio Grande, convém uma passagem, mesmo que rápida, por linhas que, salvo melhor juízo, explicam o

contorno lento, descansado, prevenido e desconfiado da nossa liderança, não raro oscilando entre a passividade e as ameaças de "virar a mesa". Liderança política esta que entrou em declínio a partir da revolução de 1930 e viu a liderança empresarial afirmar-se lentamente.

5.2 - Traços Históricos e Psicológicos

Faixa litorânea extensa e desguarnecida, fronteiras secas de avantajadas dimensões e em movimento ao longo de largo período histórico; lutas armadas pela expansão e fixação de limites; guerra com o Paraguai em nossa extremidade meridional; litígio armado com a Coroa, tentando mesmo a autonomia, constituem causas de desconfiança e rebeldia. Os homens do RS acabaram estratificando uma posição de guarda, desconfiados e precavidos em relação ao estranho. Assumiram postura de defesa permanente, mesmo na ausência de luta armada.

Este estado comportamental ou existencial tem suas raízes fincadas na nossa origem lusitana. País pequeno, com apenas duas fronteiras - o mar e a Espanha -, Portugal teve sua gente constantemente envolvida em guerras para garantir seu território, ora expulsando os mouros, ora em luta com os espanhóis pela fixação e preservação de seus limites. Isto aqui se refletiu, apesar do distanciamento geográfico envolvido, e, como consequência viemos a cultivar o "espírito de fronteira" de que fala Moyses Vellinho (1975:199) no decorrer de sua obra "*Fronteira*".

Aos de origem lusa, juntou-se o imigrante alemão e depois o italiano, também com a bagagem plena de lembranças de atrozias contendas armadas. Estes elementos adentraram a mata, enfrentando animais ferozes e índios agressivos e também os obstáculos físicos próprios da serra. Tiveram, essas correntes migratórias, de bastarem-se a si mesmas. Insularam-se, como o português havia se postado na campanha, de distâncias acachapantes. Some-se naqueles as dificuldades da língua.

Oliveira Vianna (1982:73) realça: "O grande senhor rural faz da sua casa solarenga o seu mundo. Dentro dela passa a existência como dentro de um microcosmo ideal: e tudo é, como se não existisse a sociedade." A nobreza rural é doméstica, depois vicinal. Amplia-se pela guerra. Externamente, em especial para os "remediados" e peões, o mundo é o bolicho ou a venda de campanha. Rubens de Barcellos (1955:30) anota com fidelidade:

"Fora dos momentos de atividade intensa do desporto guerreiro dos rodeios, o pastor rio-grandense é um ocioso. A sua existência transcorre, asiaticamente, entre a ociosidade e a violência. É como o árabe e o beduíno, para quem a vida se sucede entre a correria das algaras e o repouso das cabanas. Para matar o tempo, tem as suas distrações: a conversa ao pé do fogo, nos galpões, onde se fazem as reputações, discutindo-se os méritos campeiros e bélicos, o "bolicho", a venda, ponto de reunião da gauchada de várias léguas em redor, lugar de jogo e de bebida em que se ajustam as "carreiras", firmam-se as apostas, surgem os conflitos e travam-se as brigas. É também aí, quase sempre, que se realizam os bailes. Isto em tempo de paz..."

Nas colônias, o gregarismo assumiu contornos de auto-defesa e sobrevivência. Na fronteira, o individualismo acentuou-se na luta pelo domínio do espaço físico individual (a propriedade rural) e do espaço comum (a Pátria). Este traço do homem da fronteira teve desdobramento para formar tradição de mando de natureza puramente militar, como observa Jorge Salis Goulart (1978:76,77). A valentia, a coragem, o destemor, o fazer-se impor eram componentes indispensáveis ao líder.

Essa tradição de mando e o individualismo - é bom frisar - abarcavam também um sentido de hierarquia e de quase venerável respeito à autoridade maior. Era manifestação do espírito militar que "é um sentimento de fundo eminentemente associativo. A camaradagem, a fraternidade, o gosto de afrontar o perigo em comum, a honra de morrer pelo bem de todos e pela integridade da terra" (Goulart 1978:79, 80) une a todos.

Nesse sentimento está uma parcela importante da sociabilidade do gaúcho, cimentada com descansadas e alongadas conversas ao pé do fogo, ao correr do chimarrão ou ao passar do "copito" nos boliches e nas vendas, pontos de encontro, de negócios de gado e de

terra, verdadeiros centros sociais. "Nas longas palestras dos fogões gaúchos narravam-se os rasgos épicos que a mocidade da terra estava praticando admiravelmente, ao mesmo tempo que para insuflar de maior prestígio os feitos presentes se os entremeavam com recordações do passado, em que a ação gloriosa dos avoengos era narrada, num quase silêncio religioso, pela memória fiel dos velhos guerreiros" (id.ibid). Tudo sem pressa, arrastadamente, com o tempo sendo fator de solução de problemas.

Nessa porção territorial da Província, despontavam os líderes de estrutura e estatura militar, senhores por igual e a um só tempo da política, da administração e da economia. E nela o contrabando reforçava ainda mais o espírito de desconfiança, de guarda. Tudo sendo procedido com vagar, em tempos de paz. Inexistia a figura do empreendedor empresarial, que só mais tarde e tenuemente começou a surgir com a indústria do charque.

Ainda sob o ponto de vista da sociabilidade, anote-se que, nas colônias, o gregarismo familiar se expandia para as festas longamente preparadas e alegremente vividas. Sem pressa, que não era tempo de plantar nem de colher... Mas de cantar, de dançar. Na fronteira, os bailes eram prolongados, e as carreiras duravam três, sete e até trinta dias, em festas de alegrias (Martins apud Goulart, 1978:93). Nas colônias, os "kerbs" e as festas de igreja davam-se ao correr do tempo que não conhecia a "aceleração contínua".

Individualismo diferente do fronteiriço levou o homem da colônia a fazer-se empreendedor isolado.

Economicamente, as coisas se pareciam. O habitante da fronteira raciocinava não em mês, e há até muito pouco tempo continuava assim, porém em ano, em safra anual, em termos de receita, paciente ao correr de quatro ou cinco anos, o período para o animal vacuum ser transformado em dinheiro, pelo couro e depois pela carne. Na colônia, a safra não era inferior a seis meses. Assim, pois, a vida agropastoril tem conotação contemplativa. É espera. É lenta, sem pressa, acomodada, na paz. Só ligeira na guerra. Espera-se pelo tempo sem dele

precisar prestar conta, que o tempo conta não fazia e podia ser gasto em passatempo, sem chorar sem conta o não ter tempo, dos versos de Laurindo Rabelo. (1947:82)

Ainda sob o enfoque econômico, é de trazer à tona que, no século XIX, a indústria do charque, como importante esteio do Estado não ensejava base para uma liderança empresarial além de seus estreitos limites geográficos e com insignificante reflexo no campo político. Fernando Henrique Cardoso (1977:86), discorrendo sobre a fragilidade da economia sulina em relação a outras parcelas do território nacional diz:

"De fato, por um lado a economia do gado exercia uma função subsidiária diante da economia propriamente colonial, do açúcar e do café. Por isso, por mais poderosos que fossem os chefes locais no plano regional, eles, como camada social, não foram capazes de exercer no plano nacional a influência necessária para contrapor às adversidades eventuais de mercado uma política econômica suficientemente vigorosa para permitir a acumulação contínua de riqueza no plano local".

É relevante lembrar outro aspecto da história brasileira, responsável digamos não pela marginalização, mas pela pequena ascensão da Província de São Pedro nos altos conselhos do Império, quer em termos políticos, quer em termos de elite intelectual e econômica. Enquanto o extremo meridional vivia em guerras - das cisplatinas e a do Paraguai - para expandir ou defender as fronteiras da Pátria, com graves prejuízos para a construção da economia, no resto do País a paz proporcionava tempo integral para o trabalho gerador de riqueza material e cultural. Lá firmava-se uma aristocracia responsável pela independência e pela política decorrente, sob a égide de notáveis estadistas, formados além-mar e com ampla visão do mundo, como, por exemplo, José Bonifácio de Andrada. Aristocracia que envolve o Príncipe, fazendo-o Imperador, e depois o depõe, quando ele se torna suspeito de infidelidade, libertando-se da influência dos senhores do País, conforme demonstra Oliveira Vianna (s/d:216). A isto ele acrescenta:

"Este poder da aristocracia do país, que atrai ou repele reis, não lhe vem do prestígio das armas, porque ela não é uma aristocracia militar. Este poder, esta força, este prestígio lhe vem da riqueza, da cultura e do caráter: está no poder econômico, está na força moral, está no prestígio da inteligência".

Deste poder a Província meridional fez parte? Só acanhadamente, ocupada que estava em guerrear pela Pátria. Sua aristocracia era destacadamente militar, enraizada na terra. Ficou aqui. Não freqüentava as rodas do poder central e centralizador. Começou a chegar lá só no fim do Império, principalmente com Gaspar Silveira Martins, e no alvorecer da República com Júlio de Castilhos, este logo aqui se enclausurando, como veremos adiante.

Estes fatores de ordem psico-social, de nossa formação são marcas profundas que não se apagam e nem se substituem com leis, nem com mudança de regime político ou forma de governo, nem com surto industrial. São sinetes que se modificam lentamente. Modificam-se, não se apagam, parte essencial que são do substrato psicológico, social e político da coletividade. Por exemplo, ao lado do temperamento determinado e audacioso do português que se lançou ao desconhecido, descobriu mundos e se foi "da lei da morte libertando", adotamos boa parcela das recriminações pessimistas do Velho do Restelo:

*"Ó glória de mandar, ó vã cobiça
Desta vaidade a quem chamamos fama!
Que mortes, que perigos, que tormentas,
Que crueldades, neles experimentas" (Camões, IV,95).*

Na realidade, o gaúcho é um povo de formação mais romântica e menos pragmática, com atitudes comumente caracterizadas pelo cavalheirismo, pela paixão e pela teatralidade, não pela frieza dos números, nem por esquemas rígidos e nem pela astúcia negocial. Esta não se coaduna inteiramente com a franqueza, a lealdade e a sinceridade do gaúcho, "sentimento que agiu profundamente no sentido da máxima associação rio-grandense", na opinião do já mencionado Salis Goulart. Somos latinos e católicos,

preponderantemente. Não somos calvinistas, diferença importante que Vianna Moog (1954:135:138) ressalta. O mercantilismo não foi, ao menos na nossa alvorada, elevado sentido de vida. Esses traços tradicionais só modernamente foram sendo substituídos por outros mais frios, calculistas.

A vida nas estâncias gaúchas era acentuadamente feita de festas. Rodeios, marcações, esquilas são trabalhos duros, mas festivos. Os galpões são alegres palcos onde não faltam a gaita, o violão e os versos em desafio. É Euclides da Cunha (1982:93) quem sublinha:

"O gaúcho, filho dos plainos sem fim, afeito às correrias fáceis nos pampas e adaptado a uma natureza carinhosa que encanta, tem, certo, feição mais cavalheiresca e atraente".

Paixão e cavalheirismo são filões tão exuberantes e tão sabidos que dispensam comentários outros. Quanto à teatralidade, isto é, gestos e atitudes de exteriorização sentimental espetacular, de representação dramática de fatos e atos, é interessante anotar que a sociabilidade do rio-grandense (luso, italiano ou germânico de origem) é espelhada também no gosto pelo teatro. Nas cidades interioranas, nas vilas e mesmo no interior das colônias, formavam-se entidades amadorísticas para levar à cena trabalhos de autores locais e universais. Pelotas trazia excelentes companhias teatrais do exterior. Em Bagé, ao lado de sua charqueada, o Visconde Ribeiro de Magalhães, ocupava-se de apresentar grupos teatrais e musicais. Itaquí contou com o excelente Teatro Prezewodowski, um dos mais antigos do Brasil e da América do Sul. Nessas apresentações, notadamente as de autoria de gente nossa, predominava o cunho dramático, como recorda o citado Salis Goulart. Nas colônias, são numerosas as sociedades de canto, igualmente voltadas para a arte cênica.

Paixão, cavalheirismo, teatralidade, assim como gregarismo, postura guerreira e atitude de defesa não são, evidentemente incompatíveis com a atividade econômica em geral e especificamente empresarial. Foram, porém e no caso particular do Rio Grande, fatores

preponderantes de um modo de vida ou de uma necessidade do viver. No nosso alvorecer, salientou-se a empresa guerreira, não a comercial e muito menos a industrial - sendo a comercial estritamente ligada à preação do gado e sua vendagem ou transposição, com os riscos inerentes. "Não se pode tratar de fábrica ali - diz em 1756 o Padre Leonardo Oros - senão com a foice nesta mão e a espada na outra", na citação de Oliveira Viana (1974:27).

Tudo isso - convém repetir - explica o predomínio da postura de guarda de um lado e, de outro, a atitude acomodada do gaúcho. E se reflete na liderança política robustamente emergente na República Velha, com posições firmes e orgulhosas, mas com a reserva servindo de pano de fundo, assim como a quase ausência de líderes empresariais. É o que veremos a seguir.

5.3 - Na Época da República

O fim do Império e o início da República, no Rio Grande do Sul, são timbrados por duas personalidades solares: Gaspar Silveira Martins e Júlio Prates de Castilhos, lideranças políticas verdadeiras, autênticas, completas. Cada um, com suas convicções e com seus modos de agir, preenchem os mais rigorosos parâmetros exigidos para um líder, segundo os conceitos arrolados em "Características gerais do líder", nesta dissertação.

Evidentemente, eles, como figuras de primeira grandeza, eram rodeados de astros, líderes também. Como atores principais da cena rio-grandense, tinham os seus coadjuvantes, pessoas de real destaque. Os dois elencos ocuparam, por inteiro, o palco político e, ao redor deles gravitaram as lideranças de todos os segmentos do Rio Grande do Sul até o final da República Velha (1930). Foi a fase áurea da antiga Província, em termos de liderança. Porém, liderança política, pois a empresarial era modestíssima, abarcada pela primeira, por motivos de cunho econômico, que veremos adiante.

Não se pode entender a história do Rio Grande do Sul sem trazer esses dois grupos de homens para o primeiro plano. Suas idéias, seus princípios, suas posturas de caráter, suas maneiras de agir geraram profundas conseqüências, várias das quais impregnaram o sentimento e a formação gaúcha de tal forma que ainda hoje se fazem sentir. Ao enfrentar desafios, marcaram a história com o fogo de suas personalidades.

Mem de Sá (1973:23) escreve:

"Dois homens que, sem hipérbole de mau gosto, poderiam ser qualificados como dois gigantes: Gaspar da Silveira Martins e Julio de Castilhos. Dois tipos humanos antitéticos, que encarnaram e dirigiram duas correntes opostas de pensamento, de ideologia e de posições cívicas. Em torno deles agruparam-se dois Rio Grandes, intransigentes, obstinados, radicalizados, que se conservaram ou em luta aberta ou em choques partidários, embebidos de sangue e de pelejas pessoais, pelo menos até a Revolução de 1930. Foram decisivos para a politização do Rio Grande".

Francisco Pereira Rodrigues (1990:27) resume realisticamente a distinção de recursos dos dois gigantes e a sua igualdade no tocante à influência que exerceram:

"Como uma navalha seccionando de um só golpe, a palavra eloqüente de Gaspar, o bageense imortal, de um lado da questão, marcava profundamente a opinião pública; do outro lado, a pena fulgurante de Castilhos, o grande apóstolo da República, espargia-se pelo papel, penetrava com mágico encantamento os olhos ávidos do leitor e ia fixar-se na consciência de cada um como solda em brasa nos metais" (os grifos são nossos).

No linguajar popular rio-grandense, é corrente ouvir-se expressões como estas, todas com o mesmo sentido de qualificação enobrecedora: "Fulano de tal é um homem de respeito"; "Sicrano é pessoa de bem e de respeito". Ao contrário, dizia-se: "Fulano não se dá o respeito", com a clara conclusão: "logo não pode se fazer respeitado". Aqueles eram indivíduos de "conduta ilibada", de "postura grave", que não sacrificavam princípios em favor de interesses subalternos e muito menos para cultivar a popularidade, fazendo-se vulgares como os que "não se davam ao respeito". Mesmo com os pecados inerentes à natureza humana

e independente de suas convicções doutrinárias, eram realmente homens de respeito, abrigados no conceito de Confúcio: "Se o grande homem não observa gravidade em sua conduta, não inspirará confiança".

Foram homens de confiança aquelas figuras substantivas. Por isso e como tais entraram para a história, fertilizando-a.

Vejamos, embora ligeiramente, o quadro de lideranças da República Velha, na porção sul do Brasil.

De um lado, sobressaindo Silveira Martins. De governo, com a queda da Coroa, torna-se oposição, sempre orientado por princípios, como "o amor à liberdade", o pleno "estado de direito", "governo de opinião", isto é, "governo representativo", o regime parlamentar informado pelo civismo e não pela ordem levada ao radicalismo que identificava o autoritarismo castilhisto, o federalismo e não a hipertrofia dos estados- membros.

Sua atuação foi destacadamente parlamentar, alteada pelos seus predicados tribúnicos, pela coragem e pela coerência. Por dezoito anos, defendeu "a eleição direta e a dos católicos, a separação da Igreja e do Estado, o casamento civil, a abolição da escravatura, a reorganização das forças militares nos moldes das grandes potências, a liberdade de consciência, o "habeas corpus", o respeito aos direitos políticos de seus adversários, a construção de ferrovias estratégicas, a república parlamentar como sistema capaz de conciliar interesse público com a honestidade administrativa num regime de amplas responsabilidades e, por fim, a revolução só pelo voto e jamais pelas armas" (Martins, 1979:105).

Às armas só aderiu por imperativo das circunstâncias, em 1893, não sem antes formular a Joca Tavares o patético apelo telegráfico:

"... Chefe Partido, aconselho; correligionário, peço; rio-grandense, suplico: guerra civil não!"

De formação cristã, fez-se paladino da liberdade e tudo quanto desse valor pode decorrer para o bem da Pátria, ao ponto de, em carta de 1894 dirigida à sua esposa, de Montevideú, posicionar-se assim:

"Eu sirvo à Pátria e quero viver livre. Se a forma parlamentar, monárquica ou republicana, me garante a liberdade, contento-me com qualquer delas" (Martins, 1979).

Dele se pode dizer que amou a liberdade, cultuou a democracia e idolatrou a Pátria. "Foi uma legenda" que "fulgura no firmamento político da nossa Pátria", nos depoimentos insuspeitos, respectivamente, de Borges de Medeiros e de Pinheiro Machado (obra citada).

Fez escola.

5.4 - A Liderança de Castilhos

Júlio Prates de Castilhos e seus seguidores foram governo de 1889 a 1930, à cuja feição foi acentuadamente modelado o Rio Grande republicano. Esta a razão pela qual mais nos deteremos em comentá-lo.

Homem de princípios - doutrinariamente positivista - e homem de ação, Castilhos foi liderança a um só tempo intelectual e objetivo, teórico e prático, aguerrido sempre.

No depoimento de Assis Brasil, que foi seu amigo e cunhado, mas tornou-se, depois, seu adversário político, em cuja posição, em 1908, assim escreveu.

"Não tinha no mesmo grau as qualidades brilhantes do tribuno do Império (Silveira Martins, esclarecemos) mas supria-as completamente com o equilíbrio da inteligência, com a tenacidade no estudo e na ação, e o que é mais importante para o êxito, abrigava no peito, constantemente, através de vicissitudes e triunfos, essa ponderada e refletida ambição de governar e de mandar, sem a qual homem algum chegará ao poder, a não ser em circunstâncias excepcionais (Soares, 1991:37)".

Castilhos era líder na plena acepção da palavra. Guiado por uma idéia superior, era militante e combativo; era rochedo que não estremecia em suas convicções; acreditava no poder da vontade; era condutor determinado, surdo às solicitações do comodismo; era um aglutinador em permanente comunhão com os seus liderados; uma personalidade forte que não impunha pelo simples prazer de impor, mas pela confiança em si para impulsionar pela determinação, pela convicção e pelo exemplo moral.

Foi "o ídolo da nossa geração", afirma Flores da Cunha (1923:77).

Othelo Rosa (1930: 89/90) o retrata dizendo:

"Vontade tinha-a Castilhos, decidida e enérgica. Não a vontade obstinada e cega que nascendo muitas vezes do impulso e da irreflexão, porfia na culpa e persevera no erro, mas a vontade clara e lúcida, que pondera e pesa, para afirmar-se então com pertinência e firmeza que advém da consciência absoluta da própria finalidade. Formavam-na, sobretudo a superioridade de seu saber e a excelência de seus escrúpulos morais".

O mesmo autor completa: "Seguro na decisão, era de inflexível energia na execução".

Era sua firmeza lastreada em tal convicção que, respondendo, em 1889, ao jornal *A Reforma*, de orientação liberal, que acusava de violenta e ilegal a prisão de Silveira Martins, assume plenamente a defesa do ato, não fugindo à realidade de estar a Nação numa fase revolucionária, sob governo provisório. Sustenta:

"Chamar de ilegais os atos de uma revolução é uma redundância. Fazemos à honrada folha a que nos dirigimos o serviço de poupar-lhe argumentos para provar a nossa ilegalidade. Declaramos que o Governo deste Estado, que o Governo de toda a República, está em plena ilegalidade. Não estamos com a lei, mas estamos com o direito".

E acrescentava, ao amparo da "grandeza da sagrada causa", que Silveira Martins não estava mal tratado como pessoa mas detido como político, "como qualquer outro indivíduo que a República reduziu ao estado em que aquele se acha não está em frente de assassinos; a sua vida, a sua dignidade, a sua integridade pessoal estão sob a guarda dos nossos elevados sentimentos, para cercá-lo do mesmo acatamento com que ele tem sido tratado, enquanto sua reclusão for apenas uma medida de segurança" (Castilhos, 1889, *A Federação*, 20.11.89).

Este é um traço bem nítido de sua personalidade: Castilhos não era homem de fugir e nem de ladear.

Vejamos, em traços gerais, que idéias ou que ideário alimentavam esse líder.

Republicana e positivista foi basicamente a formação e o norte de Castilhos. Discípulo de Augusto Comte, nem por isso deixou de acrescentar o timbre de suas próprias convicções. Poder-se-ia dizer que adaptou o comtismo à nossa realidade e acrescentou-lhe algumas linhas.

Fiel à fórmula religiosa do positivismo de "O amor por princípio, a Ordem por base e o Progresso por fim", Castilhos realçou a ordem como, no caso brasileiro e particular do Rio Grande, uma necessidade maior, imposta pelas circunstâncias, notadamente a passagem do Império para a República, sem esquecer outro postulado, o de conservar melhorando, fórmula que "concilia a ordem, que conserva, com o progresso, que aprimora", na observação de Mozart Pereira Soares (1991:35). Assim, e ainda segundo o mesmo autor,

ser conservador é respeitar as instituições, mas aperfeiçoá-las continuamente, em oposição aos retrógrados que são incapazes de impulsionar e aos anárquicos, impotentes para deter.

Por ser um líder que acrescentava idéias à doutrina maior, Castilhos terminou se confundindo com Castilhismo, este marcado por duas linhas: o autoritarismo e a "pureza de intenções".

Inegavelmente, Castilhos foi autoritário, como o foram Pinheiro Machado e Borges de Medeiros. Autoritário essencialmente no sentido de fortalecer o Executivo, de exercer um Governo forte, de impôr o reinado da ordem e do respeito, de não transigir com princípios e nem aceitar desvios de conduta, de valorizar a hierarquia, inflexível e duro no cumprimento da "religião do dever" e pragmático na observância do postulado do "amor por princípio", ao ponto de, no artigo antes referido e relativo ao jornal *A Reforma*, terminar com esta advertência solenemente forte:

"Não podemos dizer o que será maior: se a nossa tolerância de hoje, se a cólera irreprimível com que castigaremos os criminosos, sejam eles quais forem".

A esta nota comportamental, acrescente-se o clássico telegrama: "Ao inimigo não se poupa nem na vida, nem nos bens. Respeita-se-lhe, apenas, a honra" (Sá, 1973:41).

O que mais se deve ressaltar, como contribuição para o estabelecimento de uma doutrina de comportamento do homem público e do homem genericamente falando, está na chamada "pureza de intenções", que outra coisa não é senão o puritanismo positivista.

5.5 - Linha Ética

Castilhos considerava que o homem público devia cultivar a retidão de intenções, de propósitos e de conduta. Ter como norma orientadora a total pureza de intenções, traduzida na ausência de interesses materiais. A moralidade era como que um

dogma para o governante. Em sua mensagem à Assembléia Legislativa, em 1897, ele ressaltava a magnitude desse princípio, dizendo:

"Se porventura me pode ser atribuído algum mérito, este consiste unicamente na imaculada pureza de intenções com que tenho procurado tornar-me órgão fiel das aspirações republicanas e devoto servidor do Rio Grande do Sul, minha estremecida terra natal, que domina pelo mais profundo afeto e que pode exigir de mim todos os sacrifícios pessoais pela sua felicidade".

Pureza de intenções foi o seu título de glória, segundo Getúlio Vargas (Rodrigues, 1990:73).

Para Castilhos, a República era o "regime da virtude". Vélez Rodrigues traduz esse entendimento assim:

"Somente os puros, os desambiciosos, os impregnados de espírito público deveriam exercer funções de governo. No seu conceito, a política jamais poderia constituir uma profissão ou um meio de vida, mas um meio de prestar serviço à coletividade, mesmo com prejuízo dos interesses individuais. Aquele que se servisse da política para seu bem-estar pessoal, ou para aumentar sua fortuna, seria desde logo indigno de exercê-la" (Rodrigues, 1990:74).

Pureza de intenções, desinteresse pessoal, austeridade são o trinômio do castilhismo. O castilhismo que não se esgotou com Júlio. Tornou-se marca de uma época, a época da República Velha no Rio Grande do Sul. Corporificou-se, por exemplo, na Constituição Estadual de 14.07.1891 (obra de Castilhos) em preceitos como estes:

- A probidade e decoro da administração (art. 25, 5º);
- Aplicação escrupulosa dos fundos (art.25, 6º);
- Abolição das loterias, "não sendo lícito ao Estado transformar o vício em fonte de renda" (art.71, 18º);
- Virtude e aptidão, como distinção necessária à admissão aos cargos públicos" (art. 71, 19º);

Essa marca esteve presente nos governos de Carlos Barbosa, de Borges de Medeiros e de Getúlio Vargas, ou seja de seus seguidores ao longo de toda a velha República. Dos quatro governantes se pode discordar, doutrinária e politicamente, mas a eles não se pode imputar qualquer deslize em ofensa àqueles princípios basilares.

Borges, seu mais fiel seguidor, foi um governante íntegro por inteiro, despojado de interesses pessoais, ao ponto de, ao deixar o governo, não voltar à advocacia pelo escrúpulo de não constranger desembargadores por ele nomeados, se eventualmente chamados a julgar causas em que fosse o procurador de uma das partes (Fontoura,1958:110). No trato do dinheiro público foi mais do que metucioso, foi sovina. Na postura austera, foi mais que franciscano, foi miserável. João Neves da Fontoura assim o escreve:

"Na sua modéstia, o Governo não dispunha sequer de um Landau. Borges andava a pé, da casa para o Palácio, com sol ou com chuva. Quando era obrigado a receber um hóspede ilustre, mandava contratar um carro de praça" (Fontoura,1958:112).

Rui Barbosa teceu o elogio definitivo ao puritanismo de Borges, como se lê em Vélez Rodrigues (1990;75-76).

Outro personagem de primeira grandeza, e da mesma escola foi o **Senador Pinheiro Machado**, um puro no sentido castilhisto, "honesto e puro no trato dos dinheiros públicos", no dizer de Costa Porto, e que podia dizer sem contestação e só sob aplausos:

"Mantenho-me impávido perante os perigos que prevejo, porque tenho a consciência tranqüila, convencido de que tenho, com inexcedível dedicação, servido com honra, não medindo sacrifícios, o meu ideal político que foi e é a implantação da República Federativa em minha Pátria" (Rodrigues, 1990:77-78).

Pinheiro idolatrou a República. E foi grande. Imortal. Por isso mesmo, na porta de seu mausoléu, no cemitério da Santa Casa de Porto Alegre, consta apenas a palavra "Imortalidade" e seu elogio fúnebre consiste nesta inscrição tumular: "Desoladas - sua esposa

e a República - lamentam e lamentarão sempre a tua grande falta. N. 1851 F. 1915". Nem o seu nome foi inscrito.

Estes foram os expoentes máximos de um conjunto de homens de respeito, de vergonha, porque de bem.

Suas intenções puras, sua austeridade, suas lideranças, somadas às virtudes de quantos formavam no lado oposto da política rio-grandense, impregnaram o Estado e seu povo do mais elevado sentido de moralidade. Moralidade não só na política, mas em todos os segmentos do tecido social, em todas as camadas da sociedade gaúcha, de tal forma que ser correto, austero e determinado era o corrente, porque exigência indispensável ao bom e reto sentido da vida. Tanto isto foi expressivo que o Gal. Daltro Filho, ao assumir a interventoria deste Estado, que não era o do seu nascimento e precisando conquistar o apoio da sua gente, sublimou seu discurso de posse, em 19.10.1937, com essa passagem que veio a lhe servir de epitáfio:

"Rio-grandenses! Podeis confiar: este velho soldado há de servir à vossa terra com a certeza de que amanhã, ao rememordes esta etapa da vossa vida política, sereis forçados a dizer que ele foi sempre um homem de bem".

Ser "sempre um homem de bem"! Corrente e suprema divisa, ontem.

Outra situação concreta é representada pela fidelidade partidária, hoje tábua rasa na qual se mercadeja posições políticas de mera conveniência pessoal e que ontem era condição inerente à "filha da razão". Nos tempos atuais, trocar de partido, não observar as decisões do grêmio é tão corriqueiro e aceito como bom que só a poucos repugna. Possui tal força, que foi capaz de revogar a disposição legal vinda da Revolução de 64 e ter sua readoção rejeitada pelo Congresso Revisor recentemente. No Rio de Grande de Gaspar e Castilhos, com reflexos até não faz muito tempo, mudar de partido implicava em ser condenado pelo eleitorado.

Os políticos daquela época mantinham-se rigidamente atentos à ética. "Não ignoravam que qualquer desvio os levaria à execração pública, especialmente no que dizia respeito à fidelidade. (...) Acrisolara-se na consciência popular profundo respeito ao político, segundo a sua dedicação à causa pública, como instrumento que era do seu partido", diz F.Pereira Rodrigues (Rodrigues,1990:48-49), que acrescenta:

"Não existia nenhuma norma legal policiando as relações intersubjetivas dos Partidos com seus partidários e vice-versa, nem dos partidários entre si; tudo repousava no caráter de cada um. Mas, republicanos, federalistas e dissidentes guardavam a fidelidade naturalmente por julgarem que a norma abstrata da ética possuía a mesma força da norma escrita".

Negar ideais políticos antes aceitos significava traição inqualificável. Dissidência e discordância de um grupo era coisa raríssima e quando ocorriam era por motivos realmente superiores, como foi o caso de Assis Brasil em relação a Júlio de Castilhos, e traduzia um espírito coletivo. Igualmente, tinham os homens a grandeza de fazer a paz, de reconciliarem-se sem renegar atos e posições, muito menos princípios. O líder conduzia, não traía. Assim foi com Assis Brasil, em 1923, no tocante à Paz de Pedras Altas. Não se curvou ao inimigo, nem cedeu a companheiros mais radicais e de todos logrou aumentar seu respeito. Assim foi com a Aliança Liberal que reuniu Maragatos e Pica-paus na defesa de princípios e da honra do Rio Grande, culminando com a Revolução de 1930 e o fim da República Velha.

Nos dias em curso, Governadores mudam de partido para obter verbas miseráveis do governo central; prefeitos transacionam por uma ambulância; deputados trocam voto por um canal de rádio; vereadores vendem-se por um bueiro; empresários trocam auxílio eleitoral por liberação de verba; professores silenciam princípios para não parecerem retrógrados ante jovens anestesiados pela bestialogia dos comunicadores de plantão ou por políticos fossilizados nas idéias, mas disfarçados de moderninhos. Palavra empenhada e fio de bigode "já eram".

A "pureza de intenções", "idéias são metais que não se fundem", "gravidade de conduta", "regime informado pelo civismo", "probidade e decoro", "virtude e aptidão" deixaram de ser normas de moral para se transformar em velharia desprezível. Foram, salvo algumas exceções, jogadas nos asilos.

Esse estado de coisas contribuiu, evidentemente, para o declínio acelerado da imagem das lideranças políticas e recebe novos estímulos, num círculo vicioso agravante, com reflexos generalizados e contagiantes. Não se dando ao respeito, respeitados não são os alcunhados de líderes.

5.6 - Gerações de Líderes

Silveira Martins e Júlio de Castilhos foram os grandes expoentes, na transição do Império para a República. Em torno deles gravitaram astros que formaram extraordinárias constelações. Assis Brasil, João Neves da Fontoura e Osvaldo Aranha são exemplos do período histórico imediatamente seguinte.

Paulo Brossard (*Zero Hora*, 21.02.94:4), certamente sem esgotar o elenco, mas com muita propriedade, assim resume tais constelações:

"Três grandes gerações surgiram no Rio Grande, da metade do século passado ao começo do atual. A primeira foi a que fez a propaganda da República: salientaram-se então Castilhos e Assis Brasil, Borges de Medeiros e Pinheiro Machado, Ramiro Barcelos e Fernando Abbott, Protásio Alves e Alcides Lima, Barros Cassal e Demétrio Ribeiro, Ernesto Alves e Antão de Faria, Álvaro e Homero Battista... Nascida pela metade do século, exerceu influência marcante do advento até o fim da República Velha. A segunda surgiu um pouco depois da República, e haveria de ter papel decisivo nos acontecimentos que antecederam e se seguiram à revolução de 30: Flores da Cunha, Getúlio Vargas, Maurício Cardoso, João Neves da Fontoura, Lindolfo Collor, Raul Pilla, João Pio de Almeida, Camilo Martins Costa, Osvaldo Aranha. Entre uma e outra vieram ao mundo Pedro Moacyr, Germando Haslocher, Carlos Maximiliano, Alcides Maya, Alfredo Varela, que honraram a inteligência em distintos ramos do saber. A terceira geração apareceu na primeira década do

século: Alberto Pasqualini, Armando Câmara, João Amorim de Albuquerque, Decio Martins Costa, Mem de Sá, Ruy Cirne Lima, Erico Veríssimo, Eloy da Rocha, Loureiro da Silva, Edgar Schneider, Orlando Carlos, Coelho de Souza, Darcy Azambuja, Rubens Barcellos, Moisés Velinho, Augusto Meyer... politicamente menos importante, mas mais rica em sua variedade intelectual".

Nenhum nome a tirar. Alguns teríamos de acrescentar. Note-se que todos se situam no campo das Letras ou na arena política. Ou em ambas. Nenhum no terreno empresarial. Por quê? É o que veremos a seguir, não sem antes acentuar que se a terceira geração é menos importante politicamente, o que se diria de uma quarta e da que hoje ocupa o cenário político do Estado? Se aquela já espelhava declínio, que se diria das posteriores! Se razão assistia a Osvaldo Aranha, quando exclamou que vivíamos num deserto de homens e de idéias, quanto isto hoje é mais melancolicamente verdadeiro! Àquele deserto, respondemos com a opulenta floresta da mediocridade.

Mais do que poupar, é dispensável usar argumentos para demonstrar a realidade representada pelo declínio constante e acentuado, a partir da década de 30, da liderança política rio-grandense. É uma verdade axiomática e escancarada. Salvo raras e dignas exceções.

6 - A VIDA EMPRESARIAL NO RIO GRANDE DO SUL

Vimos o quanto incipiente era a atividade empresarial no Rio Grande do Sul no século XIX. Limitava-se à agropecuária, notadamente charque, couros e sebo, sendo o primeiro desses derivados o responsável, antes da independência, por 57% do total das exportações. Junto com os demais chegava a 85% de tudo que exportávamos. Os restantes 15% correspondiam ao trigo. Em 1861, o percentual caía para 37,7% e, em 1896, representava apenas 17%, como consequência, em elevada escala, da concorrência do charque vindo do Prata. Enquanto isso o percentual de exportação do couro aumentara 37,2%. Em 1860, e em valores absolutos, a comercialização oficial conhecida do charque era de 5:881:152\$487 e do couro de 6:453:977\$692. Em 1888, exportávamos charque para outras Províncias no total de 35 mil contos de réis e cerca de 5 mil em couro, demonstrando a oscilação desses elementos básicos da economia sulina, conforme registra Alvarino da Fontoura Marques (1992:36-42).

A indústria saladeiril, centrada na zona sul, participou não só decisivamente na economia, quer em termos industriais, quer no comércio e na navegação, mas foi ainda suporte para a expressão cultural de Pelotas. Não contribuiu, porém, com um único líder empresarial, pois todos os industriais desse ramo foram exclusivamente empreendedores.

No final do período imperial, recém começavam a surgir pequenas indústrias, sendo a maioria delas de iniciativa de imigrantes alemães e italianos ou de seus primeiros descendentes. O comércio, por sua vez, restringia-se à pecuária, a seus produtos e a gêneros de primeira necessidade, inclusive em termos de contrabando. Era natural, portanto, que a liderança política fosse exercida por homens do campo e, por umbilical ligação, que estes

representassem também o mundo dos negócios. A dicotomia só aconteceria mais tarde e de forma lenta, em decorrência de transformações sócio-econômicas.

Não foi por força ou necessária consequência da Proclamação da República, mas por um processo normal de evolução, durante a primeira fase desta, que a indústria e o comércio começaram a crescer, embora em ritmo modesto em relação a outros centros, principalmente São Paulo. Para exemplificar este desnível, tome-se a indústria têxtil que aqui engatinhava, enquanto que em São Paulo aumentava sua produção de 22,3 milhões de metros, em 1885, para 287,2 milhões em 1937. Somente entre os anos de 1919 a 1929 a produção industrial de São Paulo cresceu 150% (Fonseca,1989:24).

6.1 - A Economia Gaúcha na República Velha

Os efeitos da Revolução Federalista de 1893-95 foram tremendamente danosos para a economia. A pecuária era seu sustentáculo, e deve-se ressaltar que sofreu uma queda de sete milhões de cabeças de gado bovino, em 1889, para três milhões, em 1894. Somente em 1912 voltou a atingir os níveis de 89. Conseqüentemente, a indústria do charque entrou em declínio (Marques,1992:35). Em relação à sua participação no valor das exportações, caiu de 37,7%, em 1861, e 30,3%, em 1890, para 19,2, em 1923, e 17,7% em 1927. O couro seguiu-lhe as pegadas na queda, perfazendo ambos 33,5% e 24,5%, em 1927, contra respectivamente, 65,4% e 68,4% das vendas de arroz, banha, farinha de mandioca, feijão, fumo e vinho (Fonseca,1989:39). Era evidente a transformação, a troca de referencial.

O charque caminhava para o seu fim como fator relevante no mundo dos negócios. Sua crise, todavia, gerou fatos positivos. Como a entrada de frigoríficos estrangeiros (Swift, Anglo e Armour), forçando a passagem para carnes frigorificadas e depois as conservas. O charque passava a ser considerado, então, um anacronismo e um desperdício, tendo à frente de sua condenação J.P. Assis Brasil, entusiasta dos "packing houses" que vira nos EUA.

Em meio à turbulência agravada pela crise mundial de 1928-32 e pela Revolução de 30, charqueadores e fazendeiros tiveram de se adaptar à nova conjuntura. Começaram, em 1928, com o Congresso dos Criadores, durante a fundação da FARSUL (Federação das Associações Rurais) e com o Congresso dos Charqueadores, no momento da criação de seu Sindicato.

Impulsionada por João de Souza Mascarenhas, possuidor de características de líder, a idéia cooperativista tomou vulto, visando a instalação de frigoríficos para, de uma só vez, superar o anacronismo da indústria saladeiril e enfrentar os frigoríficos estrangeiros que impunham preços. Germinava a semente cooperativista lançada em 1901, pelo jesuíta Pe. Theodoro Amstadt, com a primeira Caixa Rural de Crédito, em Nova Petrópolis.

Principalmente nos primeiros anos da década de 30, surgiram as cooperativas de carne que, entre crises periódicas, chegaram aos dias atuais, sendo responsáveis pelo progresso da economia pecuária. A primeira delas foi a Cooperativa Pastoril Sul Rio-Grandense, de Pelotas, fundada em 1928, e seguida pela Cooperativa Sul-Rio-Grandense de Carnes Ltda, em Porto Alegre, presidida por Marcial Terra "um homem rude", como ele mesmo se auto-qualificava, e embora fôra tropeiro, atingiu certo patamar da liderança rural, sem deixar de incursionar pela política.

No setor agrícola, em termos de organização, destaca-se o Sindicato do Arroz, fundado, em 1926, por Alberto Bins, e que desempenhou papel importantíssimo na melhoria da produção e na comercialização, como demonstra Erich Fausel (s/d:22-26).

Em síntese, a economia agro-pecuária estruturou-se ao correr do período em foco embora tenha sofrido a crise de 28-32, superada posteriormente. No entanto, necessitava de líderes, timoneiros, encontrando-os na figura do Dr. Joaquim Francisco de Assis Brasil,

exemplar pioneiro e inspirador de iniciativas modernizantes. Nele, porém, e como de praxe, predominava o político.

6.2 - Empreendedores

No cenário agropecuário, o líder político continuava aglutinando a estrutura e a representatividade da economia. Era o grande fazendeiro, de patrimônio ou de origem.

Em relação à indústria, o processo foi diferente. O industrial - inicialmente pequeno - é que veio a incursionar na política. De um modo geral, a indústria rio-grandense evoluiu a partir de empresas modestas, artesanais, onde predominava o trabalho manual e a produtividade e não o capital. Neste contexto, este era o homem: de origem germânica, inicialmente seguido pelos italianos. Era a economia colonial, que só começou a se tornar urbana na medida do esgotamento das terras inicialmente cultivadas. Os colonos, tipicamente agricultores, "mudavam-se para a terra nova da mata virgem; ao passo que os futuros comerciantes e industrialistas se sentiam atraídos para a capital" (id.ibid.,p.6) ou para vilas que acabaram se tornando centros industriais, dos quais Caxias do Sul se tornou exemplo. Em 1924, cem anos após o início da colonização alemã em São Leopoldo, o Rio Grande do Sul contava, nas mãos de teuto-brasileiros, com 1.452 empresas de utilização de produtos, principalmente os moinhos coloniais; 1.220 madeireiras; 837 indústrias do couro, origem da atual e pujante economia calçadista do Vale dos Sinos; 12 fundições de ferro; 9 fábricas de artigos desse metal e 15 oficinas de máquinas, segundo a obra recém citada, p.7.

Na chamada zona italiana, o fenômeno era semelhante. Todas suas atividades eram marcadas pela ação individual. Seu primeiro marco expressivo de organização classista foi o Centro da Indústria Fabril do Rio Grande, fundado em 1930, sob a inspiração de dois homens vindos da pequena indústria, Alberto Bins e A.J. Renner, que passou a chamar-se, posteriormente, Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul (o CIERGS). Dava-se início ao

surgimento de diversas figuras das correntes imigratórias no palco econômico, político e social sulino.

Na República Velha, não tivemos uma liderança empresarial propriamente dita, segundo um mínimo razoável de parâmetros alinhados em "Características da Liderança", nem de líderes, conforme o conceito explicitado quando tratamos das Características Gerais e Específicas do Líder, nem no sentido de "órgão" como considerou Borges de Medeiros, isto é, como parte importante de um conjunto orgânico destinado a exercer uma função especial, no caso, a representação de "suas idéias e aspirações" (Medeiros, 1942:216). A propósito, recordemos a preocupação de Castilhos em tornar-se "órgão fiel das aspirações republicanas e devoto servidor do Rio Grande do Sul", citada p. 63 desta tese.

Esta falta de liderança pode ser atestada pela ausência, no sentido de inexistência, e também pelo verso de Camões: "não vês quase já desbaratado o poder lusitano, pela ausência de (o) capitão devoto".

Desse modo, poderíamos dizer que estamos diante de um postulado, ou seja, a evidência de uma experiência sensível. A proposição é de tal forma evidente que "se torna indemonstrável" (Lahr, 1950:364).

É, sem dúvida, neste quadro histórico que começa a despontar e/ou a afirmar-se um elenco de empreendedores, segundo o conceito apresentado na p.42. Alguns deles tiveram suas raízes lançadas nas duas últimas décadas do século anterior, outros surgiram posteriormente, com forte atuação. Neste elenco, estão figuras de elevada expressão, considerados referenciais, como Antônio Jacob Renner, Alberto Bins, José Bertaso, Abramo Eberle, Rubem Berta, Ir. José Otão. Note-se que diversos deles estão muito próximos dos primeiros grupos de imigrantes alemães e italianos, sem considerar os naturalizados, como José Bertaso.

Entre esses e outros não nominados, houve os que chegaram próximos à condição de líder, pois ultrapassaram os limites da atividade empresarial e chegaram ao agir político. Foi o que ocorreu, v.g., com A.J. Renner, Alberto Bins, José Bertaso. Por impulso de sua vocação maior a de empresário, nunca se desligaram dos seus empreendimentos e a eles terminaram refluindo por inteiro. Seguramente, todos eles e muitos outros, mesmo os pequenos pioneiros, cumpriram importantíssimo papel no alavancamento de nossa riqueza material e moral. Alguns foram maiores do que suas obras e mesmo aqueles que foram menores na expressão social e econômica, ainda assim realizaram obras grandiosas. Uma ligeira referência a cada um deles ressaltará essa observação e indicará que nenhum pode ser categorizado com líder na plena acepção do termo. No máximo, foram líderes institucionais e indubitavelmente empreendedores de primeira grandeza.

6.2.1 - Alberto Bins

Participante do grupo de empresários com presença marcante na República Velha e além dela, Alberto Bins foi, sem dúvida, aquele que mais se destacou em termos de atuação pública e de ação, no terreno antes cultivado por Karl von Koseritz, com o objetivo de, a um só tempo, preservar valores germânicos e integrá-los na sociedade brasileira. Embora sem o dinamismo, a cultura e até mesmo a liderança de Koseritz, Bins foi um obreiro para a caracterização teuto-brasileira, unindo lusos e germânicos num sentimento comum de nacionalidade. Surge, aqui, uma diferença importante: Koseritz fazia-se ouvir por todos; Bins era ouvido fora de seu círculo econômico ou político imediato. O primeiro era o líder que gerava fatos, o segundo, o realizador metódico, que era consultado por dirigentes políticos, e a quem Oswaldo Aranha tinha como seu principal interlocutor em relação à administração, do mesmo modo que Lindolfo Collor ouvia a A.J. Renner em matéria de legislação social.

Koseritz semeava idéias e influenciava diferentes camadas; Alberto Bins dedicou-se mais à organização classista, quer sob o ponto de vista econômico, quer sob o cultural, foi um estruturador de entidades. Entre os empresários, foi o de maior atuação

política. Era organizado e organizador, mais disciplinado que disciplinador e, embora metódico e fiel à ordem estabelecida, não ocupou lugar no patamar dos líderes que congregam, impulsionam, rompem barreiras e tornam-se figura central da qual promanam iniciativas e ordens. Não foi comandante, foi balizador; não foi general, foi major; foi homem de escalão intermediário. Aliás, é interessante notar que, quando o Presidente do Estado, Júlio de Castilhos, disse-lhe que o nomearia Oficial da Guarda Nacional, Bins prontamente respondeu: "Mas só de Capitão para cima". Foi designado Major, recusando, mais tarde, promoção a Coronel, segundo Erich Fausel (sem data:37), cuja obra serve de base para as considerações deste sub-título.

Bins foi essencialmente um empreendedor. É seu biógrafo quem afirma: "... sempre foi um empreendedor, e toda resistência o desafiava" (Spalding,1973:10); "...vital empreendedor, por certo, não foi nenhum pacífico, submisso de qualquer governo" (Spalding,1973:40).

Sem ser submisso e sem nunca perder a altivez, Bins "era fiel demais aos compromissos políticos que assumia e, quando subalterno, cumpria sem maiores discussões o que era ordenado", registra Valter Spalding (1973:25).

Guido Mondin, em depoimento pessoal, observa que o líder político deve ser como a esponja: adapta-se ao recipiente em que é colocada, sem, porém, perder suas qualidades intrínsecas. Posta num copo, num vaso ou em outro receptáculo, amolda-se a ele. Porém, quando retirada, volta a sua forma original, porque não perdeu suas propriedades. Assim, o líder. Contudo, tanto A. Bins como A. J. Renner e outros de seu quilate não tinham essa flexibilidade. Não se amoldavam. Talvez isso, além do espírito inato de disciplina, explica sua inapetência para serem líderes públicos. O prazer de fazer, aliado à satisfação de organizar meticulosamente - atributos tão típicos dos descendentes germânicos - explicam o traço empreendedor dessas pessoas.

Em termos de flexibilidade, no sentido de amoldar-se, adaptar-se, a corrente germânica e a lusa, que ocuparam nossos espaços físicos, têm algo em comum: não se dobram e são duros no negociar. A primeira, por formação cultural, a segunda, mais por força da contingência histórica decorrente das guerras pela fixação e preservação das fronteiras secas. No entanto, o luso é mais aberto, mais impetuoso, acostumado que foi às correrias e à improvisação, e, por isso, está sempre em guarda, sempre prevenido contra possíveis inimigos, não raro tendo de assumir liderança efetiva. Ressalte-se, contudo, que ambas as correntes distanciam-se no fator organização.

Voltando a Alberto Bins, como elemento representativo da elite rio-grandense, sublinhe-se que foi, sobretudo, um empresário. "Mesmo como político, compreendia-se como representante da classe produtora" (Fausel, sem data:40). No Congresso do Partido Republicano Liberal foi seu Secretário, mas o discurso que pronunciou foi "em nome das classes produtoras" (Spalding, 1973:25). "Com suas idéias econômicas, influenciou na organização do Partido de Flores da Cunha, tendo recusando anteriormente, a hipótese de criação do Partido Econômico, por não aceitar a "parcialização radical das classes produtoras" (id.ibid, p.40-41).

Como empresário, Alberto Bins foi **double** de industrialista e comerciante, teve passagem relevante na agricultura. Esta, seguramente, era a manifestação atávica e sentimental de suas raízes cravadas em Merl, sobre o Reno, onde nasceu e onde seus ancestrais eram agricultores dedicando-se principalmente ao cultivo de uva e à elaboração de vinho.

Começou negociando com ferro bruto e materiais para construção, chegou à indústria metalúrgica ao adquirir o acervo da firma José Berta, passando a fabricar os famosos *cofres berta*, e, a partir de 1893, camas, fogões e outros itens. Suas caixas-forte impuseram-se pela qualidade e características inovadoras, sendo encomendadas por bancos estrangeiros de primeira grandeza.

Como agricultor, organizou a Granja Progresso, em Gravataí, que se tornou centro irradiador no aumento da produtividade do arroz rio-grandense, através do plantio de sementes importadas e aqui adaptadas. Desenvolveu, ainda, outras iniciativas exemplares, como a recuperação dos chamados solos cansados e a exploração integral da terra (agricultura, pecuária e silvicultura). Este estabelecimento o qual A. Bins precisou desfazer-se em decorrência de seu envolvimento na política, foi transformado em Estação Experimental oficial, prestando importantes serviços à lavoura.

Como empresário, foi, ainda, o grande inspirador e organizador do Sindicato do Arroz e do Centro da Indústria Fabril que exerceram importantíssimo papel na estruturação da classe empresarial.

Em relação à política, foi Vereador em Porto Alegre (1909:13), Deputado Estadual em 1913 e em legislaturas posteriores, Prefeito da Capital de 1928 a 1937 e Comissário Geral da Exposição do Centenário Farroupilha. O merlense de nascença e brasileiro de coração, de cérebro e de braços, deixou, em todos esses setores, a marca da eficiência, resultante da união, do trabalho e da conduta moral retilínea, como provou ao contestar acusações apressadas contra sua gestão à frente da referida Exposição.

Foi, ainda, vigoroso participante de instituições culturais e desportivas, como a SOGIPA, e um batalhador, simultaneamente, do culto às origens germânicas e da fidelidade à nova Pátria. Foi um teuto-brasileiro completo, dedicando-se ao Brasil sem renegar os valores formadores da sua origem. Opôs-se, com sucesso, a que organizações sociais de que fazia parte se filiassem a organizações alemãs. As queria cultivando tradições, mas sem submissão a não ser à soberania brasileira. Neste particular, também foi da escola de Karl von Koseritz.

Alberto Bins foi chamado por uns de "timoneiro firme e operoso", por outros, de "gaúcho de boa fibra"; foi um homem de atitudes claras e de espírito independente; pelo

Vereador Manoel Pereira Filho de "urbanista insigne e chefe de municipalidade modelar" e por um jornal carioca, de "homem raríssimo". Com sua vida, somente tocou de leve as grandes figuras e acontecimentos da história. Nunca foi suspeito de atos históricos de grande significado, nem redigiu documentos de importância para a história do espírito humano. No entanto, pertence ao grupo de arquitetos e organizadores indispensáveis, sem os quais nada de histórico pode suceder. Participou da transformação da sua pátria, da economia agrária à industrialização, atuando como industrialista, como agricultor, como político e como administrador responsável por uma metrópole. Sua personalidade dotada de inúmeros talentos, e sua capacidade organizadora sempre encontraram novos campos de atividade. Como teuto-brasileiro convicto, pôs seu trabalho pessoal e público "a serviço de sua pátria brasileira" (Fausel, s/d:77-78).

Foi um empreendedor, isto é, pertenceu àquela gama de indivíduos nos quais é inerente a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias e assumir riscos. Podemos classificá-lo como um líder institucional.

"Sua vida foi uma lição de constância, tenacidade e lisura" (Spalding, 1973:25).

Alberto Bins foi paradigma.

6.2.2 - A. J. Renner

De simples cuidador de vacas, na infância; de comerciário inquieto; de modesto, mas criativo ourives; de viajante comercial, observador da realidade interiorana, fez-se industrial de sucesso, sob o lema de "seguir sempre novos caminhos - fabricar aquilo de que o consumidor realmente necessita embora não perceba", conforme indica Walter Spalding, (1973:15-19).

Seguindo seu lema, lançou a capa Ideal, produto pioneiro e alicerçado na pesquisa técnica e de mercado e na utilização de novos métodos de produção. Este produto foi

o ponto de partida para a sua indústria têxtil, onde se destacava o "linho Renner". Esta, por sua vez, foi o impulso para as indústrias de vestuário, calçados, curtumes, tintas, óleos, porcelana e artefatos de cimento.

Antônio Jacob Renner fez-se capitalista social fiel à norma "*custo mais lucro justo*, investindo sempre as sobras em novos empreendimentos" (Spalding, 1973:16). Pode ser assim denominado porque, em suas indústrias, antecipou-se às leis sociais surgidas após a Revolução de 1930. Praticou obra meritória de valorização do operário, prestando-lhe assistência em moldes então raríssimos - para não dizer inexistentes - no Rio Grande do Sul. Foi modelo para a atuação de Lindolfo Collor, Ministro do Trabalho, à época.

Além disso, sua preocupação em ser útil além dos limites empresariais, fez com que se dedicasse à sua classe e, como tal, empenhou-se na solidificação de associações classistas, notadamente no Centro das Indústrias, que presidiu de 1930 a 1935 e que desejou que fosse uma entidade voltada à pesquisa e à análise dos problemas econômicos e sociais. Problemas que ele mesmo enfocava em sucessivos artigos para a imprensa, posteriormente reunidos em quatro volumes.

Ser útil ao próximo foi outra diretriz sua e por ela chegou ao Rotary Club, como também foi a razão principal de sua incursão pela política, e que o levou a integrar o Partido Republicano Rio-Grandense e, mais tarde, o Partido Republicano Liberal. Após a reconstitucionalização de 1934, foi deputado classista na Assembléia Rio-Grandense.

A. J. Renner foi, realmente, um homem múltiplo. Sobretudo foi um capitão de indústria arejado, empreendedor por excelência. Extrapolou a atividade meramente empresarial. Respeitado, acatado, querido por todos, foi expoente no exemplo, no influenciar outras pessoas, não foi, porém, um líder no sentido de conduzir, de ser guia e chefe. Disseminou idéias, alavancou iniciativas, mas não se preocupou em ser proeminência, em ser condutor além do seu território empresarial e da sua feição de cooperador, inclusive porque

era um indivíduo organicamente humilde, metódico, disciplinado, organizado e organizador. Sem dúvida, foi um referencial.

6.2.3 - Abramo Eberle

Na mesma linha de A. J. Renner encontra-se Abramo Eberle, este mais próximo das raízes européias, posto que veio da Itália com quatro anos. Também começou na colônia, especializando-se no fabrico de caldeiras e alambiques e nos trabalhos de funilaria, dos quais tornou-se proprietário, em 1896. Este pequeno negócio foi o alicerce da forte indústria metalúrgica, surgida da inquietação e do pioneirismo. De formação cultural primária, mas de espírito arejado e dinâmico, não se deixou ficar em Caxias. Viajou, notadamente para Europa e EUA., buscando conhecimentos técnicos e práticos. A cada viagem, sua indústria era enriquecida com maquinárias modernas, com novos métodos de trabalho, salientado uma das características próprias do empreendedor, ou seja, a necessidade de fazer com que as coisas aconteçam dentro de seu mundo, transformando aspirações em realidades.

A Metalúrgica Abramo Eberle S.A. assim estruturada, capacitada e ágil veio a participar do "escalão estratégico de fornecimento de material de guerra", pelo Decreto 11.087, de 1942, cooperando no aparelhamento da Força Expedicionária Brasileira, fornecendo equipamentos militares para o Exército, a Marinha e a Aeronáutica. Esta tarefa, contudo, não prejudicou o atendimento às empresas privadas, inclusive à indústria automobilística, compradora de diversos produtos, como motores.

Os sucessores imediatos de Abramo Eberle - "seus filhos José e Júlio - seguiram-lhe os passos, mas a empresa acabou sofrendo as conseqüências de ser familiar e passou para outras mãos" (Spalding, 1973:13). Ficou, todavia, o exemplo, o pioneirismo, o sucesso do seu fundador, que, simultaneamente a sua atividade empresarial, atuou na política, no Partido Republicano Rio-grandense, chegando a ser membro de sua Executiva e tornado-se amigo de Júlio de Castilhos. Foi, além disso, Major da Guarda Nacional, Vice-Prefeito de

Caxias do Sul (1934). Não foi além, neste terreno, nem nele plantou sua marca individual, dirigida, exclusivamente para a indústria.

Homem da sua terra e da sua gente, Eberle teve atuação comunitária, na sua cidade, e foi considerado benemérito de diversas entidades culturais e desportivas, além de sócio em várias firmas comerciais e industriais, as quais emprestava, acima do capital, o prestígio do seu nome.

Eberle foi um desbravador, empreendedor determinado. Não assumiu, contudo, liderança nem no segmento empresarial e nem na arena política. Sua ação foi mais institucional e com ela fez-se padrão.

6.2.4 - Outros expoentes

É realmente expressivo o elenco dos homens de iniciativa, autênticos construtores da economia que povoaram o cenário sulino na República Velha. Vários deles sobressaíram-se pós 1930, alguns mantendo presença determinante durante e depois da II Guerra Mundial ou da redemocratização do Brasil, em 1945. Poucos, entretanto, projetaram-se além dos limites do Rio Grande e nenhum tornou-se líder público na plena acepção do termo. Tiveram alguma liderança circunscrita a setores limitados. Como empresários e como cidadãos distinguiram-se, firmaram-se, foram personalidades marcantes, referenciais. Não assumiram o bastão de líder por duas razões básicas: 1) acomodaram-se no cenário dos seus negócios, no círculo dos interesses classistas, foram estímulo e apoio, no âmbito da sociedade foram cooperadores; 2) não foram condutores, não se fizeram ouvir pelo universo externo ao âmbito de sua ação imediata, contentando-se em serem ouvidos e consultados.

Os três nomes anteriormente referidos são os mais representativos desse filão de empresários, cuja contribuição pessoal para o Estado foi relevante. Contudo, há outros de elogiável performance. Vejamos, rapidamente, alguns.

Francisco Antônio Caldas Júnior é o representante típico da categoria dos empreendedores que influenciaram a sociedade e fizeram história sem liderar, propriamente. Ao lançar o seu **Correio do Povo**, há 100 anos, inovou pela independência às coisas da política, a qual toda imprensa então se ligava. Afora isso, "causou surpresa pelo seu feitio intelectual, provocando admirações, suspeitas e contrariedades. Uma das primeiras coisas que chamaram a atenção do público e dos colegas, foi o novo método de dar notícias, sob a forma de reportagens, coisa que nenhum jornal, até então, no Brasil usava" (Spalding, 1973:235).

José Bertaso, nascido em Verona (Itália), em 1878, cedo imigrou com destino ao interior da Província de São Pedro do Rio Grande do Sul. Trabalhou em fábrica de fumo e em armazém de secos e molhados. Veio para Porto Alegre, onde estudou e trabalhou de balconista na Livraria do Globo, da qual terminou por ser dono, tornando-se expoente e inovador na indústria tipográfica e editorial. Sua empresa adquiriu renome nacional e projeção internacional a partir da primeira república. Nos tempos atuais, caiu na vala em que foram parar muitas de nossas empresas familiares, por força das desavenças entre os descendentes de seus fundadores. Apesar deste fato, Bertaso fez época. Incursionou pela política, sendo eleito deputado classista estadual, em 1935. Todavia, à política não cedeu sua vocação principal de empresário. Foi exemplo de espírito empreendedor, um autêntico espécime representativo de sua terra adotiva e de seu tempo, embora não tenha atingido a altura reservada aos líderes.

Rubem Berta tomou em suas mãos um empreendimento que havia rasgado os céus do Rio Grande, em sentido concreto e figurado. A VARIG, surgida em 1926 por iniciativa de Otto Ernst Meyer e consolidada com o decidido apoio de Alberto Bins, em 1931, teve em Rubem Berta o seu grande construtor. Foi ele quem a transformou em uma liderança institucional, ao torná-la líder no campo da aviação comercial nacional e ao lançá-la no palco internacional. De tal forma dedicou-se à empresa que não teve tempo para cultivar suas condições inatas de líder. Talvez hoje esteja fazendo falta a sua capacidade de resolver

problemas, de manter estreita relação com o centro do poder, cuja benévola atenção foi obtida por gente de outras paragens.

Jacob Aloys Friederich, recebeu, em 1909, de seu irmão Miguel a direção da Casa Aloys Ltda. Demonstrou ser extraordinário organizador, deixando excelente contribuição no campo das artes escultóricas, com monumentos em granito, mármore e bronze espalhados pelo Estado, obras de Aloys Friederich e André Arjonas, principalmente. Com seu fechamento, em 1949, encerrou-se um ciclo brilhante da escultura em homenagem ao passado e à cultura e que estava destinada à perenidade.

Poderíamos continuar citando nomes de outros empreendedores, como o do **Irmão José Otão**, o impulsionador da expansão da Pontifícia Universidade Católica; ou de empresários como **Kurt Johannpeter** cuja Siderúrgica Rio-grandense está hoje espreada para além de nossas fronteiras. Contudo, os nomes mencionados até o momento, a nosso ver, são suficientes para afirmar que o Rio Grande contou com um conjunto de figuras empreendedoras que lhe deram sustentação, mas que não chegaram a se constituir em uma plêiade de líderes públicos. A maioria restringiu-se ao "sagrado solo gaúcho" e aos seus empreendimentos.

Reprisemos os feitos apresentados até o momento. Na República Velha e no período imediato que se seguiu a ela, não tivemos uma liderança empresarial propriamente dita, segundo um mínimo razoável de parâmetros alinhados em "*Características da Liderança*" (p.36 deste trabalho), nem de líderes na plenitude do conceito explicitado em "*Caraterísticas Gerais*" e "*Específicas do Líder*" (p.41 e 42 desta dissertação). Muito menos o sentido de órgão.

Não foram, dissemos, líderes públicos. Na definição de Philip Selznick (p.44 desta dissertação), podem, no entanto, ser considerados como líderes institucionais, porque uniram o espírito de suas organizações com sua história, sua realidade, sua origem, seus

objetivos, sua destinação, tudo isso aliado a uma visão mais ampla do mundo e do futuro. Souberam infundir (de forma continuada), um valor além de suas organizações, chegando ao limiar da liderança pública, isto é, daquela que sintetiza e conduz distintos grupos de pessoas congregados por aspirações e alvos comuns, maiores que os de uma só empresa. Isto de forma continuada e não eventual.

Pois essa ausência de um conjunto de líderes públicos com marca empresarial, explica, em certa medida, nossa falta de inserção ou de vivência maior no centro do poder federal - privado ou público - e o decorrente lamento de sermos um "Estado marginalizado", "esquecido", "preterido". Nela encontra-se ainda fundamento para a observação de Sérgio da Costa Franco (1983:145) ao falar dos reflexos, aqui sentidos, do "crash" da Bolsa de Nova York:

"Nos meios comerciais de Porto Alegre, não parece que tenha havido desde logo uma consciência clara de que o problema era de ordem mundial".

Esta falta de consciência tinha, certamente, relação com o nosso distanciamento geográfico e, principalmente, mental da metrópole. A nossa afirmação precedente, repetimos, prova-se também pela ausência. Nesta linha e ao examinarmos a fase pós 64, abordaremos a razão íntima pela qual o Rio Grande do Sul perdeu posição em três setores fundamentais para a sua economia: o sistema bancário, as instituições de crédito mobiliário e as cooperativas.

6.3 - A Liderança Institucional

Conforme foi exposto precedentemente, uma liderança pode ser institucional e estar representada por uma pessoa física, normalmente o controlador do capital, ou por um executivo, ambos encarnando o espírito da organização.

Por extensão, e de certa forma, é adequado dizer que uma pessoa jurídica também pode tornar-se uma liderança institucional. Esta significando função, posição, e forma de dominação alicerçada no prestígio formal ou informal e balizada pela interação com outras organizações de gênero semelhante. Essa pessoa jurídica pode ser um ente econômico, social, político ou religioso.

Vimos, anteriormente, empreendedores que assumiram liderança institucional, no Rio Grande do Sul, espaço físico a que se limita a presente dissertação. Suas empresas, igualmente, assumiram essa posição. Cite-se, a título de exemplo, a indústria de caixas-fortes e a Granja Progresso de Alberto Bins; as Organizações Renner, hoje com destaque para Tintas Renner; a VARIG; a Livraria do Globo e a Siderúrgica Rio-grandense.

A propósito deste grupo empresarial é pertinente lembrar a resposta dada por Jorge Gerdau Johannpeter, quando, no dia 23.06.94, fôra entrevistado na RBS-TV. Perguntado se nutria preocupação com a hipótese de ser eleito Presidente da República um candidato de pouca simpatia pela empresa privada, respondeu que não a possuía, justificando da seguinte forma: "Nosso grupo é sólido, seus produtos têm qualidade, tem forte participação na economia nacional, já se estende a outros países e sua estrutura é profissional, mesmo estando na quinta geração familiar. Continuará nessa linha, seja quem for o Presidente. Se este pensar diferente de nós, o problema será seu. Ele é que terá que se preocupar conosco".

Em se tratando de pessoa capaz, séria, responsável e de prestígio, como o entrevistado, é evidente que não estava exibindo bazófia, mas estava apoiado na liderança que sua indústria exerce como instituição sólida, moderna e necessária.

O Banco da Província do Rio Grande do Sul S.A. foi um bom exemplo dessa figura de liderança. Oriundo do Império, firmou-se como estabelecimento referencial, inclusive dando dois Ministros da Fazenda: Souza Costa e Nei Galvão. No entanto, essa instituição foi dissolvida pelos motivos que alinharemos ao tratarmos do panorama surgido com a Revolução de 1964.

Vejamos, a seguir, algumas entidades de natureza econômica e/ou social fundadas para desenvolver uma liderança institucional na época da República Velha e após a Revolução de 1930.

Anteriormente, mencionamos o Sindicato dos Charqueadores, o Sindicato do Arroz (p.81 desta dissertação) e o Centro da Indústria Fabril (p.81). Neste momento, nos deteremos nas entidades de segundo grau, isto é, as Federações, começando-se pelo ruralismo.

6.3.1 - O Ruralismo

"O contrabando de gado de corte, o contrabando de charque, a grande existência de gado, a dificuldade de numerário e, agravando todas essas causas, a falta de união dos criadores" eram as razões mais fortes para a "crise, sem igual, por que atravessava a pecuária" (Revista Farsul nº6, 1983:1, artigo de Paulo Annes Gonçalves). Tais fatos fundamentaram a convocação para o Congresso de Criadores, em abril de 1927, que tinha como objetivo a criação da Federação Rural (id.ibid.).

A Associação de Criadores do Rio Grande do Sul tinha sua iniciativa apoiada diretamente pelo Presidente Borges de Medeiros que conclamava:

"Senhores criadores: associai-vos; organizai uma direção central; criai os organismos necessários à defesa de vossa indústria". (Revista Farsul, p.6). (id.ibid.).

Desta forma foi criada a FARSUL (Federação das Associações Rurais do Rio Grande do Sul, hoje Federação Rural), com base em vinte e seis grêmios de pecuaristas, alguns dos quais tinham suas raízes recuadas ao início do século XX. Fundada para representar a pecuária, nem se cogitou a possibilidade de congregar as entidades ligadas à agricultura e à lavoura. Somente a partir da gestão do Dr. Antônio Saint Pastous de Freitas (1966-68), começou a transformação "em entidade representativa de todo o setor agropecuário gaúcho, e não apenas dos interesses dos pecuaristas, como era até então", conforme observação de Luiz Fernando Cirne Lima, à p.8, do periódico *Sul Rural* nº 105, de 31.5.1992.

A Federação globalizou-se, sindicalizou-se, chegando a somar 115 Sindicatos Rurais associados. No decorrer de sua história, continuou sendo dirigida por homens de respeito e de valor pessoal. Entre estes destaca-se L. F. Cirne Lima, nomeado Ministro da Agricultura. Sua ação alicerçava-se mais nas individualidades e muito pouco em um corpo orgânico e permanente de assessores técnicos. Podemos dizer, então, que o individualismo da formação gaúcha configurava e configura o trabalho associativo.

A globalização não durou, pois no período pós 64, em decorrência do avanço tecnológico, da especialização, e da segmentação econômica, acentuou-se fortemente a participação da representatividade classista rural, iniciada, no passado, com a criação de Federações, como a FEATRIGO (Federação das Associações de Triticultores do Rio Grande do Sul, hoje Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do RGS) em 1957; FECOLÃ (Federação das Cooperativas de Lã) em 1958 e ARCO (Associação Rio-Grandense de Criadores de Ovinos), em 1942.

Atualmente, e apenas na área da pecuária, existem mais de cinquenta associações, algumas das quais de âmbito nacional aqui sediadas. É a fragmentação que, por um lado, facilita o encaminhamento de problemas específicos calcado em argumentos técnicos, mas, por outro, enfraquece a representatividade do ruralismo como um todo. Se há liderança, ela é segmentada, sem a força de uma expressão global. Por esta razão FARSUL, como corpo, não raro, vale menos que um órgão. Os produtores de arroz, por exemplo, falam mais alto. E quando a decisão depende da autoridade oficial, esta bem pode ter presente que "governar é dividir".

Da bibliografia consultada e de depoimentos pessoais, acreditamos que Balbino de Souza Mascarenhas foi o líder ruralista de maior envergadura, embora tenha exercido um trabalho tipicamente pessoal e adstrito à sua classe. À FARSUL continua faltando uma estrutura técnica capaz de dar-lhe maior dimensão política para que assuma a condição de liderança institucional.

6.3.2 - O Comércio

No curso natural da história do Rio Grande do Sul, o comércio foi o primeiro ramo econômico a congregar-se em entidade de classe. Três foram os pontos de partida: a Câmara de Comércio da Cidade de Rio Grande (1844), a Praça do Comércio de Porto Alegre (1858) e a Associação Comercial de Pelotas (1873). Outras se seguiram até que "a necessidade de harmonizar as Associações Comerciais e conciliá-las em busca do bem comum, levou um grupo de empresários, reunidos em congresso de classe, a fundar, em Bagé, a Federação das Associações Comerciais do Rio Grande do Sul, no dia 28 de outubro de 1927" (*Jornal da Federasul* de 26.10.87, p.9).

Trata-se de uma entidade que, inquestionavelmente, prestou - ao longo de sua existência - relevantes serviços à economia rio-grandense-do-sul, inclusive no tocante ao

surgimento de indústrias, particularidade salientada por Sérgio da Costa Franco, em sua obra "*Porto Alegre e seu Comércio*", (1983:113-116). Seus quadros contaram com Alberto Bins, Fábio de Araújo Santos e Adel Carvalho, apenas para citar três personalidades de efetivo valor. Deve-se assinalar, porém, que, de certa forma, é uma entidade que não se agilizou como convinha, no período pós 64. À semelhança da FARSUL, continua carente de uma assessoria profissional qualificada que lhe dê base para o encaminhamento de pleitos e propostas sustentados por argumentos técnicos e com efetivo poder de negociação. É evidente sua atuação predominantemente crítica e reivindicatória, a par de se fazer presente com sucessivas reuniões-almoço para ouvir autoridades que mais a utilizam como palco para defender posições oficiais que para negociar soluções. Estas atividades, embora recomendáveis, não são suficientes para firmar uma liderança institucional.

Some-se a isso, o fato de a FEDERASUL, por força das circunstâncias, também ter sua atuação segmentada em diversas outras associações, como a Federação do Comércio Varejista do Estado do RGS, Federação do Comércio Atacadista, Federação dos Agentes Autônomos do Comércio, Federação do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios e Federação do Turismo e Hospitalidade. É a multipartição que, evidentemente, não favorece a grande, a macro-representatividade e que não dá à FEDERASUL o papel de entidade congregadora dos variados esteios do labor comercial.

6.3.3 - A Indústria

Das três principais Federações, a da Indústria, embora seja a mais jovem (fundada em 1937), é a mais forte economicamente, o que, em parte, pode explicar sua destacada atuação nos dias de hoje. Pode-se dizer, igualmente, que é a mais bem aparelhada, de alguns anos para cá, mercê de razoável articulação dos diferentes segmentos industriais. Estes, ainda que estejam repartidos em várias outras entidades, mantêm um relativo entrosamento com a FIERGS, segundo constatamos, possibilitando-lhe uma maior força representativa.

O modelo exportador dos anos posteriores a 64 ensejou o surgimento de setores altamente competitivos, como o calçadista. Nesse período, é interessante notar que as empresas se fortaleceram e se expandiram, gerando executivos habilidosos na negociação de seus interesses específicos, sem elevá-los à categoria de líderes, segundo a linha de entendimento perfilada nesta dissertação. Cada um empreendeu seu caminho, construiu seu sucesso, mas pouco compartilhou em termos de classes. Mantiveram-se basicamente como empreendedores, como desbravadores isolados.

Ao mesmo tempo a FIERGS, como instituição, permanecia com a tradicional postura reivindicatória e crítica, bem característica da gente sulina, geralmente exigindo soluções, quando o certo seria negociá-las. Até 1987, aproximadamente, a Federação, no dizer de José Antônio Pinheiro Machado, "se caracterizava unicamente pela 'defesa da indústria', uma posição reativa, mais preocupada com as questões corporativas". Era uma entidade fechada, tradicionalista, conservadora, quando, na verdade, devia estimular os empresários a ter propostas sobre o novo país, ainda de acordo com o registro do mesmo autor/editor (1933:19-20).

São de Luiz Carlos Mandelli estas palavras, na obra *Parceria*, p. 35-37:

"Em vez de entidades simplesmente reativas, buscamos antecipar tendências e novas realidades, a partir de uma sólida base programática que está fixada nos "Pontos do Pensamento das Entidades", significando dizer que "há uma tentativa de partir para uma posição abrangente, fugindo daquele sectarismo do tipo 'estou aqui só para defender o lado dos industriais'".

Um aspecto novo e diferencial no comportamento da FIERGS foi o de "fazer críticas privadas e poupar críticas pela mídia" (Id.ibid. p.57). "Críticas pela mídia": eis uma atitude bem ilustrativa do modo de agir das lideranças políticas, governamentais e empresariais rio-grandenses. Críticas que freqüentemente se revestem de agressão. Agride-se à autoridade federal para depois gestionar ou simplesmente pedir. Pratica-se a arrogância do

"exigir" para depois negociar ou inocentemente pleitear. Ameaça-se "virar a mesa" quando o indicado seria "pôr a mesa".

O primeiro dos "Pontos do Pensamento" (id.ibid. p.119) apropriadamente define":

"É obrigação de uma Entidade de Classe manter permanentemente aberto o diálogo com os Poderes Públicos. Esta relação pressupõe o respeito recíproco, a crítica construtiva e a apresentação de propostas para a solução dos problemas de interesse social e econômico".

Trata-se de uma atitude recente. Até então, sofremos muitas perdas exatamente por nossa falta de habilidade em bem negociar.

6.4 - A Revolução de 1930 e a Estrutura de Poder

A República Velha estava alicerçada na descentralização político-institucional, da qual a Política dos Governadores foi expressão maior e, a um só tempo, sustentáculo do Presidente da República e dele dependente. Nos pródromos da sucessão presidencial de 30, o Supremo Mandatário indicou o candidato oficial (Júlio Prestes) que foi necessária e mansamente aceito pelos Governadores, à exceção dos de Minas Gerais e da Paraíba e da posição inicialmente indecisa de Getúlio Vargas. Somados os três, estabelece-se a rebelião ao centralismo político.

Nessa época o poder econômico estava centrado na agro-pecuária, particular e acentuadamente no café. Era a economia de muleta, responsável, no âmbito interno, pela crise geral de 1929.

Pois bem, vitoriosa a Revolução de 1930, começou a ser implantado um novo quadro de realidades. Voltou-se ao centralismo político imperial, cujo ápice foi o Estado Novo (1937/1945). O poder concentrou-se. No âmbito econômico, o poder fortemente

preponderante do café começou a ceder. Outros produtos agrícolas cresceram em importância, notadamente os da pecuária com os modernos frigoríficos e a lã que lhe davam sustentação industrial durante a II Guerra Mundial. A transformação foi mais ampla, conforme sintetiza Sandra Pesavento (1985:71):

"A revolução de 30 inaugurou para a história brasileira um período no qual, por cerca de quase duas décadas, o país vivenciou uma importante fase de transição. Esgotadas as possibilidades de um padrão de desenvolvimento capitalista baseado na agro-exportação, o Brasil transitou para um novo padrão de acumulação baseado na indústria. Este processo foi acompanhado de uma recomposição da coalizão dominante de classes e por uma alteração na estrutura do poder a nível nacional".

Surgiu a componente trabalhista ao abrigo da Consolidação das Leis Trabalhistas. De 1933 a 39, a indústria consolida-se como a grande alternativa para o desenvolvimento. A intervenção estatal na economia aumenta sob o alegado motivo de impulsioná-la e modernizá-la. A CIA. Siderúrgica Nacional, fruto de negociação - para não dizer barganha - tipicamente política, torna-se a expressão maior do setor de bens de produção. São Paulo agigantava-se, tornando-se a locomotiva a puxar vinte vagões. O Rio de Janeiro alegrava-se em ser o centro político e a cidade maravilhosa.

Diante desses desafios como se portava o Rio Grande do Sul e como agiam suas lideranças?

Em relação à política, nos satisfizemos em contar com a Presidência da República e a pontificação de políticos rio-grandenses no cenário nacional. Em termos de economia, orgulhámo-nos de ser "o celeiro do país", o vagão dos mantimentos da composição nacional, sem o qual a locomotiva perderia força.

É apropriado lembrar, neste momento, uma faceta com conotação contraditória. O Estado Nacional, após a vitória da Revolução de 1930, é impulsionado pelos

gaúchos e modernizado. Getúlio Vargas, com astúcia e com sua formação castilhista, vai se tornando o todo poderoso. Oswaldo Aranha e Lindolfo Collor projetam-se como figuras de real prestígio e influência. Estes, principalmente, e outros rio-grandenses-do-sul levados ao plano federal, realizam transformações a partir de uma visão nacional da problemática brasileira e da perspectiva da industrialização. Enquanto isso - e eis aqui o paradoxo - a elite que permaneceu na Província mantém-se conservadora ou move-se com pouca agilidade diante dos desafios da nova ordem.

Pedro C. D. Fonseca (1993:158) sintetiza essa realidade, escrevendo:

"A imponência, a fraqueza e o atraso presentes nos estudos de cunho regional chocam-se com a força e o caráter modernizante dos gaúchos ao nível nacional".

Nessa mesma linha de observação, Sandra J. Pesavento, em *Os Gaúchos* (1993:19) pergunta:

"Afiml, com tantas cabeças brilhantes e passado glorioso, por que será que o Rio Grande do Sul acabou perdendo todos os bondes da história contemporânea que por este Brasil passaram?"

Numa linguagem leve e realística, ela vai acrescentando outras interrogações e dúvidas que, de fato, envolvem respostas. É um artigo digno de leitura e que adotamos como suporte teórico para o que vimos discorrendo sobre o enclausuramento das expressões políticas e empresariais do Estado sulino.

Nossas lideranças locais aguardavam as benesses do poder central, mas Getúlio Vargas não queria dar demonstração de parcialismo e de regionalismo. Diante de tal atitude, nossa economia se mantinha graças aos empreendedores daqui. No entanto, não nos adaptávamos, com visão ampla e nítida compreensão do momento, à nova estrutura do poder político-econômico.

Como se conclui do panorama antes comentado e como se vê perpassando os jornais, anais de entidades classistas, diferentes relatórios e mensagens, a nível estadual, não se corporificou uma liderança empresarial. Ficamos no patamar dos empreendedores, como já foi referido, enquanto que o político ficou restrito à dependência do poder central.

Sobrevinda a Redemocratização de 1945, e como se vê acontecer nos períodos que se seguem às fases de concentração do poder - ou de autoritarismo -, tivemos o tempo do ajuste de contas ou, no mínimo, de quarentena. Já havíamos desfrutado o poder, agora era a vez de outros. O desenlace subsequente ao retorno de Vargas ao poder, em 1950, agravou esse estado comportamental.

6.5 - O Período Juscelino

O governo de Juscelino Kubitschek, inegavelmente, representou um marco na história do Brasil. Seria, aqui, inadequado discorrer sobre seu mérito e examinar se o saldo foi negativo ou positivo. Cabe tão somente sublinhar que o seu Plano de Metas deu novos contornos à fisionomia nacional. O País entrou no ritmo desenvolvimentista, daí resultando "n" conseqüências. Somente a indústria automobilística foi a matriz de uma extensa gama de transformações. A mudança da capital federal para Brasília foi o início do florescimento de uma nova realidade política, de um novo estilo de administrar e de governar. Foi a moldura na qual apareceu a tecnoburocracia, acentuada, em seus traços, no período posterior a 64.

O professor Francisco de Araújo Santos, em "*Empresa Aberta*" (1992:62), assim descreve o que chama de "A era de Juscelino (1955-1960)":

"Juscelino Kubitschek (1902-1976) representou uma geração de políticos livres de amarras ideológicas. Era um pragmático nascido em época em que a opção pela industrialização já havia, na prática, ocorrido. O que restava era complementar a decisão. Com a abertura da indústria automobilística e de toda a rede produtora de insumos para essa mesma indústria, o Brasil deu passos gigantescos no caminho da industrialização. Juscelino era um democrata pragmático, e seu plano de metas não tinha nada a ver com um estado corporativo.

.....
Foi o governo que deu grande chance ao fortalecimento de inúmeras novas empresas que 'vieram de baixo', nasceram pequenas e cresceram".

O autor não deixa, simultaneamente, de observar que, no fim, o Governo Juscelino ficou vulnerável sob dois pontos de vista:

"a) a inflação crescente, fruto da incontinência fiscal;

b) O conflito financeiro-diplomático com o Fundo Monetário Internacional". (p.63)

A propósito do chamado "desenvolvimentismo dos anos 50", é pertinente transcrever, a seguinte apreciação de W. Suzigan:

"A implementação da política 'desenvolvimentista' da administração Kubitschek marca a utilização, pela primeira vez, de uma política deliberada de industrialização. Essa política consistia essencialmente de uma tarifa aduaneira efetivamente protecionista, combinada com um sistema cambial que subsidiava a importação de bens de capital e insumos básicos, e atração do capital estrangeiro por investimento direto. Ao mesmo tempo, e complementarmente, a política fiscal era francamente expansionista e iniciou, no fim da década, a concessão de incentivos fiscais (regionais) para o desenvolvimento industrial; e a política monetária permitiu uma rápida expansão do crédito bancário e uma maior utilização do crédito externo" (1989:451).

Incentivos fiscais como aqueles utilizados pela SUDENE, então criada, para aplicação no Nordeste e como ocorreu, posteriormente, em relação à Amazônia. A expansão do crédito bancário, por sua vez, foi pouco absorvida pelo Rio Grande do Sul, que continuou

com seu sistema bancário no mesmo diapasão. Em relação ao crédito externo, outras regiões - e sempre São Paulo - se aligeiraram em captá-lo, inclusive porque estava relacionado, em expressiva parcela, com a participação societária do capital internacional, como se lê em "*1964: A Conquista do Estado*" (Dreifus, 1981:82-100), e, principalmente, com a associação de interesses entre economistas e industrialistas do eixo Rio - São Paulo, que o autor chama de "apoio transacional".

No período Juscelino, como ficou o Rio Grande?

Foi preterido?

O Plano de Metas tinha como força motriz acelerar o crescimento industrial, com o objetivo de fazer 50 anos em 5. Para que tal meta fosse alcançada, tinha de se apoiar onde a estrutura industrial fosse mais pujante e capaz de responder rapidamente às novas exigências. São Paulo, por decorrência lógica, beneficiou-se com essa política. Brasília - a meta-síntese - implicava em ocupar novos espaços físicos, tendo a estrada Brasília-Belém como corolário. Para tanto foram carreadas grandes somas, inclusive à custa dos Institutos de Previdência Social. Era o Brasil financiando Brasília.

Em se admitindo preterição, esta ocorreu mais por razões internas nossas e por posicionamento político local do que por pré-disposição imanente aos novos detentores do mando nacional. Lembre-se, apenas, que o Partido Social Democrático da secção rio-grandense, abriu forte dissidência contra o seu candidato oficial e continuou opondo-se ao mesmo quando eleito Presidente. Há, ainda a agravante de que a liderança política oposicionista, quer a dissidente, quer o segmento tradicional (PL e UDN) confundia-se com a classe empresarial.

Na verdade, não fomos deixados para trás, mas nos colocamos à beira da estrada ou à margem dos novos caminhos e ficamos ainda mais distantes da Metrópole. Por via aérea, estamos a 1.006 milhas, com escala e ao preço de R\$ 669,34; São Paulo voa

diretamente 524 milhas com a passagem a R\$ 449,10; Belo Horizonte, 376 milhas apenas. Para os rio-grandenses, o centro afastou-se mais, ficou longínquo. O Aeroporto Salgado Filho permaneceu com pista insuficiente, motivo pelo qual a IBM não instalou uma fábrica sua aqui e sim em Campinas, segundo depoimento de Henrique Anawate. O segundo motivo foi o Porto de Rio Grande, insuficientemente aparelhado.

Em termos de concepção aberta para as transformações, as coisas não têm sido muito diferentes, pois aos desafios de uma nova conjuntura, freqüentemente respondemos com posturas políticas personalizadas (leia-se a imprensa) ou com a mudança de sede das nossas empresas (vide Varig), isso quando estas não mudam de mãos (a exemplo do sistema bancário).

Esta situação, obviamente, não nos permitiu compartilhar as transformações e, até certo ponto, nem compreendê-las. Ao mesmo tempo, comprimiu a potencialidade de nossos pró-homens. Nossa economia, mais uma vez, continuou a sua marcha lenta e segura. Segura por causa da sua estrutura pequena e média, de sua boa distribuição espacial e, sobretudo, pelo espírito empreendedor herdado dos antepassados e não pela existência de lideranças fortes, pessoais ou institucionais.

Sem nos determos no período Jânio Quadros/João Goulart, no qual, a rigor, só eventualmente caberia - para efeitos do presente trabalho - uma referência ao populismo, é curioso notar a seguinte faceta: os partidos conservadores (PL, UDN e PDS-Autônomo), estreitamente vinculados às classes produtoras foram aqui, os esteios da votação de Jânio Quadros, que, tão logo assumiu, deixou seus companheiros à margem, estabelecendo-se o cortejamento recíproco e só político Presidente/Governador (Jânio/Brizola). Continuávamos, deste modo, dissociados do núcleo do poder e, em conseqüência, obtendo dele apenas fatos consumados. Além disso, já não mais contávamos com um elenco de homens como aqueles referidos por Brossard e por nós às páginas 70 e 71, respectivamente. Uma vez mais voltávamos a cair na mediocridade.

6.6 - 1964: Realidade e Conseqüências

No âmbito deste trabalho, não cabe analisar ou focar o Movimento de Março de 1964 sob o ângulo político ou quanto ao mérito do seu acervo econômico e administrativo. Contudo seria fugir à realidade não considerar que o mesmo implicou em extensas e profundas modificações e conseqüências para e na sociedade brasileira.

Cabe, portanto, verificar o comportamento das lideranças empresariais gaúchas face aos desafios decorrentes da nova situação.

Começaremos por sublinhar que o aspecto político cedeu espaço para o econômico, mas, ainda assim, foi impregnado e conduzido sob o primado da segurança, considerada condição para o desenvolvimento. O binômio Segurança e Desenvolvimento foi elevado à categoria de diretriz-síntese, de matriz.

Mais que auscultar o pensamento político-partidário ou o posicionamento da sociedade organizada em entidades representativas, a Revolução considerava o psico-social, de forma genérica, e a economia como motriz do desenvolvimento.

Para as elites rio-grandenses, apresentava-se um quadro bem diferente daquele no qual se formaram e conviveram. Aqui, sempre foi fortemente preponderante a componente política, fortalecida pelo castilhismo. Nesse sentido, vimos, anteriormente, que a liderança política enfeixava a empresarial e que quando o empresário empreendedor incursionou pela política, o fez no escalão intermediário, sem chegar ao patamar reservado aos líderes. A representação econômica ocorreu invariavelmente na faixa política. Não construiu seus próprios caminhos, nem mesmo na fase desenvolvimentista do "Governo J.K.", quando o Rio Grande do Sul ficou debatendo e debatendo-se na arena política com os desdobramentos da

dissertação havida no partido oficial - o Social Democrático - intimamente relacionado com o mundo empresarial gaúcho.

Registre-se que esse quadro diferenciado começou a se configurar com o Plano de Metas de Juscelino e, notadamente, com a mudança da capital federal para Brasília.

A característica política largamente preponderante foi cedendo espaço para a tecno-burocracia. No Rio de Janeiro, os canais de acesso ao centro do poder eram necessariamente políticos. Nele, a figura do Ministro era inteiramente dominante. Dele partiam as diretrizes, nele centralizavam-se as decisões e, ao sabor de seus critérios e de sua vontade, moviam-se os auxiliares em todos os escalões.

João Neves da Fontoura assim apanhou essa particularidade:

"O exercício do poder exigia, então, tenacidade, paciência, e, sobretudo, desprendimento. Não havia, como hoje - e talvez isso fôsse um bem - os corpos técnicos, que por vezes desorientam os governantes com excessivo teorismo e o abuso do seu jargão. O Chefe da administração era seu próprio assessor" (Fontoura, 1969:105). (O grifo é nosso).

O Chefe de Gabinete e os Oficiais de Gabinete constituíam-se em núcleo auxiliar da primeira linha, enquanto que os Diretores eram os executores. Inexistia assessoria técnica nos moldes hoje conhecidos. A nível presidencial, o Secretário Particular era a figura chave e o Presidente da República detinha-se, diariamente, no quadro do Tesouro Nacional e até do Banco do Brasil, segundo Luiz Vergara (1960:diversas) e conforme ouvimos, mais de uma vez, do Dr. Luiz Simões Lopes, também Secretário de Getúlio.

Diante deste quadro, à procura de soluções e de atendimentos, ia-se ao Presidente da República ou aos Ministros, pois freqüentar os escalões inferiores tinha certa conotação de **capitis diminutio**.

Um exemplo bem típico dessa realidade colhemos do depoimento de um ex-Diretor-Geral da Secretaria da Agricultura/RS que reproduzimos a seguir. O titular desta Pasta encaminhou ao Ministro da Agricultura o Plano de Pesquisa, Experimentação e Fomento da Cultura do Trigo, que simplesmente ouviu a Diretoria incumbida da pesquisa quanto aos aspectos genéticos tratados no projeto e logo manifestou sua concordância. Não exigiu pareceres técnicos outros e como implicava em liberação de avultados recursos, o processo foi levado ao Ministro da Fazenda, pelo Secretário da Agricultura e ali ficou esquecido no Gabinete. Dias depois, com a insistência do Secretário, o Ministro o folheou, leu breves passagens e proposições, dizendo-se impressionado pela apresentação do projeto, ilustrado com mapas e gráficos e com embasamento técnico. Acrescentou que isso era raro e, portanto, digno de acolhimento. Ato contínuo, deu despacho-autorização. Os recursos foram liberados e o Estado beneficiado.

O caso acima não era isolado, mas representativo da realidade, isto é, do poder político-pessoal dos Ministros.

A partir da consolidação de Brasília como capital, esta liberdade ou o discricionarismo ministerial entrou em declínio. Passou a ser limitado, de fato, pelos pareceres técnicos de um conjunto de funcionários sem "rosto" político. Nos governos oriundos do movimento de 64, esse traço acentuou-se de forma crescente, iniciando-se com a ampliação da participação do Estado na economia, quer diretamente, na forma de disciplinamento legal das relações econômicas, quer indiretamente pela ação de um crescente e complexo número de empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações. Essa intervenção não se fez via dirigentes políticos, mas com técnicos e burocratas qualificados.

Ao mesmo tempo em que se diversificava a atividade industrial e financeira do Estado, estabelecia-se uma estrutura burocrática centralizada e fechada. Tal fato acabou tendo certas feições da **Nomenklatura** soviética a que nem a **Glasnost** cabocla modificou. Para Bresser Pereira (1977:82) "a emergência da tecnoburocracia significa fundamentalmente a

transferência do poder e da condição de classe dominante da burguesia para a classe tecnoburocrática".

Cabe mencionar que o Governo Federal tinha como diretriz básica a defesa, a proteção e o fortalecimento da iniciativa privada. A estatização, neste contexto, foi considerada apenas como necessidade conjuntural e passageira, ou seja, como uma estratégia de percurso.

O incentivo à iniciativa privada estava presente no I,II, e III Plano Nacional de Desenvolvimento e nas Metas e Bases para a Ação de Governo.

No II PND (1974), por exemplo, tem passagens como estas:

- *"..., a viabilização da meta de crescimento está estreitamente vinculada à importância de consolidar um modelo brasileiro de capitalismo industrial"* (p.29).
- *"Esforço de modernizar e de dotar de bases empresariais o setor agropecuário"* (p. 35).
- *"Adoção de regime econômico de mercado, como forma de realizar o desenvolvimento com descentralização de decisões, mas com ação norteadora e impulsionadora do setor público"* (p. 39).
- *"O modelo econômico de mercado, para ter viabilidade no longo prazo, pressupõe uma nítida delimitação das funções e da dimensão do setor público, para evitar o avanço da estatização"* (p.41).

O III PND (1980-85) reiterava

"o reconhecimento também da opção brasileira pela economia de mercado, onde o planejamento do desenvolvimento e toda a atuação governamental devem voltar-se para a orientação, apoio e estímulo aos setores privados, limitando-se o Governo, como produtor e investidor, aos campos e atividades exigidos pelo interesse e segurança nacionais e aos projetos não desejados ou inviáveis pela livre iniciativa" (p.12).

E acrescentando:

"Finalmente, é preciso estimular a ampliação de investimentos em setores em que predominam as empresas privadas nacionais, inclusive as de pequeno e médio porte" (p. 29).

Diferente não foi o que se definiu, anteriormente, nas "Metas e Bases para ação de Governo" (IBGE, 1970:24). Assim, ao tratar da estratégia de desenvolvimento, visava "impulsionar a indústria nacional para um crescimento médio de 9 a 11% ao ano", o "fortalecimento das indústrias tradicionais, importantes para o início de um mercado de massa e pela sua contribuição ao emprego de mão-de-obra" (p.25). O "fortalecimento do poder de competição da indústria nacional" constituía-se na IV Grande Prioridade (p. 27).

Observe-se que as expressões "dotar de bases", "ação norteadora e impulsionadora do setor público", "delimitação das funções e da dimensão do setor público", "atuação governamental voltada para a orientação, apoio e estímulo aos setores privados", "interesse e segurança nacionais", "estímulo de investimentos em empresas privadas nacionais", "impulsionar a indústria nacional" trazem, em si, o timbre da intervenção e da condução estatal. É a presença do tripé capital público, capital nacional e capital estrangeiro, considerado fundamental ao desenvolvimento com segurança.

Percorrendo as Mensagens Presidenciais ao Congresso Nacional, de Castelo Branco a João Figueiredo, percebemos que a tônica é a mesma. Para citar apenas dois Presidentes do período revolucionário, apresentamos estas passagens:

- Na Mensagem de 1972, p.13, Médici fala em "implantar novos instrumentos para modernizar a empresa nacional" e logo assegura "a descentralização do poder econômico". A seguir (p.15), discorre sobre a "utilização das novas estruturas montadas para a criação da economia de competição", citando diferentes instrumentos para tal, v.g., os Fundos de Modernização do BNDE, estímulo à formação de "trade companies", "corredores de transportes", recursos destinados à Tecnologia Industrial, ofensiva econômica externa, etc. Na Mensagem de 1974, afirma que "graças ao elenco de medidas tomadas pelo Governo a que se

somaram os esforços da iniciativa privada, pôde o País apresentar resultados extremamente favoráveis no que tange à capitalização e à democratização do sistema empresarial brasileiro".

O Presidente seguinte, Ernesto Geisel, no pronunciamento que fez na primeira reunião do seu Ministério, em 19.03.74, traçando as linhas mestras do seu Governo (Geisel, 1974:48) diz:

"... medidas monetárias e fiscais cabíveis devem ser tomadas, para proteção do consumidor em geral e das iniciativas empresariais, das quais depende o próprio desenvolvimento acelerado do país".

Em continuação, considera recomendável "a manutenção, em áreas não-estratégicas, da mesma política sábia de tratamento equânime e até mesmo favorecedor que vem sendo concedido ao capital estrangeiro, sobretudo capitais de risco" (p. 49).

Em resumo: perseguia-se o desenvolvimento nacional em bases capitalistas, alicerçado na intervenção oficial, via regulamentação estatal e criação de grandes empresas industriais e financeiras, e na internacionalização da economia com o crescimento das exportações e com a presença de capitais externos.

A intervenção do Estado se fez em três sentidos: (1) disciplinamento legal, (2) criação de extenso número de fundos, programas e projetos de natureza fiscal e financeira; e (3) proliferação de empresas regidas por princípios e métodos vigentes na área privada, buscando-se, com elas, a agilização e a eficiência da administração oficial.

No mundo jurídico foi horizontal e vertical a presença do Estado em extraordinária gama de diplomas legais.

Em relação ao segundo elemento, não foi menor o volume: FGTS, PIS, PASEP, PIN, PROTERRA, PROVALE, FNDCT, BEFIEIX, FINEP, PLANASA, PLANHAP

e muitos outros fundos e linhas de crédito, tipo Resolução 63, além de Programas e Projetos com suporte financeiro específico.

No tocante às empresas estatais que agiam diretamente na execução de projetos ou alocavam recursos para o setor privado e para os Estados e Municípios, o cenário foi mais amplo e diversificado. Basta lembrar que, de 1966 a 1975, foram criadas 231 novas empresas governamentais, 42 das quais situadas no setor da indústria de transformação (Gross, 1990:19). A administração da União foi, desse modo, segmentada, tornando-se complexa.

O Decreto-Lei nº 200, de 25.02.1967, determinou que as empresas estatais teriam de observar critérios próprios da iniciativa privada, ao fixar em seu art. 27:

"Assegurar-se-ão às empresas públicas e às sociedades de economia mista condições de funcionamento idênticas às do setor privado, cabendo a essas entidades, sob a supervisão ministerial, ajustarem-se ao Plano Geral do Governo".

Buscava-se, assim, a maximização do lucro, a competitividade e o crescimento acelerado. Empresas estatais já existentes à essa época, como Petrobrás e Vale do Rio Doce, passaram a ter um bom desempenho.

O sistema financeiro nacional foi movimentado em duas direções: (1) na diversificação de instituições oficiais financiadoras e (2) na política quase forçada de criação de conglomerados privados, da qual resultaram os Bancos hoje existentes. Simultaneamente saía-se do telefone a manivela para o DDD; do telegrama lerdo para o telex e o fax; do carretão para os caminhões de alta tonelagem; dos vôos pinga-pinga para os jatos diretos; do ofício pedindo "recursos financeiros" para os projetos tecnicamente fundamentados e de indispensável viabilidade; da reivindicação sustentada apenas no prestígio político pela proposta sujeita à negociação com as áreas técnicas; do Oficial de Gabinete para o Assessor especializado, e assim por diante.

Sandra Pesavento, na obra já citada, chama a atenção para uma mudança importante: a economia regional torna-se inteiramente dependente de decisões federais. A centralização político-administrativa-financeira se constitui em desafio para as economias estaduais e/ou regionais, requerendo-lhes acuidade, criatividade e agilidade.

Estava-se, acrescentamos, diante da concentração política e econômica em alto grau. Um exemplo disso é o Pólo Petroquímico do Sul, como antes fôra a Refinaria Alberto Pasqualini: uma "concessão" - para não dizer dádiva - da União.

Esse foi o pano de fundo levantado pela União diante dos Governos Estaduais, das Administrações Municipais e do universo empresarial: amplo, complexo, em constantes transformações, ágil. Para ficar sob seu abrigo, impunha-se chegar depressa e instrumentalizado. A propósito, cabe lembrar o que Delfim Netto disse alhures: "Hoje, quem anda depressa fica onde está; quem para é atropelado".

Pois bem, diante desse quadro, qual foi o comportamento da liderança política e empresarial rio-grandense? Como essa realidade externa agiu sobre a mesma?

Sem nos determos no campo político e governamental do Estado, que refoge da dissertação em curso, vamos examinar esse aspecto, a seguir.

6.7 - Os Canais de Acesso ao Poder Central

Para o eficaz acesso à nova realidade nacional - segmentada, como vimos - impunha-se o surgimento de canais especializados em nível de organizações representativas. FIERGS, FEDERASUL e FARSUL, por serem entidades de segundo grau, reunindo parcelas com problemas diferenciados, tinham sua ação naturalmente tolhida pelas contradições dos interesses econômicos postos em pauta. Os problemas da indústria calçadista diferenciavam-se dos da metalurgia e estes, da metal-mecânica. Por sua vez, o varejo de gêneros alimentícios

encerrava aspectos diferentes da comercialização de eletro-domésticos. As questões que envolviam a produção e comercialização do trigo não eram da mesma natureza das da pecuária. E assim sucessivamente. Enquanto se tratasse de mera e simples reivindicação, ainda era possível as Federações serem canais apropriados. No entanto, o mesmo não ocorria quando se tratava de acesso aos núcleos do poder central incumbidos de ocupar-se técnica e friamente de assuntos específicos.

No setor financeiro, acrescia-se a dificuldade de compatibilizar os interesses dos Bancos locais com a representação dos sediados no triângulo Rio-São Paulo-Minas Gerais, todos participantes do Sindicato dos Bancos do Rio Grande do Sul.

À segmentação das instituições nacionais oficiais - pontos de poder decisório e econômico - devia corresponder a participação da organização classista regional ou a departamentalização das Federações, com assessorias especializadas e profissionalizadas, capazes de serem o sustentáculo e o veículo de encaminhamento de proposições junto aos setores correspondentes da União. Isto não aconteceu de pronto e nem de forma eficiente, como em outros Estados, acentuadamente no eixo Rio-São Paulo. Apenas mais tarde surgiram ou adquiriram certa consistência entidades do tipo ADICAL-Associação das Indústrias de Calçados do Rio Grande do Sul (1983), Associação de Fabricantes de Implementos Rodoviários (1984), Sindicato do Comércio Varejista, Federação das Cooperativas de Carne/FECOCARNE, Federação das Cooperativas de Trigo e Soja/FECOTRIGO.

Tratando da facção industrial, Denise Gros (1990:48-49) observa:

"- Os padrões de organização da burguesia industrial gaúcha em instituições utilizadas como canais de veiculação de seu pensamento e mecanismos de mediação de seus interesses frente ao Estado Nacional e aos demais segmentos das sociedades regional e nacional revelaram-se menos avançados do que aquele dos empresários do centro do País".

"- A partir da década de 60, para escapar à rigidez dessas instituições (Federações), os empresários dos setores mais modernos da indústria

nacional criaram associações de representação de ramos determinados, como, por exemplo a ABINEE, a ABDIB, etc. Estas associações estão sediadas nos estados mais industrializados do País e representam um estágio mais avançado na capacidade de organização e manifestação da burguesia industrial nacional”.

“- No Rio Grande do Sul, a estrutura da representação de interesses extracorporativa é muito restrita. As poucas associações representativas de setores específicos da indústria gaúcha de que se tem conhecimento surgem atrasadas em relação ao resto do País”.

É de atentar-se para o fato de que, a partir do Período Juscelino, foi acelerada a participação do capital estrangeiro, quer diretamente, quer de forma associada ao nacional. Esta foi a base para o surgimento de um grupo de empresários, principalmente em São Paulo, que representavam "as novas formas de interesses financeiro-industriais multinacionais e associados", como observa René A. Dreifuss (1981:93) e que logo acrescenta:

"Três dos mais importantes focos de pressão política onde predominavam os interesses multinacionais e associados eram a então renovada Federação das Indústrias de São Paulo - FIESP, e sua organização idêntica CIESP, Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (às quais estava ligado o fórum de debate Roberto Simonsen), a Federation of the American Chambers of Commerce do Brasil e o CONCLAP, Conselho Nacional das Classes Produtoras. No início da década de sessenta, a FIESP e o CIESP haviam se tornado canais significativos de representação dos grandes industriais locais, a maioria deles associados a corporações multinacionais, e mesmo de certas empresas multinacionais”.

O autor lembra, a seguir (p.95) que:

- "para dar assistência política, econômica e mesmo técnica a seus associados, as associações de classe estabeleceram suas próprias agências técnicas”.

Nelas identifica uma lista de intelectuais que mais tarde influenciaram na queda do Governo Goulart e ainda mais no regime que se seguiu. Referindo-se a este, na página 481, diz:

"Entre as observações a serem feitas há duas que acarretam conseqüências para a historiografia recente do Brasil. A primeira refere-se ao envolvimento político dos empresários e à qualidade de

sua organização e ação, que foram ambos, incontestavelmente, muito notáveis. A segunda concentra-se na tomada, pelos empresários e tecno-empresários do IPES, da administração do Estado e do aparelho da formulação de diretrizes".

Não encontramos a presença do Rio Grande do Sul em tais agências e nem no CONCLAP (Conselho Nacional das Classes Produtoras), IPES (Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais), na ABDIB (Associação Brasileira de Indústrias de Base), CNI (Confederação Nacional da Indústria) e nem em outras entidades; nem na CONSULTEC (Companhia Sul-Americana de Administração e Estudos Técnicos), a mais importante das empresas de consultoria, e nem nas que lhe seguiam em poder e nem no aparelho de formulação de diretrizes que dominou a máquina governamental depois de 64. A lista de personalidades que participaram desses núcleos de poder e formulação de diretrizes é extensa, porém paupérrima em termos de participação do sul. Neles não se encontrou empresários gaúchos. Este fato significa que continuamos na província, compartimentalizados em tradicionais canais de acesso. Por isso insistimos: a mediania de nossas lideranças empresariais mede-se pela ausência.

Vimos anteriormente, que as empresas e suas entidades representativas podem se constituir em lideranças institucionais. No caso da indústria gaúcha, como ficou demonstrado acima, isto foi de significação modesta, lenta. O diagnóstico do comércio e da agropecuária não é diferente.

Daí se conclui que a força das realidades externas e as deficiências das organizações locais, são causas da mediania da liderança empresarial rio-grandense enquanto instituições.

Tal mediania foi responsável por uma série de perdas de posição em relação ao plano federal, gerando dependências, especialmente na área ocupada por instituições de crédito. Perdas por enclausuramento, por timidez, por improvisação e por amadorismo. É o que veremos, em prosseguimento, com respaldo em trabalho inédito intitulado "O

Provincianismo Gaúcho", ao qual tivemos acesso por gentileza de seu autor, Antonio C. S. Pires.

6.8 - O Sistema Bancário

Uma economia forte pressupõe um sistema bancário também forte e este, portanto, é suporte daquela. Trata-se de algo tão evidente que dispensa demonstração.

Pois o Rio Grande do Sul contou, na República Velha, com cinco bancos de expressão, capazes de aportar recursos para o fortalecimento e a expansão do conjunto empresarial: o Província, criado em 1857, que, já em 1860, chegou à condição de banco emissor de dinheiro (1860-65), autorizado pela lei de 22.08.1860, e de lançador do primeiro cheque brasileiro; o Banco do Comércio, surgido em 1895 e depois denominado Banco Nacional do Comércio; o Industrial e Comercial do Sul, fundado em 1919 (Fortunati, s/d:12 e 13); o Banco Pelotense, de 1906; e o Popular do Rio Grande do Sul com atuação a partir de 1918.

Os dois últimos fecharam suas portas. o Popular pediu auto-falência em 16.04.1930 e o Pelotense requereu liquidação em 1931. Por que?

Inicialmente, é de se considerar os efeitos do "crash" da Bolsa de Nova York, de 1929, "determinante de um clima geral de desconfiança e desestímulo às atividades econômicas de todo o mundo", mas que "nos meios comerciais de Porto Alegre não parece que tenha havido desde logo uma consciência clara de que o problema era de âmbito mundial" (Franco, 1983:145).

A razão maior, porém, é interna. O Popular "ampliou a sua política de aplicações", encerrando o balanço de 1928 com 11% em caixa do total de depósitos, enquanto

que a legislação exigia o mínimo de 19%. Retardada a publicação do balanço, o Presidente do Estado - Getúlio Vargas -

"convocou urgentemente os presidentes dos bancos estaduais e pediu-lhes que se cotizassem para cobrir a diferença de 8% no encaixe exigido pela lei, mas os banqueiros se negaram a atendê-lo e a nenhum deles ocorreu a solução de assumir o controle acionário do estabelecimento em apuros".

Sucederam-se as "corridas" e sobreveio o final, conforme registra Rubens Vidal Araújo (1985:73).

O rastilho foi ateadado. Sérgio da Costa Franco, na p.47 da já obra citada, lembra, ao dizer que a imprensa procurou caracterizar a falência do Popular como um fato isolado:

*"Como direta consequência da quebra do Banco Popular, todos os demais bancos sofreram fortes retiradas de depósitos. Um deles - o Banco Pelotense -, que desde 1928 arrostava dificuldades decorrentes da excessiva imobilização de recursos e perda de depósitos públicos transferidos para o Banco do Estado do Rio Grande do Sul, após a criação deste, sentiu mais duramente os reflexos da 'corrida'.
"... a 5 de janeiro de 1931, fechando as portas, requeria ele à Inspetoria Geral de Bancos sua liquidação extrajudicial".*

O porquê dessas duas ocorrências é preponderantemente de ordem interna, e não externa. Os dirigentes dos bancos falidos não observaram, basicamente, o princípio de que toda a aplicação financeira deve estar sustentada pelo triângulo segurança-rentabilidade-liquidez. Esqueceram-se da liquidez e o desastre se fez presente. O fato veio a se repetir, por volta da década de 70, com as Financeiras Gaúchas, como será visto.

Verifica-se, com isso, que a culpa do ocorrido em 1930-31 é muito mais dos empresários locais e, principalmente, das suas lideranças do que da chamada indiferença federal para com o Estado. Se a mesma fosse verdadeira, naquela ocasião o Banco do Comércio teria tido igual destino, mas salvou-o o socorro do Banco do Brasil, determinado por Oswaldo Aranha, Ministro da Fazenda. O próprio banco oficial gaúcho passou por grande agrura, dentro do quadro de aperto financeiro do Estado. Esta instituição havia arcado com as

despesas da Revolução de 1930, sem reparti-las com os outros Estados, tendo de "resgatar 50 mil contos em bônus, que Oswaldo Aranha - então na sua presidência - tinha emitido, para pagar as tropas". Vitorioso, não negociou, ao passo que São Paulo, derrotado em 1932, obteve de Getúlio a autorização para o "Banco do Brasil recolher e resgatar, em troca de apólices daquele Estado, as cédulas emitidas durante a revolução no valor de 150 mil contos" (Araújo, 1985:114-128). Neste caso o Rio Grande era "vítima de suas próprias virtudes", de acordo com a frase que Tancredo Neves teria pronunciado alhures. Ou simplesmente deu seqüência ao seu traço romântico antes comentado.

Passemos ao cenário resultante da Revolução de 1964 no tocante às instituições financeiras sulinas, resumindo o conteúdo de "O provincianismo Gaúcho", trabalho inédito de Antônio C. S. Pires, que foi Secretário de Estado (1963-67), Diretor do Banco do Estado do Rio Grande do Sul (1967-71) e Superintendente da SUDESUL (1979-85). Acrescentamos que os fatos a seguir comentados (sobre bancos, financeiras e cooperativas) nós os conferimos com algumas pessoas próximas dos mesmos, cujos nomes, por ética, deixamos de mencionar. Acresce que, sob certos aspectos (não todos os aqui declinados) eles constituíram matéria noticiosa nos jornais locais da época.

Criado o Banco Central, seu primeiro Presidente - Dênio Nogueira - veio a Porto Alegre e reuniu-se com os banqueiros locais. Na sua exposição, ressaltou a diretriz do Governo Federal, a cargo do Banco Central, de estimular a redução do número de bancos comerciais pela fusão ou incorporação mediante aquisição de controles acionários. Declinou o objetivo de diminuir em cerca de 90% os mais de duzentos existentes. Na economia de escala almejada, também com vistas à competição internacional, era imperiosa a existência de grandes bancos nacionais.

A reação dos presentes foi de incredulidade. Não acreditaram na tese e nem captaram o alcance do recado, porque se consideravam detentores de uma estrutura invejavelmente sólida e tradicional. A absorção do Banco Agrícola Mercantil pelo Moreira

Salles não os impressionava, pois a consideraram como um fato isolado. Contudo, com o passar do tempo, a concentração bancária foi se transformando em realidade.

Em 1967, assume a nova Diretoria do BANRISUL e logo procura contato com a Direção do Banco INCO, de Santa Catarina, para propor-lhe compra. A lentidão das negociações, explicada em grande parte por temores e escrúpulos dos dirigentes do nosso banco oficial, terminou em perda na disputa pelo BRADESCO.

Mais tarde, e sob direta inspiração e apoio total do Banco Central, ao Banrisul se abriu a possibilidade concreta de assumir o Banco da Província, em condições excepcionalmente boas, que passaria, dessa forma, ao patamar dos grandes bancos nacionais.

Novamente, a lentidão e o temor predominaram, inclusive por parte do então Governador do Estado, que acreditava na reação negativa das chamadas classes produtoras, contrárias à estatização. A oportunidade oferecida não foi trabalhada suficientemente.

Numa última tentativa, o Diretor nominado acima procurou o comando do Banco da Província para propor-lhe a fusão, oferecendo garantias claras e amplas para o capital minoritário. Embora concordassem que os bancos médios não tinham mais futuro, os diretores provincianos não aceitaram a idéia, invocando razões menores, como o risco de serem eles, mais tarde, "corridos".

Posteriormente, o próprio Província foi assediado por um Banco de fora. Estabeleceu-se grave preocupação e o Governador, na época, baixou Decreto declarando as ações do velho estabelecimento como de interesse público para fins de desapropriação. Na verdade, foi medida protelatória para, no primeiro momento, barrar o pretendente alienígena e, a seguir, abrir espaço para que os empresários rio-grandenses se organizassem e assumissem o Banco. A proposta, no seu desdobramento, foi corroída pela timidez e terminou o Montepio da Família Militar assumindo não apenas o Província, mas o SULBANCO, além de já ter

obtido o controle do Banco do Comércio. Surgiu, assim, o SULBRASILEIRO, produto de três redes paralelas de casas, que não multiplicou agências, apenas somou problemas. Não foi, portanto, a solução preconizada pelo Banco Central, o que, acrescido dos pontos fracos do Montepio, resultou no desastre de todos conhecido e cujos restos tomaram, posteriormente, o nome de MERIDIONAL, de forma estatizada. Este princípio, invocado como irrecomentável na hipótese Banrisul-Província, acabou ocorrendo aqui, por força das circunstâncias e até sob o aplauso de lideranças empresariais.

A propósito do tema Sulbrasileiro-Meridional, é interessante anotar o comentário de um líder classista (Emp.4) por nós entrevistado na pesquisa de campo. Diz:

"Quando o RS se uniu, abrimos o Meridional. Grande coisa! Ele já era nosso. O dinheiro estava aqui mesmo. Não veio dinheiro novo e nós perdemos outras coisas. Ele nasceu sobre a falência de um outro - o Sulbrasileiro -. Qual a influência que a criação do Meridional acresceu para o Rio Grande do Sul? Nenhuma. Além disso, o Governo Federal considerou que nos havia dado muito. E os nordestinos diziam: 'Vocês ganharam um bilhão de dólares com aquele banco, não peçam mais nada!'"

Por evidente falta de visão e de agilidade do Governo e das lideranças privadas, o Estado perdeu, a um só tempo, a posição no sistema bancário nacional e a oportunidade oferecida pelo poder central de contar com uma instituição de grande porte. Culpa nossa e não de agentes externos.

6.9 - As Financeiras

Se fomos lerdos no tocante ao sistema bancário, fomos céleres na criação de sociedades de crédito mobiliário, as chamadas "financeiras", e de associações de poupança e empréstimo, um desafio posto pela nova ordem. Mas improvisou-se banqueiros, financistas e executivos e com eles abriram-se FICREI, FEDERAL, MAISONAVE e tantas outras financeiras menores como APESUL, HABITAÇÃO e FIN-HAB. Todas, incluindo-se o SULBRASILEIRO, terminaram em crise por dois motivos primordiais: concentração das

aplicações e excesso de imobilização de depósitos. As financeiras que aplicaram com pecuaristas, sob garantia hipotecária, repetiram o ocorrido com o Banco Pelotense, isto é, não observaram o tripé rentabilidade-segurança-liquidez. Ficaram seguras, mas ilíquidas, que nem o socorro do Banco Central ou do Banco Nacional de Habitação as salvou da liquidação extrajudicial ou da alienação acionária imposta pelos fatos. A imprensa da época, registra essas ocorrências.

Hoje, o Rio Grande do Sul não tem expressão alguma no sistema financeiro nacional e tornou-se dependente. Por que? Textualmente o autor e nosso entrevistado antes mencionado afirma:

"Por culpa do nosso provincianismo, da nossa falta de visão, de ousadia, de agilidade. Culpa governamental e empresarial. Não vimos novos horizontes e quando chamados a descobri-los com o bafejo do poder central, fechamos os olhos e continuamos encaramujados."

6.10 - As Cooperativas

O autor do *Provincianismo Gaúcho*, já citado, continua lembrando que as Cooperativas sulinas têm, em número apreciável, a marca de crises periódicas, mais por amadorismo de suas administrações e por falta de escala para a competitividade. Isto é mais acentuado nas cooperativas industriais, com destaque para as da carne. No final da década de 60, tal fato foi agravado pela insolvência de muitos fazendeiros que tomaram dinheiro emprestado às financeiras, com hipoteca de suas terras, sem rentabilidade suficiente para resgatá-lo.

Presente essa ocorrência e objetivando fortalecer o sistema, o Ministro da Agricultura, Luiz Fernando Cirne Lima, e o Presidente do Banco do Brasil Nestor Jost, sugeriram a formação de uma grande Cooperativa com a fusão de várias das já existentes na zona da fronteira, iniciando por aquelas sediadas em Bagé, notadamente CICADE e COBAGELÃ. Seria a segunda Cooperativa brasileira, só abaixo da Cotia, de São Paulo.

Para a concretização da idéia, colocavam o referido Ministério e Banco prestando pleno apoio técnico e financeiro sobre bases singularmente convidativas. Embora a sugestão tenha sido bem recebida, seu andamento "foi obstaculizado por suscetibilidades e vaidades pessoais, a par de uma visão estreita e de uma mentalidade de cabotagem, atributos de certos líderes classistas caboclos, mais afeitos a reclamações, protestos e exigências e menos dados à negociação", opina o dito autor. A ocorrência desse fato, aliás, é corroborada, sem adjetivos por dois empresários ligados ao setor e por nós ouvidos.

Conclui-se, dessas observações e depoimentos, que o RS realmente tem perdido oportunidades econômicas surgidas também por inspiração externa, com sentido de colaboração, especialmente de rio-grandenses que ocuparam postos relevantes na esfera federal.

7 - RESULTADOS

Preliminarmente, é conveniente fazer algumas observações, a seguir.

A pesquisa de campo baseou-se nos dois Roteiros de Entrevista (RE I e RE II), anexos a esta dissertação. Ambos com 13 questões, sendo o Roteiro de Entrevista I (RE I) com 11 fechadas e 2 abertas; e o Roteiro de Entrevista II (RE II) com 10 fechadas e 3 abertas. O primeiro foi empregado nas entrevistas com 16 Executivos do Governo Federal (72,72%), vinculados ao RS, no período 64/94 e o segundo com 33 (75,00%) dos Empresários Gaúchos, do total previsto de 44, este o dobro da base adotada para os Executivos.

Nos dois Roteiros encontram-se quatro questões fechadas que são comuns. Seguindo-se o RE I e o RE II, são elas, respectivamente:

- a) a 10 com a 1;
- b) a 11 com a 2;
- c) a 5 com a 4;
- d) a 12 com a 8.

Em ambos os Roteiros, uma questão em aberto - a última - é de igual teor, deixando ao entrevistado a oportunidade de mencionar fatos que abonem suas respostas relativas às questões fechadas.

Mesmo os itens de conteúdo diferente guardam um certo grau de inter-relação dos dois Roteiros, até porque o seu objetivo é um só: conhecer a posição e o comportamento das lideranças empresariais, particularmente, as industriais, face às crises e desafios econômicos, sociais e políticos, no contexto nacional, no período 64-94.

Isto posto, dividimos a apreciação dos resultados em dois campos: (1) o estritamente quantitativo e (2) o de natureza qualitativa, este abrangendo as questões em aberto e os depoimentos pessoais de caráter complementar às respostas dadas nas questões fechadas.

É de real importância registrarmos que obtivemos em ambos os questionários 100% de freqüência acumulada para todas as questões, lembrando que a amostra de Executivos entrevistados é composta por 16 pessoas e no caso dos empresários a amostra é de 33 pessoas.

7.1 - Resultados Quantitativos

As tabelas a seguir refletem fielmente os resultados, medidos estatisticamente, de cada Roteiro de Entrevista, ensejando o exame quantitativo da opinião exposta pelos diferentes entrevistados.

Elas foram elaboradas utilizando freqüência simples e acumuladas uma vez que este tipo de procedimento nos permite uma identificação mais precisa dos resultados obtidos para as diferentes questões dos Roteiros de Entrevistas.

O último quadro compara a posição dos Executivos e Empresários no tocante às questões comuns. Pelo mesmo, pode-se notar que os Empresários, de um modo geral, foram mais rigorosos na apreciação do assunto focado.

TABELA DE FREQUÊNCIAS - EXECUTIVOS

TABELA N° 1

EXECUTIVOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA I			
TIPOLOGIA DOS EXECUTIVOS			
DESCRIÇÃO	N° de CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQUÊNCIA ACUMULADA
E 1	1	6.250	6.250
E 2	1	6.250	12.500
E 3	1	6.250	18.750
E 4	1	6.250	25.000
E 5	1	6.250	31.250
E 6	1	6.250	37.500
E 7	1	6.250	43.750
E 8	1	6.250	50.000
E 9	1	6.250	56.250
E 10	1	6.250	62.500
E 11	1	6.250	68.750
E 12	1	6.250	75.000
E 13	1	6.250	81.250
E 14	1	6.250	87.500
E 15	1	6.250	93.750
E 16	1	6.250	100.000
TOTAL	16	100.000	100.000

TABELA N° 2

Exec. (RE I:1)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I — QUESTÃO 1			
A FREQUÊNCIA DAS LIDERANÇAS ERA:			
RESPOSTAS	N° DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQUÊNCIA ACUMULADA
Maior	1	6.250	6.250
Iguar	8	50.000	56.250
Menor	7	43.750	100.000
TOTAL	16	100.000	100.000

TABELA Nº 3

Exec. (RE I :2)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I - QUESTÃO 2			
A PRESENÇA NO RS COM PROJETOS JUNTO AO ÓRGÃO DE SUA JURISDIÇÃO			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Igual	7	43.750	43.750
Menor	9	56.250	100.000
TOTAL	16	100.000	100.000

TABELA Nº 4

Exec. - (RE I:3)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I - QUESTÃO 3			
AS LIDERANÇAS EMPRESARIAIS NO RS EXERCEM PRESSÃO POLÍTICA NO SENTIDO DE:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Pedir ou exigir	9	56.250	56.250
Propor	6	37.500	93.750
Ambas	1	6.250	100.000
TOTAL	16	100.000	100.000

TABELA Nº 5

Exec. - (RE I:4)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I - QUESTÃO 4			
AS ENTIDADES REPRESENTATIVAS APRESENTAVAM-SE BEM ARTICULADAS:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Maior	1	6.250	6.250
Igual	7	43.750	50.000
Menor	8	50.000	100.000
TOTAL	16	100.000	100.000

TABELA Nº 6

Exec. - (RE I: 5)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I - QUESTÃO 5			
EM APREENDER/COMPREENDER DIRETRIZES, A RAPIDEZ DAS LIDERANÇAS DO RS EM RELAÇÃO ÀS DE OUTROS ESTADOS ERA:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Maior	2	12.500	12.500
Igual	7	43.750	56.250
Menor	7	43.750	100.000
TOTAL	16	100.000	100.000

TABELA Nº 7

Exec. - (RE I:6)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I - QUESTÃO 6			
ERA VISTO MAIS COMO SEU REPRESENTANTE E COM DEVER DE AJUDAR O RS:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Canalisando recursos	4	25.000	25.000
Veículo p/Defender	12	75.000	100.000
TOTAL	17	100.000	100.000

TABELA Nº 8

Exec. - (RE I:7)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I - QUESTÃO 7			
SENTIU-SE USADO PELAS LIDERANÇAS EMPRESARIAIS E CLASSISTAS			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Sim	1	6.250	6.250
Não	15	93.750	100.000
TOTAL	17	100.000	100.000

TABELA Nº 9

Exec. - (RE I:8)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I - QUESTÃO 8			
EM CASO POSITIVO:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Muitas vezes/raramente	15	93.750	93.750
Algumas vezes	1	6.250	100.000
TOTAL	16	100.000	100.000

TABELA Nº 10

Exec. - (RE I: 10)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I - QUESTÃO 9			
HOMENS COMO ALBERTO BINS, ETC., FORAM:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Empreendedores	8	50.000	50.000
Líderes	4	25.000	75.000
Ambos	4	25.000	100.000
TOTAL	16	100.000	100.000

TABELA Nº 11

Exec. - (RE I:11)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I - QUESTÃO 10			
COMPARADAS COM AS ANTERIORES A 64, AS EXPRESSÕES EMPRESARIAIS DO RS SÃO DE PORTE:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Maior	6	37.500	37.500
Igual	5	31.250	68.750
Menor	5	31.250	100.000
TOTAL	16	100.000	100.000

TABELA Nº 12

Exec. - (RE I:12a)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I - QUESTÃO 11			
JOVENS EMPRESÁRIOS DO RS - ATRIBUTOS PARA SEREM BONS EMPREENDEDORES:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Bem Preparados	15	93.750	93.750
Mal Preparados	1	6.250	100.000
TOTAL	16	100.000	100.000

TABELA Nº 13

Exec. - (RE I:12 b)

ROTEIRO DE ENTREVISTA I - QUESTÃO 12			
JOVENS EMPRESÁRIOS DO RS - HABILIDADE PARA EXERCER LIDERANÇA			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Bem Preparados	13	81.250	81.250
Mal Preparados	3	18.750	100.000
TOTAL	16	100.000	100.000

TABELA Nº 14

ROTEIRO DE ENTREVISTA		
RESULTADOS SIGNIFICATIVOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS		
QUESTÃO	FREQÜÊNCIA	CONCLUSÃO
1	50%	A freqüência das Lideranças Empresariais são proporcionalmente iguais as de SP, RJ e MG.
2	56,25%	A Presença do RS com Projetos lastreados em estudos técnicos e viabilidade econômica é menor do que os Estados de SP, RJ e MG.
3	56,25%	As Lideranças empresariais do RS exercem pressão política no sentido de pedir ou exigir mais ao invés de propor.
4	50%	As entidades representativas dos segmentos da economia do RS, em relação a SP, RJ e MG apresentam-se menos articuladas.
5	43,75 % Igual 43,75 % Menor	A rapidez das lideranças do RS em relação as dos outros Estados era igual e menor no sentido de apreender/ compreender as novas diretrizes, no período de 64/94.
6	75%	Os gaúchos executivos ocupantes de cargos de primeiro escalão eram vistos pelos dirigentes empresariais e classistas do RS como alguém que poderia ser veículo para não difundí-los com segurança e sem suspeição.
8	93,75%	Os executivos não sentiram-se usados pelas lideranças empresariais e classistas do RS, mas muitas vezes eram seus procuradores.
9	75%	O RS não perdeu posição de poder na área federal a partir do período Juscelino Kubitscheck, mas sim em virtude da posição das lideranças do RJ e por grave equívoco político em função de sua dissidência.
10	50%	Homens como Alberto Bins, A.J.Renner, Rubem Berta, José Bertaso, A. Eberle, Francisco A.C.Júnior e Kurt Johannpeter foram mais empreendedores.*
11	37,50%	As expressões empresariais do RS pós-revolução de 1964 são de porte ** maior do que as anteriores a este período.
12 a	9375%	Os jovens Empresários do RS, nos dias de hoje, estão bem preparados e possuem atributos para serem bons empreendedores.
12 b	81,25%	Os jovens Empresários do RS, nos dias de hoje, estão bem preparados e possuem habilidade para exercer liderança.

Obs: * **Empreendedores** - no sentido de criar seu negócio individual, organizar, impulsionar sua indústria, criando novos métodos e/ou novos produtos e atividades.

** **Porte** - estatura cultural, prestígio, capacidade de fazer-se ouvir.

TABELAS DE FREQUÊNCIAS - EMPRESÁRIOS

TABELA Nº 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA II			
TIPOLOGIA DOS EMPRESÁRIOS			
DESCRIÇÃO	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
E 1	1	3.030	3.030
E 2	1	3.030	6.061
E 3	1	3.030	9.091
E 4	1	3.030	12.121
E 5	1	3.030	15.152
E 6	1	3.030	18.182
E 7	1	3.030	21.212
E 8	1	3.030	24.242
E 9	1	3.030	27.273
E 10	1	3.030	30.303
E 11	1	3.030	33.333
E 12	1	3.030	36.364
E 13	1	3.030	39.394
E 14	1	3.030	42.424
E 15	1	3.030	45.455
E 16	1	3.030	48.485
E 17	1	3.030	51.515
E 18	1	3.030	54.545
E 19	1	3.030	57.576
E 20	1	3.030	60.606
E 21	1	3.030	63.636
E 22	1	3.030	66.667
E 23	1	3.030	69.697
E 24	1	3.030	72.727
E 25	1	3.030	75.758
E 26	1	3.030	78.788
E 27	1	3.030	81.818
E 28	1	3.030	84.849
E 29	1	3.030	87.879
E 30	1	3.030	90.909
E 31	1	3.030	93.939
E 32	1	3.030	96.970
E 33	1	3.030	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 2

Empres. - (RE II:1)

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - QUESTÃO 1			
NA SUA OPINIÃO HOMENS COMO ALBERTO BINS, ETC. FORAM:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Empreendedores	21	63.636	63.636
Líderes	11	33.333	96.970
Ambos	1	3.030	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 3

Empres. - (RE II:2)

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - QUESTÃO 2			
COMPARADAS COM AS ANTERIORES A 64, AS EXPRES-SÕES EMPRESARIAIS RIOGRANDENSES SÃO DE PORTE:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Maior	14	42.424	42.424
Igual	10	30.303	72.727
Menor	9	27.273	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 4

Empres. - (RE II:3)

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - QUESTÃO 3			
O PERÍODO REVOLUCIONÁRIO IMPLICOU EM EXTENSAS E PROFUNDAS MODIFICAÇÕES?			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
SIM	32	96.970	96.970
NÃO	1	3.030	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 5

Empres. - (RE II:4)

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - QUESTÃO 4			
EM APREENDER/COMPREENDER DIRETRIZES, A RAPIDEZ DAS LIDERANÇAS EMPRESARIAIS DO RS EM RELAÇÃO A SP, RJ E MG ERA:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Maior	2	6.061	6.061
Igual	11	33.333	39.394
Menor	20	60.606	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 6

Empres. - (RE II:5)

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - QUESTÃO 5			
AS LIDERANÇAS GAÚCHAS FRENTE AO DESEMPENHO RJ/SP/MG FORAM:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Muito Eficientes	7	21.210	21.212
Median.Eficiente	8	54.550	75.760
Pouco Eficientes	7	24.240	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 7

Empres. - (RE I:6)

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - QUESTÃO 6			
SEU CONCEITO SOBRE A CAPACIDADE DAS MESMAS É:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Baixo	10	30.303	30.303
Médio	21	63.636	93.93
Baixo	2	6.601	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 8

Empres. - (REF.II:8a)

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - QUESTÃO 7			
JOVENS EMPRESÁRIOS/RS - ATRIBUTOS PARA SEREM BONS EMPREENDEDORES:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Bem Preparados	28	84.848	84.848
Mal Preparados	5	15.152	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 9

Empres. - (RE II:8b)

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - QUESTÃO 8			
JOVENS EMPRESÁRIOS/RS - HABILIDADES P//EXERCER LIDERANÇA			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Bem Preparados	24	72.727	72.727
Mal Preparados	9	27.273	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 10

Empres. - (RE II:9)

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - QUESTÃO 9			
A PROPALADA MARGINALIZAÇÃO DO RS PELO PODER CENTRAL É:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Verdadeira	13	39.394	39.394
Relativa	19	57.576	96.970
Inexistente	1	3.030	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 11

Empres. - (RE II:10)

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - QUESTÃO 10			
SE VERDADEIRA OU RELATIVA, DEBITA ESSA MARGINALIZAÇÃO A:			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
Causas externas	13	39.394	39.394
Causas Internas	13	39.394	78.788
Ambas	7	21.212	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 12

Empres. - (RE II:12)

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - QUESTÃO 11			
PLEITOS ENCAMINHADOS À ESFERA FEDERAL SÃO PREJUDICADOS POR MAIS DISCURSO EXCESSIVO E MENOS PRAGMATISMO?			
RESPOSTAS	Nº DE CASOS	FREQ. SIMPLES	FREQÜÊNCIA ACUMULADA
SIM	30	90.900	90.900
NÃO	3	9.100	100.000
TOTAL	33	100.000	100.000

TABELA Nº 13

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - EMPRESÁRIOS		
RESULTADOS SIGNIFICATIVOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS		
QUESTÃO	FREQÜÊNCIA	CONCLUSÃO
1	63,63%	Homens como Alberto Bins, A.J.Renner, Rubem Berta, José Bertaso, A. Eberle, Francisco A. Caldas Júnior e Kurt Johannpeter foram mais empreendedores
2	42,42%	As expressões empresariais do RS pós-revolução de 1964 são de porte maior do que as anteriores a este período.
3	96,97%	O período chamado revolucionário implicou em extremas e profundas modificações na atividade empresarial e na vida das entidades representativas desta classe.
4	60,60%	A rapidez das lideranças do RS em relação as dos Estados de SP, RJ e MG foi menos no sentido de apreender e compreender as novas diretrizes.
5	54,55%	Os líderes gaúchos frente ao desempenho dos líderes no eixo RJ - SP - MG em termos de organização, combatividade, militância, determinação, capacidade de compreender situações novas e delas tirar partido, poder de aglutinar e conduzir foram medianamente eficientes.
6	63,63%	A capacidade desta liderança gaúcha na avaliação dos empresários, no período de 1964-94, é média
7	Resposta qualitativa	A grande maioria conceitua o perfil de um líder empresarial como aquele que sabe aglutinar, sintetizar e conduzir com militância, combatividade, firmeza, poder de vontade, determinação e visão ampla da sociedade, do mundo e formação cultural abrangente.
8 a	84,84%	Os jovens Empresários do RS nos dias de hoje, estão bem preparados e possuem atributos para serem bons empreendedores.
8 b	72,72%	Os jovens Empresários do RS, nos dias de hoje, estão bem preparados e possuem habilidade para exercer liderança.
9	57,57%	A propalada marginalização do Rio Grande do Sul, do Governo Juscelino Kubitschek até 1994, pelo Poder Central é relativa.
10	39,39 - causas internas 39,39 - causas externas	A referida marginalização do Rio Grande do Sul, na ótica dos Empresários, deve-se igualmente a causas Externas (como maior organização, atuação, presença de outros Estados e/ou Regiões no núcleo do poder central e demais escalões) e Internas (como pouco preparo das nossas lideranças político-empresariais, desarticulação de suas entidades e carência de apoio logístico).

TABELA Nº 13 - continuação

ROTEIRO DE ENTREVISTA II - EMPRESÁRIOS		
RESULTADOS SIGNIFICATIVOS OBTIDOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS		
QUESTÃO	FREQÜÊNCIA	CONCLUSÃO
11	Questão descritiva	Esta questão aberta, de igual teor para executivos e empresários (a 9 do RE 1 e a 11 do RE 2) revela identidade de pensamento das duas categorias de entrevistados. Para os empresários, sinteticamente, as causas de perda de poder do RS (1) quando externas, dizem menos com o Governo Federal e mais com a mudança de perfil da economia; (2) quando internas, decorrem basicamente da postura arredia, individualista e lenta na área empresarial e dissidente do Estado, no campo político; (3) em ambos os segmentos, a carência de projetos e negociação deficiente.
12	90,90%	Os empresários acreditam que os pleitos encaminhados ao Governo Federal, pelo Estado, são prejudicados pelo discurso excessivo, ausência de pragmatismo, pela emocionalidade e menos objetividade.

TABELAS COMPARATIVAS DA POSIÇÃO DOS EXECUTIVOS E EMPRESÁRIOS NAS QUESTÕES COMUNS

INTRODUÇÃO

Reportando-se às observações preliminares, constantes deste capítulo, friza-se que houve um cruzamento das respostas dos empresários com as dos executivos. Isto relativamente às questões fechadas e comuns que lhes foram propostas, ou seja, a 10 com a 1; a 11 com a 2; a 5 com a 4; e a 12 com a 8. Tal não invalida, no geral, o grau de inter-relação dos dois roteiros. Aqui, trata-se essencialmente, da apreciação no campo qualitativo.

TABELA Nº 1

(RE I:10 E RE II:1)

SE HOMENS COMO BINS, RENNER... FORAM MAIS

	EMPREENDEDORES	LÍDERES	AMBOS
Executivos	(8) 50.000	(4) 25.000	(4) 25.000
Empresários	(21) 63.636	(11) 33.333	(4) 3.030

TABELA Nº 2

(RE I:11 E RE II:2)

COMPARADAS COM AS ANTERIORES A 64, AS EXPRESSÕES EMPRESARIAIS RIO-GRANDENSES SÃO DE PORTE:

	MAIOR	IGUAL	MENOR
Executivos	(6) 37.500	(5) 31.250	(5) 31.250
Empresários	(14) 42.424	(10) 30.303	(9) 27.273

TABELA Nº 3

(RE I:5 E RE II:4)

EM APREENDER/COMPREENDER DIRETRIZES, A RAPIDEZ DAS LIDERANÇAS DO RS EM RELAÇÃO SP, RJ, MG, ERA:

	MAIOR	IGUAL	MENOR
Executivos	(2) 12.500	(7) 43.750	(7) 43.750
Empresários	(2) 6.061	(11) 33.333	(20) 60.606

TABELA Nº 4

(RE I:12 E RE II:8a)

JOVENS EMPRESÁRIOS COM ATRIBUTOS PARA EMPREENDEDORES:

	BEM PREPARADOS	MAL PREPARADOS
Executivos	(15) 93.750	(1) 6.250
Empresários	(28) 84.848	(5) 15.152

TABELA Nº 5

(RE I:12 E RE II:8)b

JOVENS EMPRESÁRIOS COM HABILIDADE PARA LIDERANÇA:

	BEM PREPARADOS	MAL PREPARADOS
Executivos	(15) 81.250	(3) 18.750
Empresários	(24) 72.727	(9) 27.273

TABELA Nº 6

CONCLUSÃO GERAL

Período: 1964 - 1994

CRUZAMENTO FINAL DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS ATRAVÉS DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS I E II		
QUESTÕES Execut. e Empres. (RE I) (RE II)	MÉDIA DAS FREQUÊNCIAS SIMPLES	CONCLUSÕES
1 e 5	52,17%	A frequência das lideranças empresariais do RS junto ao Governo Federal é proporcionalmente igual ao de SP, RJ, e M.Gerais. Em contrapartida, seus desempenhos em termos de organização, combatitividade, poder de vontade, determinação, capacidade de compreender situações novas e delas tirar partido, poder de aglutinação e condução, foram considerados medianamente eficientes em relação aos empresários daqueles Estados.
2	61,02%	Verifica-se que a presença do Estado do RS com Projetos lastreados em estudos técnicos e viabilidade econômica é "menor" em comparação ao dos Estados de SP, RJ e MG. Logo, verifica-se também que a propalada marginalização do RS, a partir do Governo Juscelino Kubitscheck, pelo Governo Central "é relativa". Os empresários apontam igualmente a perda de poder, de prestígio do Governo gaúcho a "Causas Internas" (pouco preparo das lideranças político-empresariais e sua desarticulação), e a "Causas Externas" (maior organização, atuação, presença de outros Estados junto ao núcleo do Poder Central e demais escalões.
3 e 6	59,94%	Depreende-se claramente que as lideranças empresariais gaúchas exercem pressão política no sentido de pedir ou exigir mais ao invés de propor mais, no sentido de apresentarem projetos com argumentos técnicos e cujo interesse ultrapassasse o particular. Em complementação à avaliação dos executivos, os empresários afirmam que a capacidade dos líderes gaúchos, no período de 64 a 94, é "Mediana".
4 e 5	51,45%	As entidades representativas dos segmentos da economia do RS, em relação as de SP, RJ, M.Gerais apresentaram-se "menos articuladas". A rapidez de nossas lideranças é menor e/ou igual "no sentido de apreender e compreender as diretrizes do Governo Federal, em relação ao dos Estados acima referidos, no período em estudo.

TABELA Nº 6 - continuação

CONCLUSÃO GERAL

Período: 1964 - 1994

CRUZAMENTO FINAL DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS ATRAVÉS DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS I E II		
QUESTÕES Execut. e Empres. (RE I) (RE II)	MÉDIA DAS FREQUÊNCIAS SIMPLES	CONCLUSÕES
6	75%	Os executivos gaúchos ocupantes do primeiro escalão eram vistos pela classe empresarial deste Estado como veículos para defendê-los com segurança e sem suspeição. Emerge, de forma direta e enfática, a questão da "ética" dos homens desta Estado, em cargos de primeiro, segundo e terceiro escalão.
7 e 8	93,75%	Estes executivos gaúchos não se sentiram usados pelas lideranças empresariais e classistas, mas viam-se, muitas vezes, como seus procuradores ou embaixadores.
9, 10 e 11	78,78	O Rio Grande do Sul na opinião tanto de Executivos e Empresários não perdeu posição de poder na área federal a partir do Período Kubitscheck. A "relativa marginalização" alegada, deveu-se a oposição que lideranças políticas deste Estado fizeram àquele governo e, em consequência, há um grande equívoco político em função dessa dissidência. Mas aparecem também duas causas de real importância: primeiro, a maior organização, atuação e presença de outros Estados e/ou regiões junto ao Núcleo do Poder Central e demais escalões; segundo, o pouco preparo de nossas lideranças político-empresariais, desarticulação de suas entidades e carência de apoio logístico.
10 e 1	63,43%	Alberto Bins, A. J. Renner, Rubem Berta, José Bertaso, Abramo Eberle, Francisco Caldas Júnior, Kurt Johannpeter foram considerados "Empreendedores" e não "Líderes". Empreendedores no sentido de fundar seu negócio individual, organizar e impulsionar suas indústrias, criando novos métodos e/ou produtos e atividades.

TABELA Nº 6 - continuação

CONCLUSÃO GERAL

Período: 1964 - 1994

CRUZAMENTO FINAL DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS ATRAVÉS DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS I E II		
QUESTÕES Execut. e Empres. (RE I) (RE II)	MÉDIA DAS FREQUÊNCIAS SIMPLES	CONCLUSÕES
11,2 e 6	47,85%	Verifica-se que as expressões empresariais gaúchas pós-revolução de 1964 são de estatura cultural, prestígio e capacidade de fazer-se ouvir maior do que as anteriores a este período. Por outro lado, a capacidade desta liderança, na avaliação dos próprios empresários, no período de 1964 a 1984 é "média". Ela vem se destacando e crescendo apenas nos dez últimos anos.
12a e 8a	89,29%	Os Jovens Empresários deste Estado, nos dias de hoje, estão bem preparados técnica e culturalmente, possuindo atributos para serem Empreendedores.
12b e 8b	76,98%	Estes Jovens Executivos, além de estarem bem preparados para serem empreendedores, possuem habilidade para também exercerem liderança.

8 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na apreciação do material recolhido pela pesquisa de campo, entendemos recomendável fazer uma análise conjunta dos dois roteiros de entrevista, a continuação do apresentado nos quadros precedentes que espelham, detalhadamente, os dados quantitativos. Arrolamos os assuntos tratados segundo uma seqüência que consideramos lógica e adequada.

Esta seqüência constitui-se dos seguintes temas abordados:

- 1) modificações na atividade empresarial;
- 2) rapidez na apreensão e compreensão das novas realidades;
- 3) militância e capacidade de conduzir a busca de soluções;
- 4) líderes antes de 1964;
- 5) empreendedores e líderes;
- 6) perfil de líder;
- 7) marginalização do Rio Grande do Sul;
- 8) posição de poder do Estado na área federal;
- 9) freqüência do RS no poder central e apresentação de projetos;
- 10) característica de pedir mais e propor menos;
- 11) dificuldade em articular;
- 12) marca preponderante da emoção sobre o pragmatismo;
- 13) consideração do gaúcho em função federal como representante dos interesses locais ou como veículo para a sua consecução;
- 14) jovens empresários com perspectiva de liderança.

Após o estabelecimento das relações existentes entre eles, categorizamos os resultados alcançados, de maneira a obtermos uma visão global. Também foram incluídos os

registros complementares às questões fechadas contendo os depoimentos relativos aos itens em aberto.

Tratando-se de crise e desafios da liderança empresarial no contexto político, econômico e social posto pela chamada Revolução de 1964, a primeira indagação a examinar deve ser a ocorrência ou não de modificações para a ação empresarial. A esse respeito, parece-nos oportuno trazer à colação uma passagem do último livro de Roberto Campos, que após comentar a alternância de "governos empreiteiros" e "governos contadores", sugeriu ao Presidente Castelo Branco, em abril de 1964:

"Não podendo fazer obras, temos que nos concentrar em fazer 'reformas'. E nossas instituições precisam de reformas". (Campos, 1994:562).

No título "Grande Desenho"(p. 574 e seguintes), Campos indica as diretrizes que presidiram a profunda e diversificada intervenção reformista do Governo Castelo Branco, cujo acerto ou equívoco não cabe, aqui, discutir. Apenas convém registrá-la para entender como pensam os Empresários sobre sua ocorrência ou não.

8.1 - Extensas e Profundas Modificações

Delas decorre a formulação da questão 3 do Roteiro de Entrevista II (RE II:3). Isto é, "esse período (64-84), independentemente do seu mérito, implicou em extensas e profundas modificações para a atividade empresarial e para a vida de suas entidades representativas?"

96,97% das respostas foi para o SIM e apenas um empresário entende que não houve tais modificações. Tem-se, pois, o pano de fundo do palco, do cenário de "extensas e profundas modificações".

Vejamos, segundo o entendimento dos entrevistados, como as lideranças agiram em relação ao contexto.

8.2 - Rapidez na Apreensão e Compreensão

Começamos pela percepção da rapidez das lideranças empresariais rio-grandenses - em comparação com as de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais - no apreender e compreender as novas diretrizes que o Governo Federal lançava ou implementava (RE I:4). 60,61% consideram que foi menor o grau de rapidez; 33,33% que foi igual e 6,06% decidiu-se pelo maior.

Há quem (emp.5), mesmo assinalando o grau médio, observe, subsidiariamente, que é difícil a comparação e que no concernente ao lançamento do Plano Siderúrgico e dos Pólos Petroquímicos - geradores de grande atividade industrial colateral, houve efetiva movimentação das classes empresariais gaúchas. Outro empresário (emp.11) considera que a rapidez foi maior, mas sem os correspondentes resultados positivos.

Em média, esta visão compatibiliza-se com a dos Executivos (RE I:5), já que para 43,75% destes a rapidez foi menor; para 43,75% foi igual e para 12,50% (só dois assinalaram) foi maior.

Um dos executivos ouvidos (exec.13), ligado ao setor de crédito, sustenta:

"Eram sempre lerdas. Isso por uma razão muito simples. O Rio Grande do Sul, quer pelos órgãos governamentais, quer por suas entidades classistas (Farsul, Fiergs e Federasul) não cogitou nunca, com raríssimas exceções, colocar, nos diversos escalões, seus representantes, como assessores, pagos pelos seus cofres, para ajudar a influir nas decisões em benefício do Estado. São Paulo, Minas e Rio de Janeiro, souberam sempre tirar partido disso, não falando dos Estados do Nordeste, mestres nesse assunto.

Esse fato faz com que uma decisão, um procedimento, uma verba de interesse do Estado, sempre chegue atrasado ou não venha até aqui".

Outro do mesmo campo (exec.14) frisa que o Banco do Brasil, na época, "era importante e de grande sensibilidade em detectar os problemas e levá-los à esfera superior".

Mais do que as lideranças, era o veículo por excelência.

Um terceiro (exec.7) menciona que a rapidez na apreensão e compreensão das novas diretrizes estava na ordem inversa da ação de uma Federação, em certa gestão direcional que "era muito melindrosa..."

Este resultado da pesquisa de campo, caracterizando uma mediania, está em consonância com o exposto em 4.6 - 1964: Realidade e Conseqüências, e em 4.7 - Canais de Acesso, desta dissertação.

8.3 - Militância e Condução

No que tange à militância e demais requisitos necessários ao líder (RE II:5), os empresários entendem que 54,55% das lideranças foram medianamente eficientes; 24,24%, pouco eficientes e 21,21% muito eficientes.

Em decorrência, situa-se como médio o conceito dispensado a essas lideranças (RE I:6) pela maioria dos empresários ouvidos (63,63%); enquanto que 30,31% o entende alto e 6,06% como baixo.

É de referir-se que nas questões 5 e 6 - acentuadamente na 5 - foi apontado, complementarmente, que a maior eficiência ou capacidade começou a ocorrer a partir de 1984, num processo de continuada evolução e dentro das limitações do Estado, que não alcança o poder econômico e organizacional do eixo Rio-São Paulo. Acrescente-se ainda que houve opinião caracterizando a maior eficiência apenas no tocante a algumas lideranças isoladas e não ao conjunto.

Da conjugação das respostas dadas às três questões mencionadas (RE II: 4, 5 e 6) é fácil concluir que os perguntados situam suas próprias lideranças num patamar mediano, se comparadas com as dos Estados referenciados.

8.4 - Lideranças antes e pós 64

É importante questionar se este traço de mediania é limitado ao período 1964-94 ou vem de antes. O exame de períodos anteriores torna-se indispensável quando se focaliza a validade dos resultados deste estudo.

Comparadas com as anteriores a 1964 (Alberto Bins, A. J. Renner e outros nomes relacionados no item 1 do RE II), as lideranças sulinas atuantes a partir de 64 (RE II:2) são de porte maior para 42,42%; igual para 30,30% e menor para 27,28%. Diferente não é o juízo dos Executivos (RE I:11) para 37,50% dos quais o porte é maior; para 31,25% é igual e para 31,25% é menor.

Entre os empresários que deram a classificação máxima, nesta questão 2, é interessante fazer duas observações: a) o porte maior está intimamente associado à melhor estrutura atual das entidades classistas e b) essa superioridade tem emergido nos últimos anos - não mais de doze - com o surgimento de novos líderes. Para alguns que concederam o grau menor, existem exceções positivas, representadas por nomes como Paulo Velhinho, Jorge Gerdau Johannpeter, Luiz Carlos Mandelli, Dagoberto Lima Godoy, Luiz Otávio Vieira, Renan Proença e Sérgio Saraiva.

Nessas observações complementares, nota-se, nitidamente, a ocorrência de um traço comum, qual seja o entendimento de que o porte dos líderes está em ascendência.

Entre os executivos (RE I:11), um (exec.7) entende que, mesmo sendo menor o porte das lideranças empresariais no período pós 64, em cotejo com as anteriores a 64, as coisas vêm melhorando na área da indústria a partir da gestão Mandelli na Fiergs (87-93); ao passo que outro (exec.8) registra que a estatura maior é em função de uma melhor formação cultural que os últimos decênios têm ensejado. Um terceiro (exec.14) diz que no pós 64 teve-se indivíduos médios, como ocorreu no Estado Novo, devido à concentração de poder.

Diante do exposto, observa-se que não há uma superioridade bem caracterizada. Ao contrário, pode-se afirmar, com base nos depoimentos complementares aos itens propostos, que há uma igualdade.

Um empresário (emp.5), por exemplo, diz que as lideranças atuais são superiores, "porém não tão firmes como as anteriores", e que estas não tinham "as condições de infra-estrutura que o período revolucionário propiciou" e que "vem se acentuando nos últimos anos", em termos globais.

8.5 - Empreendedores e Líderes

A particularidade supra citada pode ser entendida sob o ângulo de que o conjunto de homens como Alberto Bins, A. J. Renner e os demais citados como representativos, foi mais de empreendedores do que de líderes, sem desprezar que alguns - notadamente os dois acima nominados - ascenderam à posição de líder. 63,40% dos empresários (RE I:1) os consideram empreendedores e 33,33%, líderes, do conceito sintetizado na observação complementar de um entrevistado (exec.14): "empresários (empreendedores bem sucedidos, que se constituíram em exemplo para os rio-grandenses, A. J. Renner e A. Bins foram mais abrangentes, tornando-se líderes nas entidades a que pertenceram". Um entrevistado (3,03%) assinalou ambas as posições.

Dos que classificaram os sete nomeados como empreendedores, 3 também lhes deram o título de líderes, por entenderem que, alcançaram sucesso em seus empreendimentos

e foram pessoas de participação comunitária, tornaram-se líderes. Neste particular, destaca-se Abramo Eberle como representante do nascedouro da indústria metal-mecânica cujo pólo é Caxias do Sul, inclusive no segmento automotivo (emp.16).

Dos executivos (RE I:10), 50% os consideram empreendedores; 25% líderes e 25% os colocam nas duas posições, sendo que um quinto dos primeiros dão para Renner e Bins a classificação adicional de líderes. Líderes institucionais, escreve um entrevistado (exec.7), enquanto outro (exec.14) ressalta que essas duas figuras também "foram líderes, mas não grandes líderes; foram grandes empresários que não foram líderes plenamente".

Também neste ponto, é evidente a aproximação conceitual entre empresários e executivos.

8.6 - Perfil do Líder

Falando-se de líderes, é apropriado e positivo salientar que a maioria dos empresários conceitua o perfil de um líder empresarial (RE II:7) em termos muito aproximados aos constantes em RE II:1 e RE I:10, que, por sua vez, correspondem ao conceito abrangente de líder utilizado e pelo qual nos posicionamos no título **líder e liderança** deste trabalho (p.238). Com as mesmas ou com outras palavras, todos os requisitos ali perfilados foram correntemente indicados. É interessante referir que, no tocante às qualidades que o líder deve ter, duas são largamente mencionadas: formação cultural e visão global da sociedade e do mundo. No âmbito da **capacidade**, sobressai a aglutinação, a militância e a determinação.

Pelo caráter representativo e genérico do modo de entender o perfil do líder, transcrevemos, a seguir, o conceito de dois líderes empresariais, homens de nível internacional.

"O perfil exigido para as lideranças empresariais está, essencialmente, na capacidade de se ter uma base de formação universal de conhecimentos e, principalmente uma sensibilidade política da evolução do cenário econômico. Isto se torna uma exigência, dentro do momento atual, porque é preciso ter uma visão muito clara do que significa a inserção do Rio Grande do Sul e do Brasil no cenário internacional.

Como conseqüência, é também necessária uma visão macro-econômica, para que se possa exercer a liderança neste processo, que é justamente o que está ocorrendo na área econômica". (emp.1).

"O líder empresarial deve, antes de mais nada, ter a clara e absoluta consciência de que a empresa privada é o mais legítimo e eficaz instrumento da organização econômica e social; deve ter incorporado e consolidado os conceitos básicos da economia de mercado e da livre iniciativa, sem concessões a correntes híbridas do ideário patronal, que comprometem a firmeza dos posicionamentos necessários. Ou o líder transborda crença ou nada transmite e não é líder. Um dos equívocos mais freqüentes dos ditos líderes empresariais tem sido o de sucumbir à tentação da popularidade ou 'bom mocismo', compactuando com direcionamentos que não conduzem aos resultados finais desejados e decorrentes da aplicação fiel dos princípios. Ou pior ainda, quando permite que interesses pessoais o desviem do rumo certo. É essencial, também, ao líder empresarial, a visão global dos processos econômico, político, cultural e social, a níveis regionais, nacionais e mundiais, de forma a ter claras e absorvidas as tendências, as mudanças previstas e previsíveis para o novo milênio. O domínio do pensamento liberal, e a crença nos seus princípios, são ferramentas indispensáveis". (emp.2).

Finalmente, o terceiro (emp.33), a par de compartilhar as opiniões acima, dá ênfase para a sensibilidade na percepção e para a agilidade na competição, até porque a concorrência, hoje, transborda do nacional para o mundial. Textualmente, ele diz o seguinte:

"As coisas acontecem com uma enorme rapidez, com uma velocidade surpreendente que se tem de colocar de lado certos padrões antigos.

Por isso o empresário e muito mais o líder tem de ter percepção muito clara da realidade nacional e internacional e agir com desenvoltura. E não ficar à espera do Governo, cujo papel está se tornando cada vez mais limitado".

8.7 - Marginalização do Estado

Vamos ao tema "Marginalização do Estado", intimamente relacionado com a existência de líderes no sentido de aglutinar, sintetizar e conduzir com militância, combatividade, firmeza, crença no poder de vontade, determinação e visão ampla da sociedade, bem como da capacidade de fazer-se ouvir.

Todos os empresários consultados afirmam que a marginalização existe, sendo que 39,39% a consideram verdadeira; 57,58% relativa e 3,03%, inexistente (RE II:9).

Quanto à sua origem (RE II:10), 39,39% atribuem a "causas externas, como a maior organização, atuação e presença de outros Estados e/ou Regiões no núcleo do Poder Central e nos escalões tecnoburocratas de Brasília"; 39,39% debitam a "causas internas, como pouco preparo das nossas lideranças político-empresariais, desarticulação de suas entidades representativas e carência de apoio logístico". 21,22% marcaram as duas causas.

Em última análise, a causa reside principalmente nas características comportamentais dos rio-grandenses. Os depoimentos complementares de industrialistas, apresentados a seguir, são bem ilustrativos.

"O gaúcho briga e chora muito em vez de lutar e negociar; critica mais do que propõe" (emp.19).

Um segundo (emp.20), também na esteira das "causas internas", afirma: "Temos de bater no peito e proclamar a mea culpa".

Outro (emp.7) menciona o caso da ponte de Lajeado sobre o Taquari como exemplo de "incapacidade de prever e prover; ficamos à espera do Governo Federal".

Um quarto (emp.10) acrescenta, nas causas internas da propalada marginalização, a falta de agressividade nossa e por nossa culpa.

No modo de ver de outro (emp.15), a marginalização é relativa e por razões locais, não porque tenham faltado líderes políticos gaúchos no Governo Federal, mas porque não soubemos aproveitar essa presença.

Nessa linha de observação, registre-se a exposição de quem (emp.16) pondera que as causas externas não são exclusivas do Rio Grande do Sul e dependem mais do Poder Central, frisando que o Estado tem produzido estadistas muito idealistas, que agem sem defesa dos interesses locais, disto resultando alguns prejuízos. E aduz:

"Quanto à classe empresarial, mesmo respeitando sua origem marcadamente político-militar, penso que, na época pós 64, se desenvolveu no Rio Grande uma base empresarial bastante importante, a ponto de eu afirmar, sem sombra de dúvida, que somos um Estado de empresários lúcidos, liberais, de visão muito aberta".

Este conceito ele viu "confirmado na opinião de técnicos de um organismo financeiro de caráter mundial". Acrescenta ainda que:

"Essa visão liberal e pragmática das coisas é consequência, certamente, dos desafios que, ao longo dos anos, o empresariado viveu face ao isolamento e à distância em relação aos maiores centros econômicos do Brasil e pelo fato de ser menos tutelado."

Conclui que somos:

"um Estado de presença ou controle político pobre no que tange à realização de seus próprios interesses, mas com um empresariado bastante ativo e empreendedor".

Outro líder (emp.23) de projeção nacional, ao indicar como preponderantemente internas as causas de possíveis preterições desta unidade federativa, argumenta que:

"o poder político do Estado não articula suas entidades empresariais no sentido de ter eficiência em seus pleitos". Adita ser "evidente que a iniciativa privada, com seu parque industrial e sua tecnologia avançada, é de primeiro mundo, enquanto que, a olhos vistos, o poder público é ineficiente, por exemplo, em estradas, saúde, educação e segurança."

Por ilustrativo dessa posição, ressaltamos, a seguir o depoimento de um executivo (exec.11) de intensa vivência política - estadual e federal - e que governou o Estado.

Começa dizendo:

"Não quero agradar ninguém, nem aos meus conterrâneos, mas acho que o Rio Grande do Sul se auto-marginaliza a nível nacional; o governo se auto-discrimina. Não é que o Poder Central discrimine o RS. O Estado tem alegado prejuízo, por exemplo, quanto ao seu desenvolvimento econômico em virtude de ausência de apoio do Governo Central, mas muitas vezes é o Rio Grande do Sul o responsável".

Em abono desta última afirmativa, nosso entrevistado cita o caso das hidroelétricas. Uma das metas de JK era a solução do "problema energético".

"Para executá-lo, obtive recursos externos, principalmente do Banco Mundial. Este tinha como diretriz só alocar recursos para Companhias, públicas ou privadas. Nós aqui possuíamos uma Comissão Estadual de Energia Elétrica que realizava um plano, porém de pequenas proporções. Pois bem, não concordamos em transformar a Comissão em Companhia e acabamos não nos habilitando ao financiamento. Só mais tarde foi criada a atual Companhia de Energia Elétrica. Aí, já era tarde. Os recursos foram para outros Estados."

Prosseguindo, o entrevistado acrescenta que:

"o então Governador Ildo Meneghetti tentou uma compensação. Visto que o Estado não receberia financiamento para energia elétrica, que este fosse substituído por recursos para executar um plano rodoviário. Estabelecidas as negociações, os Partidos de oposição combateram a iniciativa e a inviabilizaram. Os mesmos, aliás que antes haviam aplaudido a recusa da oferta do Banco Mundial, alegando que os 'americanos não podiam mandar no RS'. Tudo, observa o depoente, 'por problema de briga local'."

Fato semelhante ocorreu na área de telecomunicações, mais tarde, adita o Executivo em referência, estendendo-se em comentários objetivos, que realça dizendo:

"O Rio Grande do Sul ficou fora novamente, porque a Assembléia não aprovaria nunca a passagem da CRT para o Governo Central. Então, o RS ficou dez anos contribuindo para o Fundo Nacional de Telecomunicações e sem receber verba".

O entrevistado finaliza seu depoimento dizendo categoricamente:

"Eu posso dar o meu depoimento: - Eu não senti discriminação contra o Rio Grande do Sul, durante os quatro anos da minha gestão. Pelo contrário, recursos volumosos foram conseguidos. Foi, por exemplo, o caso do Pólo Petroquímico. O que é preciso é o Governo, o empresariado e categoria sindical agirem mais, de forma articulada, com harmonia de ação junto ao Governo Federal".

A posição deste Executivo (exec.11) harmoniza-se inteiramente com a maioria dos demais e com a dos empresários.

É de anotar, ainda, que, nos diferentes depoimentos coligados, no segmento empresarial, fica clara a idéia de que os nossos políticos levados ao mando federal são mais idealistas e éticos e menos pragmáticos no tocante a carrear recursos para o Estado, enquanto os de outras regiões são, acima de tudo, bairristas e práticos. E, neste aspecto, logo vêm à tona os mineiros e os nordestinos. Para São Paulo a explicação está vinculada ao seu peso econômico, à sua condição de "locomotiva".

8.8 - Posição de Poder na Área Federal

Sobre a hipótese de admitir que o Rio Grande do Sul, a partir do período Juscelino Kubitschek, tenha perdido posição de poder na área federal" (RE I:9) os consultados praticamente a negam. Vejamos, a começar por um ex-Ministro (exec.1):

"Os Estados não são unívocos a esse respeito (balanço de poder), mas se apresentam como mosaicos, nos quais coexistem e às vezes se confrontam diversos fatores de influência. Assim, por exemplo, a indústria, a agricultura e o comércio, localizados em São Paulo, nem sempre atuam como blocos 'paulistas'. E o mesmo ocorre com Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

Não há dúvida, porém, de que a seqüência de Presidentes e Ministros gaúchos, aliada à ação parlamentar da bancada rio-grandense, deu maior ênfase aos aspectos políticos e psicológicos, na influência do Estado.

O Rio Grande, a meu entender, não perdeu posição num jogo de poder, mas sim administrou, de modo racional e satisfatoriamente, os elementos de influência dos quais dispôs, na variedade de objetivos e circunstâncias que se lhe apresentaram".

De mesmo nível, outro executivo (exec.2) é taxativo e significativo:

"Não creio que a colocação seja verdadeira, pois o Rio Grande do Sul continuou a ser visto como detentor e beneficiário do poder após o governo JK.

Tivemos quatro presidentes gaúchos, ou assemelhado, que deram contribuições ao desenvolvimento do Estado a partir de decisões presidenciais (ou imperiais).

Jango Goulart mandou construir aqui (Canoas) uma das maiores refinarias de petróleo do País, que até hoje é um dos principais geradores de renda para o Estado e receita para o Tesouro; Arthur da Costa e Silva deu seqüência à Aços Finos Piratini, contrariando grandes lobbys que se opunham a uma planta daquele tipo no RS, argumentando tecnicamente; Emílio Médici construiu a malha rodoviária e o superporto de Rio Grande, que viabilizaram o desenvolvimento da agroindústria no Oeste gaúcho e o escoamento da produção de grãos, que foram o grande motor do Estado nos anos 70; Ernesto Geisel desviou da Baixada Santista para Triunfo a localização do terceiro polo petroquímico, destinando ao Estado uma indústria de tecnologia de ponta (a nível mundial), grande geradora de renda e receita; João Figueiredo, que apesar de carioca, criou-se e educou-se no Rio Grande do Sul (Alegrete), chegou a ter 2/3 de seu ministério integrado por gaúchos natos. Não se pode dizer que o Estado tenha perdido seu poder na área federal".

Um rio-grandense de fato e político com mandato legislativo, que, mais recentemente, tomou parte do primeiro escalão da República (exec.5), considera que se trata de uma:

"avaliação difícil de ser feita, porque envolve um conjunto de fatores muito grandes" e lembra que depois de 64 "tivemos até uma sucessão de homens do Rio Grande do Sul governando o País, como as figuras tradicionais de Médici, Costa e Silva e o próprio Figueiredo. Mas essas pessoas não eram lideranças políticas, mas chefes de Governo, porque não emergiram de um apoio político da comunidade. Tivemos aí uma presença do Rio Grande em termos de decidir os destinos do País, enquanto Chefes do Governo, mas não traziam o Rio Grande nessa liderança política".

O mesmo entrevistado acrescenta que "na área empresarial, as lideranças hoje são mais presentes, mais preparadas em termos médios de influência nacional do que até antes de Juscelino. O que não significa que o Estado, economicamente, tenha hoje maior expressão

do que anos atrás". Isto ocorre porque predomina a economia do setor primário, nossa vocação maior, que tem tido uma participação declinante no PIB. No setor industrial, temos a compensação da diversificação, a par de empresas fortes e destacadas no plano nacional, como a VARIG, a Ipiranga. No seu modo de encarar os fatos, lembra que outras regiões cresceram mais do que o RS porque tinham fronteiras economicamente inexploradas, sem falar na concentração industrial de São Paulo. Enfim, o depoente arrola uma série de fatores e circunstâncias, que não justificam falar-se simplesmente em marginalização, em preterição, em liderança como fator decisivo, ou algo semelhante, do Rio Grande do Sul.

Um executivo (exec.9) de longa e destacada atuação administrativa no plano federal, enfoca o fator político em primeiro lugar, dizendo:

"No meu entendimento, o Rio Grande do Sul perdeu influência no período Juscelino Kubitschek, por grave equívoco político da dissidência do PSD, que era o partido dominante, o que também aconteceu com a dispersão de votos regionais na eleição de Jânio Quadros. Nos governos militares que se seguiram, o Rio Grande foi tratado com equidade, mantendo razoável influência na esfera federal, com resultados benéficos na economia.

Posteriormente, no apelidado período de redemocratização, mais uma vez o Rio Grande passou a ter pouca representatividade, no cenário nacional, mesmo considerando a perda substancial de força, em geral, do Congresso e do próprio Governo.

É evidente que o desprestígio político afetou a tendência cadente de obras federais de infra-estrutura e de assistência social".

Outro executivo (exec.11) de intensa vivência política estadual e federal e governante do Estado, diz com insuspeitada autoridade:

"Eu tenho a impressão que no Governo Juscelino a nossa falta de força política não foi decorrência de uma atitude do Governo Central, mas em virtude da posição das lideranças do Rio Grande do Sul".

Justifica essa assertiva, lembrando a dissidência do PSD gaúcho, que hostilizou JK, tanto durante a campanha eleitoral, como depois. Então, o Estado ficou afastado do Governo Federal porque quis, inclusive quando o Governador Brizola, pertencente a um Partido que apoiava Juscelino, terminou atritando-se com o mesmo.

Vejamos a opinião de um executivo de formação profundamente técnica (exec.10) e de reconhecida presença na administração estadual e na federal. Escreve:

"Ao tomar posse o Presidente Costa e Silva foi, pela primeira vez, montado um esquema no qual o RS conseguiu o Ministério dos Transportes, a Presidência do Banco do Brasil, uma Diretoria no Banco Central e outro no BNDES, a Diretoria do DNOS, uma Diretoria da Eletrobrás. Dessa maneira, de uma forma coordenada, nesse período conseguiu-se a maior contribuição de recursos federais para o Estado. No período Médici esse esquema continuou. Posteriormente, por falta de objetividade e porque os políticos gaúchos visavam Ministérios, o Estado perdeu postos-chaves no segundo escalão, como eram os do DNER, DNOS, DNPVN, Eletrobrás, etc."

A existência desse esquema é confirmada por outro executivo (exec.7) que acrescenta ter sido o mesmo decorrente de uma análise feita no seio do Governo Meneghetti.

Um dos entrevistados que, além de ter ocupado cargo relevante, é um observador e analista político, divide a questão em duas partes. Primeiramente, concorda que houve marginalização do Estado no Governo Juscelino, porém em decorrência de uma política geral e não de conduta discriminatória. Cita dois exemplos: a) a construção de estradas para o Norte, Nordeste e Brasília como fatores de ocupação territorial e b) a indústria automobilística que foi para São Paulo, porque lá estavam as melhores condições de infra-estrutura e de

mercado. De Jânio Quadros não se pode dizer que realizou algo além do plano moral, no Brasil todo:

"João Goulart, como mostra a história, foi um homem sem preocupações desta ordem (fazer coisas); foi um jogador político e procurou equilibrar-se e trazer a opinião pública para o seu lado, pelos métodos mais antigos, pela demagogia, pela bajulação popular, sem uma visão de estadista".

E completa:

"Seu governo, em termos de realizações concretas, foi um período morto".

Na sua apreciação, o Governo Castelo Branco preocupou-se em ordenar o País e em realizar grandes reformas. Não discriminou e nem privilegiou qualquer Estado. Diz, ainda:

"Costa e Silva também teve um período curto de governo e voltou para a reinstitucionalização do País, tanto que deixou esboçada uma Constituição, junto com Pedro Aleixo, com importantes anotações de próprio punho. E o Presidente que efetivamente deu um impulso de crescimento ao País foi o Presidente Médici, do qual o Rio Grande do Sul foi grandemente beneficiado".

Em abono a esta afirmação, o entrevistado arrola uma série de obras aqui realizadas, como a malha rodoviária.

No Governo Geisel, continua o entrevistado:

"a preocupação básica foi a realização de uma política de substituição de importações, pela produção nacional. Daí aqueles grandes financiamentos que, os paulistas souberam aproveitar mais eficientemente, por serem mais organizados, mais ágeis, efetivamente mais adiantados do ponto de vista intelectual e do empresarial. E tinham projetos. Infelizmente, o Rio Grande, por falta de espírito

empresarial, por falta de preparação do nosso pessoal, não soube usar. Não chamo isso de timidez e acho que, agora, se afirma um pouco mais. Está começando a surgir uma classe empresarial mais dinâmica. A família Gerdau Johannpeter, por exemplo, representa empresários de estilo internacional. No setor primário, o grupo da Cabanha Azul. No industrial, o Grupo Ipiranga. E, assim, outros mais".

Depois de outros comentários, o mesmo pesquisado conclui que é muito simplista o fato de se falar em marginalização, colocando a culpa em São Paulo ou no Governo da União. E lembra que não podemos esquecer de nossa formação arraigadamente política, afirmando:

"No início do século, o RS estava industrialmente na frente de São Paulo. Logo sofremos uma paralisação, decorrente, basicamente, de uma preocupação política. O Rio Grande do Sul é um Estado muito politizado e seus governos ficaram voltados muito mais para o setor político do que para o setor econômico, enquanto os empresários eram temerosos do poder central. Homens como Mauá, foram exceções. A preocupação do Presidente Borges de Medeiros, ao longo de seu governo, na área econômica, era 'não gastar!' Centrava-se mais nos aspectos éticos, morais e administrativos.

No campo econômico, Borges até desestimulou iniciativas, como foi o caso da Usina do Jacuí. Quando um Grupo Alemão a quis construir, ele se opôs, pois ia dar um lucro muito grande... Isto pode ser só uma versão, mas traduz uma conduta, uma época, à nossa feição".

São de outro rio-grandense levado à área federal e hoje na iniciativa privada (exec.12), estas observações:

"O Rio Grande do Sul, no meu entender, perdeu poder na área do Governo Federal, principalmente devido à falta de presença, lobby e representatividade de políticos e empresários no centro de decisões. Os governantes e políticos, as associações de classe mais representativas, talvez imaginando, creio eu, que seriam lembrados ou procurados, afastaram-se do poder central, perdendo grandes oportunidades de crédito e de recursos para o desenvolvimento do Estado".

Prosseguindo na extração do essencial, nos depoimentos de executivos a respeito da questão 9 (RE I:9), vamos a outro (exec.13), cuja opinião guarda muita semelhança com as já arroladas:

"O Governo Juscelino Kubitschek não foi pródigo para com o RS, porque sua política desenvolvimentista, contida em suas 'metas' visou principalmente o Brasil mais dinâmico da época, que eram os Estados de São Paulo e o então Distrito Federal - Rio de Janeiro -, beneficiando, por tabela, Minas Gerais, que ele governara.

O Estado, embora tenha recebido, nesse período, auxílios do Governo da União para obras de infra-estrutura, como a construção da Refinaria Alberto Pasqualini e a conclusão de algumas rodovias federais iniciadas nos Governos de Eurico G. Dutra e Getúlio Vargas, continuou a ser um Estado periférico.

Apesar das classes representativas da comunidade rio-grandense reclamarem desse fato, o fizeram sempre desordenadamente, não tendo a força necessária para maiores reivindicações.

Concomitante a esses problemas, o empresário rio-grandense, num processo atávico e individualista, entendendo que pode demandar sozinho a solução de seus problemas, refletindo, na maioria das vezes, o fracasso de suas pretensões".

Outro executivo (exec.15) com passagem pela administração pública - que antes fôra empresário e como tal hoje continua - arrola três causas da parca posição de poder do Rio Grande, a saber:

"a) O padrão de vida sulino não se constitui em incentivo ao deslocamento para Brasília, como o é para o nordestino. Para este, em geral, é ganho, para o gaúcho não.

b) Alguns Estados, como Minas Gerais e Bahia, têm interesses do Governo Estadual 'casados' com os interesses empresariais, o que não ocorre com o RS.

c) O RS estava muito mais voltado - no início do período - para a agricultura e a pecuária, setores de baixo capital ou de 'capital não intensivo".

A opinião deste executivo, expressa na letra b) coincide com a de um empresário (emp.2), assim exposta:

"Outrossim, algo que está a exigir uma reflexão é a ligação apenas formal dos interesses políticos e econômicos do RS. Falsos pruridos, de parte a parte, têm impedido a consolidação das parcerias substantivas que fizeram o crescimento, por exemplo e para não ir longe, do Paraná e Santa Catarina".

Em continuação a esta série de depoimentos, dados sobre a hipótese de perda de posição na área do poder federal (RE I:9) transcrevemos tópicos lançados por um profissional do campo creditício e que, por mérito próprio, galgou alta posição (exec.14):

"Desde a proclamação da República, São Paulo e Minas Gerais dividiram, alternadamente, a Presidência da República; politicamente, junto com o Rio de Janeiro, ocuparam ou dominaram os postos mais relevantes da área federal. A exceção foi a influência do Rio Grande no período 1930-55 (de Getúlio a Juscelino)".

Lembra que a localização geográfica manteve o Estado longe do poder central e acrescenta que "culturalmente, estávamos mais ligados a Montevideu e Buenos Aires do que ao Rio de Janeiro". Também refere a climatologia e a miscigenação como fatores que impulsionaram o desenvolvimento de uma cultura própria e chama a atenção para o espírito de brasilidade do gaúcho, citando como exemplo Getúlio Vargas que muito "lutou pelo fortalecimento da área federal, de certa maneira, contrariando a tendência do Rio Grande do Sul no sentido de formação da legítima Federação".

"Observe-se - diz o mesmo - que o Rio Grande do Sul, embora basicamente um Estado agrícola, desenvolveu muitas atividades industriais, formando uma unidade econômica quase auto-suficiente, cujos negócios com os outros Estados assumiam caráter de verdadeira 'exportação'. Em outras palavras, o desenvolvimento do RS ter-se-ia produzido em torno de si mesmo.

.....

O item 9 revelaria que as lideranças do Rio Grande do Sul correspondem à formação histórica, isto é, são poucas as vocações para grandes empreendimentos e a tendência é para a auto-suficiência administrativa e de capital, com raros esforços para constituir grandes empresas, que exigem participação e união de recursos humanos e materiais, tanto que a maioria das nossas S.A. são familiares e mais se assemelham a sociedades por quotas.

.....
 Mais recentemente, a impressão é de que o Rio Grande adotou os procedimentos do nordeste e tornou-se mais reivindicante junto ao poder central

.....
 Acredito (e posso estar enganado) que antes de buscar soluções fora de casa, deve-se arrumar a própria casa, sem, porém, perder de vista a perspectiva de melhoramentos promovidos pelos governos, procurar caminhos que as circunstâncias proporcionam".

Vamos encerrar este conjunto de depoimentos relacionados com a questão do RE I com a opinião expressa por executivo (exec.16) que, a par de haver, recentemente, participado do primeiro nível governamental da União, é pessoa de marcante atuação acadêmica, no Estado, e competente pesquisadora. Diz ela:

"O crescimento de outros estados deu-se, nesse (muito largo) período, no campo do federalismo, tanto fiscal quanto político. Principalmente durante o período militar, a política foi de descentralização dos grandes projetos econômicos, como os Pólos Petroquímicos, Energia, Projetos de Colonização como Rondônia, dentro da estratégia de ocupação (integração) de todo o território nacional. Nesse período não se pode dizer que houvesse perda de poder na área federal (lembrar quantos presidentes da República e Ministros tivemos do RS.), e sim uma estratégia de desenvolvimento. Apenas após 1984 é que essa perda se deu, devido, inclusive às modificações no sistema tributário e no sistema representativo, do ponto de vista político tanto no que se refere ao "pacto de governadores" quanto ao número de representantes no Congresso Nacional. A grande crise financeira acentuou a perda de poder na área federal, e uma das razões principais é o relativo despreparo das lideranças do RS para a questão *financeira*, em contraposição ao acentuado preparo na ação *produtiva*. A outra razão é a perda da importância das instituições regionais do sul (como SUDESUL e BRDE) frente a suas congêneres do norte-nordeste - e era através delas que poder na área federal se fazia de forma integrada, atuando os políticos regionais de forma descoordenada, desarticulada.

Como conseqüência, as políticas relevantes (de comércio exterior, agrícola, industrial, de investimentos) passaram a ser formuladas e executadas fora do eixo do Sul e, principalmente, fora do eixo do RS".

Visto o pensamento dos Executivos, vamos conhecer, em continuação, o dos Empresários, sobre o mesmo tema.

O colocado perante os empresários no item 11, é igual ao posto para os executivos no item 9 do RE I. As respostas guardam similitude, no fundamental. Atente-se para as seguintes manifestações sobre a hipótese de "admitir que o Rio Grande do Sul, a partir do Governo JK, tenha perdido posição de poder na área federal".

Um destacado empresário (emp.1), assim opina:

"Penso que a resposta às questões 10 e 11 não se restringem a nenhuma das alternativas apresentadas e sim à mudança do perfil da economia. Anteriormente, a exemplo de outras regiões do Brasil, o Rio Grande do Sul era um estado importador. À medida que foi estabelecida a proteção à indústria nacional, à siderurgia, etc., por sua própria localização, o Rio Grande do Sul ficou prejudicado, além de estar distante do grande eixo de consumo do País. Atualmente, este cenário pode se modificar substancialmente pela visão de exportação e pela concretização do Mercosul".

Outra expressão do conjunto empresarial local (emp.2), falando sobre a matéria em pauta, declara:

"As causas são múltiplas e as conseqüências as sucessivas perdas da expressão relativa do RS no contexto nacional, seja a nível político, seja a nível econômico. Sempre na contra-mão dos eventos políticos, com Juscelino, o próprio partido do Presidente cingiu-se no RS, apoiando o adversário".

Depois de referir o resultado, aqui, da recente eleição presidencial no Estado, capaz de acentuar este afastamento, nosso entrevistado completa seu enfoque:

"A quarta onda,, que o Brasil não vai perder, sai em cima da economia de mercado, da internacionalização, das privatizações aceleradas, da liberação do câmbio, dos mercados, das reservas e da diminuição do tamanho do Estado e de todos os corporativismos, à esquerda e à direita. Ou seja, tudo que o voto em Lula não significa. Entre as várias causas, a tradição de independência e altivez, o gérmen do separatismo dos brasileiros por opção, equivocadamente enfatizados no tempo e no espaço, notadamente quando o pragmatismo inteligente deveria prevalecer, por não estarem em jogo questões de honra ou de princípios".

Um terceiro (emp.4) culpa mais o poder público estadual pela perda de posição no palco nacional, citando, como exemplos, a má negociação da dívida do Estado; o nenhum acréscimo com a solução dada ao Sulbrasileiro via criação do Meridional; a influência do terceiro escalão que aqui começa a surgir fortemente, enquanto se desconhece o existente em Brasília; a ausência de exame detido e análise madura dos problemas fundamentais do Estado, daí decorrendo um projeto global capaz de unir todas as camadas expressivas da sociedade, pois hoje "não há uma combinação de esforços; não há um objetivo claro e adequada disposição de querer".

Este empresário como que ressalta a ausência, nestas plagas, da máxima deste verso de Fernando Pessoa: "*Claro em pensar, e claro no sentir, é claro no querer*" (Pessoa, 1980:50).

Ressaltando a carência de projetos como causa da possível perda de poder, no período Juscelino, um capitão de indústria (emp.5) aponta:

"Juscelino centrou sua política no desenvolvimento industrial do País e na transferência da capital para o centro. Quando assumiu, encontrou 56 projetos de instalações ou ampliações de indústrias no Conselho de Desenvolvimento, dependentes de aprovação. De uma penada, aprovou todos, encontrando-se entre eles apenas um projeto gaúcho".

Os depoimentos a respeito da perda de poder e da marginalização se entrelaçam e abrangem, na sua crítica, de um modo geral, tanto a área pública como a privada, a política como a empresarial, vendo o Estado como um todo a refletir, em última análise, uma mentalidade e um estado de espírito com raízes históricas e razões sociológicas.

Diferente não é o raciocínio de outro empresário (emp.6), para o qual:

- "a) Os políticos gaúchos que ocuparam o poder não tiveram coragem de beneficiar mais o nosso Estado. Foram legitimados estadistas, buscaram o bem do Brasil.
- b) Os políticos de outros Estados não tem escrúpulos em ajudar o seu próprio e o 'jeitinho brasileiro' é usado, e muito bem, via segundo escalão.
- c) Nossas lideranças empresariais, por sua vez, não souberam pressionar e mudar a situação descrita. Ficaram esperando a ação de um dos Presidentes gaúchos' não colocamos muitas pessoas nos escalões intermediários, tão importantes na prática.
- d) Nossa maior distância geográfica do Poder Central também é causa, como o poder econômico de São Paulo. Mas não é explicação total, pois Paraná e Santa Catarina crescem muito mais rapidamente que nós.
- e) Nossas lideranças (políticas e empresariais) são muito personalistas".

Em conseqüência, o mesmo industrialista arrola, entre outros fatos, o aproveitamento menor do carvão, a não participação do Pró-álcool, a deficiência na produção

própria de energia elétrica, a não existência de fábricas de automóveis e nem de siderúrgicas maiores, além da marginalização da CRT e CEEE.

Um empresário de porte econômico e cultural médio (emp.7), assim manifestou-se ao apreciar os fatos:

"Somos muito acomodados e individualistas ('eu cuido do meu'). Não temos um planejamento abrangente e realístico, a partir da falta de incentivo do Governo do Estado. Não nos unimos com objetividade e eficiência. Reclamamos demais e negociamos de menos. Somos mais políticos de conversa e menos eficientes na prática. Não temos nem sequer um grande Centro de Exposição permanente dos nossos produtos. Os compradores de foram têm de andar de casa em casa. Ressalvo que a Exposição de Esteio, na pecuária, é um exemplo bom e concreto do que deve ser feito na indústria e no comércio".

Outro, mais sintético, mas não menos crítico (emp.12), respondeu assim:

"De Juscelino para cá, existiram momentos de alternância. Nunca, entretanto, em tão baixo patamar como hoje".

De um vitorioso empreendedor (emp.13), misto de industrialista, pecuarista, agricultor e político, obtivemos esta observação:

"A proeminência de políticos de tendência socializante e visão estreita afasta a vinda de empresas internacionais para o Rio Grande, acarretando atraso financeiro, tecnológico e de gestão administrativa".

Segue-se este outro (emp.14):

"É histórico que o Rio Grande do Sul tem tido oportunidades significativas, no sentido de exercício do poder. Infelizmente, os postos-chaves, muitas vezes, não estão nas mãos dos gaúchos e, se estão, o trânsito se torna difícil também pela característica do gaúcho que conceitua, ainda, o 'lobby' como uma palavra feia".

Reprisando a vertente do idealismo da gente gaúcha, um líder industrial do interior, pensa nestes termos:

"A liderança do empresariado do RS é uma liderança com uma visão menos egoísta. Tomo como exemplo a postura adotada em relação às demandas recentes em referência à Reforma Constitucional. Exercitamos o papel de que era importante a Revisão Constitucional, devendo mexer em determinados cartórios, empresariais inclusive, mesmo que isso nos expusesse a um processo de competitividade maior. Também no tocante à reforma tributária e fiscal, pois eram e são teses absolutamente necessárias para o País se modernizar".

Reportando-se ao campo político, com certas ressalvas, um dirigente do cooperativismo industrial (emp.17), é incisivo, ao sustentar:

"O Rio Grande do Sul, berço de homens da estatura de Osvaldo Aranha, Flores da Cunha, Adroaldo Mesquita da Costa, líderes políticos incontestes em sua época, não teve nomes correspondentes no período Juscelino até hoje. Governadores sucederam-se, que sentavam na cadeira governamental, mas sem ocupá-la verdadeiramente".

Centralização política na capital federal; política gaúcha acirrada; concentração de poder econômico em São Paulo, predominância do setor primário no nosso Estado; empresários locais cautelosos, mais audaciosos os de outros Estados, timidez e falta de autenticidade da representação, e bem como a repetição de fatores já mencionados nos depoimentos precedentes, marcam o pensamento do conjunto dos demais entrevistados a respeito da repetida hipótese de perda de poder, por parte do RS em relação ao todo nacional. Até para não tornar demasiado longas as transcrições, vamos encerrá-las, mas não sem antes mencionar uma que, pela expressão de seu autor e pela sua precisão conceitual, merece registro.

Esse líder empresarial que ocupou, recentemente, a Presidência de uma das principais Federações empresariais do Estado e que se projetou nacionalmente (emp.33), falando a respeito da hipótese do Rio Grande do Sul ter perdido posição de poder na área federal, a partir do Governo Juscelino Kubitschek (RE I:11), assim traduz seu entendimento:

"Não posso concordar inteiramente com a afirmação. Acho que, se no Governo JK o RS, especificamente, foi isolado é porque ficou isolado na sua posição anti-Juscelino.

Passados trinta e poucos anos, hoje se vê que o Governo JK foi um governo fantástico. Colocou o Brasil no mundo. Não fosse Juscelino, teríamos perdido muito.

Eu acho que o RS tem que dar uma desculpa histórica para Juscelino Kubitschek. Aquela posição inteiramente arraigada no PTB e no PSD local da época é burra, no mínimo.

Os governos militares, por sua vez, fizeram muito pelo Rio Grande. A malha rodoviária é um exemplo. É mais expressiva que nos outros Estados. Agora, a meu juízo, foi mal utilizada pelos próprios militares e próprias lideranças gaúchas que não souberam vender a idéia de que o RS estava sendo ajudado. Pelo contrário, continuamos com pessimismo, com uma postura muito ruim".

Ao correr de seu depoimento, o referido empresário menciona que assistiu, várias vezes, no Congresso Nacional, as bancadas parlamentares de Minas Gerais e de Estados do Nordeste agirem articuladas, firmes e objetivas em defesa dos interesses dos seus Estados. O mesmo pouco acontecia com a representação do RS.

Ficava-se naquela idéia, acrescenta, de que o "grupo político adversário tiraria vantagem política se conseguisse o pleiteado. Essa visão totalmente errada do gaúcho tem nos atrapalhado demais". Em apoio dessa análise, coloca o caso do Gasoduto oriundo da Argentina, dizendo que questões de inveja política prejudicaram as negociações. E destaca outro exemplo, o do carvão, para dizer que tem faltado ao Rio Grande capacidade de negociar

soluções para o bom e largo aproveitamento dessa nossa riqueza mineral, até por questões meramente corporativas. Em termos positivos, ressalta o Pólo Petroquímico, fruto, em grande parte, da nossa união e diligência. E conclui dizendo que cabe aos Governos Estaduais fazer a grande costura, saber articular e negociar.

8.9 - Freqüência e Projetos

A questão 11, tratada imediatamente acima pelos Empresários, tem certa relação com os itens 1 e 2 propostos aos Executivos. Destes dois cuidaremos em conjunto, por seu evidente entrelaçamento, convindo ter-se presente a questão 11.

Para os executivos, proporcionalmente à importância política e econômica de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, a freqüência do Rio Grande do Sul, por suas lideranças empresariais junto aos órgãos federais (RE I:1) foi igual em 50%; menor em 43,75% e maior só em 6,25%.

Para um dos auscultados (exec.15) que atuou numa área vital para o aporte de recursos de investimentos na iniciativa privada, a freqüência era menor também em relação à Bahia, especialmente, ao Nordeste como um todo, nos anos 80. Esta presença equivalia a do Rio de Janeiro que perdeu muito de sua importância política e econômica.

"Em termos de apresentação de projetos lastreados em estudos técnicos e de viabilidade econômica, a presença do Rio Grande do Sul", junto aos organismos da União (RE

I:2) e em comparação com aqueles três Estados, guardada sempre a proporcionalidade de sua expressão, 43,75% dos executivos consideram igual: 56,25% menor e zero maior.

A propósito, segue-se o essencial da opinião de alguns executivos, traduzindo a média geral das opiniões coletadas.

Um Diretor de estabelecimento de crédito (exec.13), englobando a questão 3, diz categoricamente:

"As reivindicações rio-grandenses, no período que atuei no Governo Federal, eram, na maioria das vezes, exigidas na base do 'papo' e apresentadas sempre num quadro 'patético' de crise, quer fosse no setor agropecuário, quer no industrial. Eram encaminhadas com uma simples exposição, sem base de comprovação, o que ocasionava sempre um choque, com argumentos e dados comprovados de que dispunham as autoridades federais a quem pleiteavam. A mentalidade predominante era de que se pudesse reivindicar na base da amizade, na 'boa conversa', o que, muitas vezes, ocasionava inúmeras decepções".

Outro (exec.12), que se deteve mais no setor habitacional, considera que, independente de sua boa fundamentação, os projetos apresentados

"foram tímidos e não tiveram acompanhamento, "lobby" e apoio político como o que se verificou naqueles oriundos de outros Estados. A consequência destas posições foi o atraso do Rio Grande do Sul em relação ao desenvolvimento verificado nos outros Estados, destacando-se alguns do Nordeste".

Ainda na área financeira, recolhemos a seguinte manifestação (exec.14):

"A presença no RS era menor, até porque não somos grandes inovadores. Sempre agimos com base em experiências anteriores.

E logo acrescenta: "É bom lembrar aos críticos da estatização que esta, no Brasil, ocorreu porque a iniciativa privada se omitiu, ou por

falta de recursos ou por falta de ousadia. Hoje é fácil criticá-la, sem olhar as condições do passado".

Um quarto executivo (exec.8) declinou ter testemunhado o Presidente E. G. Médici manifestar-se que não recebia projetos para poder concretizar seu desejo de apoiar o Rio Grande.

Para um dirigente de organismo atuante na área de desenvolvimento (exec.7), com ênfase para a Região Sul, a nossa presença se dava mais junto a Ministros rio-grandenses e afirma:

"De um modo geral, a presença institucionalizada, porém, era paupérrima. Não "convivíamos nas 'salas' de elaboração de decisões" e nem sequer valorizávamos o segundo, terceiro e quarto escalões, os tecnoburocratas de ampla e efetiva influência na montagem das decisões, como faziam outros Estados, especialmente Minas Gerais, alguns do Nordeste e Paraná, este se avantajando sobre o Rio Grande. Os pró-homens do Rio Grande se contentavam em ser recebidos por Ministros".

O mesmo entrevistado afirma:

"Posso testemunhar que o Estado perdeu a oportunidade de receber avultados recursos, por exclusiva falta de projetos ou por melindres, por suscetibilidade à flor da pele. Foi o caso do PROMORAR".

E adita:

"O RS não soube compreender e acolher a vez que lhe foi oferecida de transformar, em condições excepcionalmente boas, o Banco do Estado num dos maiores estabelecimentos de porte nacional".

Estas observações, segundo seu autor, valem tanto para governo como para a iniciativa particular.

Um executivo (exec.16), autoridades em economia e de presença recente no nível ministerial, na área de planejamento e orçamento, faz este importante relato:

"O depoimento mais relevante, que acentuou minhas análises anteriores enquanto economista, pesquisadora e acadêmica, refere-se ao período em que atuei no Ministério do Planejamento, Orçamento e Coordenação, conforme depoimento já gravado junto à Comissão de Economia da Assembléia Legislativa. Durante o período, fui procurada e pude atender a diversas demandas dos governos do nordeste. São Paulo, Mato Grosso, estados do norte, Santa Catarina, Paraná, dentro da orientação governamental. No entanto, nenhum projeto foi-me apresentado pelo governo do estado e, em nenhuma ocasião houve manifestação articulada das lideranças políticas do RS em nome de alguma prioridade - para o governo federal essas prioridades não haviam sido formuladas, ou o interesse articulado do estado em torno de algum projeto de desenvolvimento também não havia sido formulado. A bancada ruralista apresentou, sim, sua proposta quanto ao setor primário, e lideranças empresariais estiveram não apenas reivindicando para seus projetos particulares, e sim, sugerindo linhas de política globais - característica cultural já apreendida pelas outras perguntas do questionário. Com isso, ou seja, com a desarticulação evidente no campo político maior, o estado terminou sendo prejudicado em termos de presença tanto na orientação das políticas públicas quanto na própria conta do orçamento federal. O fulcro da questão é a condução política das demandas do estado".

A conclusão é transparente: somos arredios em freqüentar os centros de decisões e carentes de projetos.

8.10 - Pedir Mais, Propor Menos

Na questão 3 do RE I, 56,25% dos executivos entrevistados assinalam que as lideranças empresariais sulina "costumavam exercer pressão política, no sentido de simplesmente *pedir* ou exigir"; 37,50% entendem que as mesmas "costumavam *propor* mais,

no sentido de apresentar projetos com argumentos técnicos e cujo interesse ultrapassasse o meramente particular" e apenas 6,25% (um) marcou as duas posições.

Para um dos consultados (exec.3), o segmento político, mais que o empresarial, foi sempre de pedir mais. Outro (exec.13) dá a esta questão a mesma resposta que formulou para a de nº 2, referida anteriormente, isto é, para ele as reivindicações eram mais na base do "papo", da "boa conversa", num quadro "patético" de crise.

Um terceiro (exec.14) se pronuncia com estas palavras:

"É bom frisar que quando os gaúchos apresentavam projetos o faziam de forma impessoal, embora com poucos argumentos técnicos. Por seu feitio, entendiam que não podiam ser tomados como proponentes de coisas escusas. Logo, dispensavam-se de maiores justificativas técnicas. Bastava a palavra".

Como representativa de maneira pela qual diversos empresários manifestaram-se a respeito, um líder classista (emp.4) comenta:

"Então alugamos jatinhos, vamos a Brasília fazer um movimento e dizer o que nós queremos. Aí vimos embora e o que ficou lá? Uma carta dizendo o que queremos e uma fotografia nos jornais com a legenda de que o RS foi em peso pedir. Mas não deixamos um Projeto, porque geralmente não temos projetos e quando temos não reúnem o consenso, a unidade de pensamento". E conclui: "Quando pedimos as coisas, nós não sabemos nem pedir. As vezes nos unimos por uma causa que não vale a pena".

Outro líder classista, de alta representação e reconhecida autoridade (exec.33) informou-nos que, na entidade que dirigiu, não admitia fosse empregado o verbo "reivindicar". Preocupava-se, isto sim, em instrumentar o órgão para que soubesse propor

fundamentadamente e exigir quando fosse o caso. Ou, seja, mudar o enfoque de pedir para o de informar e negociar. Inclusive abastecer os associados de informações para que os mesmos pudessem tomar suas decisões. E observa, com palavras que subscrevemos como conclusão deste sub-título:

"Eu acho que no Rio Grande ainda há resquício da 'mentalidade reivindicatória', que é muito marcada pela força do poder público no Brasil. Faz parte da nossa cultura. Eu acho que deveríamos propor mais e querer saber aonde vai parar o nosso dinheiro, o meu dinheiro".

8.11 - Articulação

No pertinente às "entidades representativas de diferentes segmentos da economia rio-grandense, em relação às suas congêneres dos Estados antes referidos, ao tratar de assuntos da categoria" (RE I:4), para 50% dos executivos elas se apresentavam menos articuladas, "no sentido de argumentação, de assessoramento técnico e de 'lobby"; para 43,75%, igual e para 12,50%, de forma maior.

Ao longo dos depoimentos complementares às questões fechadas e à abordagem das questões abertas, é comum encontrar-se críticas à falta de articulação e de exercício do lobbismo sadio. Tanto de empresários como de executivos, ouvimos que o Rio Grande é pródigo em unir-se para pedir ou para protestar diante de fatos consumados, mas é avaro em articular-se para negociar propostas de interesse geral e termina sendo prejudicado ou pelo individualismo, ou pelo romantismo. Sob este aspecto, repete-se a acusação ao poder político local de ser deficiente em coordenar ações objetivas e em assentar um projeto global para o Estado e fixar estratégias corretas para sua consecução. Apenas aventa idéias gerais, sem propor, contudo, projetos factíveis.

Um líder classista (emp.4) lembra que numa audiência com determinado Governador, o Sindicato da Construção Civil focou o assunto da habitação e a necessidade de elencar projetos criativos, viáveis e capazes de interessar à iniciativa privada e, também, de obter financiamento na esfera nacional. Pois bem, a resposta do governador à questão foi esta: "A habitação não é problema meu. É problema do Governo Federal". Alegou, em seguida, que o Governo já suportava os salários da COHAB. Foi-lhe ponderado, então, que se poderia, ao menos, fazer alguma coisa aqui no Estado. A reação foi pronta: "Não, nessa área eu não quero me meter; não me meto nisso". "E assim", acrescenta o entrevistado, "não se meteu na área da energia e em tantas outras. Nem para aglutinar e coordenar".

A maioria dos Empresários ouvidos considera que, de uma forma ou de outra, e salvo exceções, tem havido ausência do "grande regente".

Numa palavra: o traço cultural da nossa formação, a um só tempo romântica e individualista, dificulta a boa articulação.

8.12 - Mais Emoção, Menos Pragmatismo

Qual seria a razão desse comportamento moldado pela improvisação, pelo "repente" e até pela omissão do Estado? Estado abrangendo aqui o Governo e a iniciativa privada, como esclarecemos aos entrevistados.

Seguramente, a grande maioria dos empresários tem explicação taxativa. Vejamos seu posicionamento face ao item 12 (RE II:12).

90,90% assinalou SIM, dizendo entender que "os pleitos encaminhados à esfera federal, pelo Estado, são prejudicados pela presença de discurso excessivo e ausência de pragmatismo, ou seja, por mais emocionalidade e menos objetividade". Somente um (9,10%) optou pela NÃO.

Exemplo dessa emocionalidade e menor objetividade é, para um dos entrevistados (emp.5), "o lançamento de 'idéias' sem embasamento sólido, tais como:

- Ferrovia RS-Antofagasta,
- Interligações de bacias fluviais,
- Gasoduto da Argentina, em contraposição à orientação do Governo Federal e Petrobrás, cujo estudo inclui o reforço de gás da Bacia de Tubarão, descoberta a 6 ou 7 anos,
- Siderúrgica de grande porte em Uruguaiana".

Um industrialista do interior (emp.20) acha que "temos de ser mais claros, objetivos e rápidos". Um terceiro, ao assinalar o SIM, complementa dizendo que, embora a ética seja muito importante - internamente e nos negócios -, temos muitos pruridos 'éticos' e apoucado pragmatismo, levando muito na emocionalidade".

Conclusivamente, pode-se dizer que "discursivismo" e a emocionalidade próprios da nossa formação cultural, têm prejudicado o sucesso dos pleitos que são encaminhados.

8.13 - Representante e Veículo

Por falar em ética, é chegada a ocasião - na seqüência que adotamos como lógica - de registrar o comportamento gaúcho no relacionamento com o Poder Central.

Perguntados se, em termos médios, "eram vistos pelos dirigentes empresariais e classistas do Rio Grande do Sul mais como alguém que, com base em propostas fundamentadas e viáveis, poderia ser veículo para defendê-las com segurança e sem a suspeição de mero agente do Estado" (RE I:6), 75% dos executivos responderam que sim; e 25% admitiram que eram vistos "mais como seus (do RS) representantes, com o dever de simplesmente ajudar o Estado, canalizando recursos".

A este respeito, deve-se sublinhar que dos quinze executivos entrevistados, apenas um (exec.2) "sentiu-se usado pelas lideranças empresariais e classistas rio-grandenses, no sentido de ser seu simples e diligente procurador" (RE I:7) e, ainda assim, algumas e não muitas vezes (RE I:8).

Com esta constatação, confirma-se a componente ética do gaúcho, cuja observância e questão de princípios, mesmo que em prejuízo de interesses específicos.

8.14 - Jovens Empresários, Uma Perspectiva

Tanto para executivos como para empresários, formulamos questão de igual teor (itens 12 e 8, respectivamente) com o objetivo de auscultar o pensamento dos mesmos sobre, na perspectiva do futuro, a atuação do "grupo de jovens empresários com presença no horizonte rio-grandense".

Eis o quadro resultante, em termos de potencialidade:

Opinantes em %	Atributos para bons empreendedores		Habilidade para a liderança	
	Bem preparados	Mal preparados	Bem preparados	Mal preparados
Executivos	(15) 3,75%	(1) 6,25%	(13) 81,25%	(3) 18,25%
Empresários	(28) 84,85%	(5) 15,15%	(24) 72,72%	(9) 27,28%

Anote-se que, entre os treze executivos que consideram os jovens empresários com habilidade para bem exercer a liderança, quatro o fazem com a ressalva de "relativamente", enquanto um empresário acrescenta ponderações com conotação interrogativa.

Na generalidade dos depoimentos complementares, fica bem patenteada a expectativa favorável e esperançosa em relação à média dos jovens empresários sulinos, como fica a preocupação quanto ao senso de objetividade e à valorização da experiência como ferramentas indispensáveis à correta estrutura dos mesmos. Constatamos, também, o temor de

que a potencialidade dos mesmos, em termos de qualidade cultural e de habilidade para a liderança, possa ser prejudicada por embasamento cultural dissociado da realidade brasileira.

Em resumo: que a visão do ideal e a visualização do mundo - certamente indispensáveis - não sacrifique nos jovens empresários a caminho da liderança, a compreensão do Brasil real.

9 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo que foi visto na pesquisa histórica e pelos dados coletados e analisados na pesquisa de campo, podemos alinhar duas ordens de conclusões que se interpenetram e se completam: a) uma específica, estritamente vinculada aos resultados diretos e objetivos das entrevistas; b) outra de caráter geral, essencialmente decorrente da visão global da realidade investigada e da componente histórica.

Começamos por reprisar o pacífico entendimento em relação à ocorrência de um quadro de extensas e profundas modificações no contexto nacional, no decorrer dos anos 1964 - 94, ao qual as empresas e as lideranças classistas não deviam e não podiam ficar alheias.

Diante deste quadro e em termos de apreender e compreender as crises e os desafios daí decorrentes e da capacidade de enfrentá-los com estratégias adequadas, as lideranças gaúchas são menos rápidas em comparação com as de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. São, também, menos rápidas em relação a alguns Estados nordestinos, notadamente a Bahia, e outros de emergência mais recente, como Paraná e Santa Catarina.

Não apenas sua atitude receptiva é lenta. Igualmente é mediana a eficiência se comparada pela militância desenvolvida e pelo pragmatismo em aglutinar, coordenar, conduzir e negociar, sendo as lideranças pouco produtivas na relação resultado-benefício.

Uma consequência natural do conceito de mediania, é o grau médio atribuído pelos entrevistados às duas características acima citadas, que marcam as lideranças empresariais, sendo, porém, ressalvado que, a partir de 84, começa a ocorrer um processo positivo de evolução.

Esta componente evolutiva é creditada, em grande parte, à melhor formação cultural das elites dirigentes, à existência de uma infra-estrutura (transportes, telecomunicações, informática, etc.) e à abertura do Brasil para o Mundo. Isto, no entanto, não superou, ainda, certos hábitos próprios de nossa formação sócio-cultural, alguns de fundo tipicamente psicológico, como a desconfiança, a postura descansada, a mentalidade reivindicadora, a atitude de espera por soluções vindas de cima, por vezes interrompida pelo protesto ríspido, mais emocional e menos pragmático. Ficamos muito no aguardo de que os gaúchos presentes no Governo Federal venham trazer, espontaneamente, a solução de nossos problemas e a concretização de sua disposição de ajudar.

De outra parte, concluímos que, devido a circunstâncias históricas e sociológicas nossas lideranças ainda possuem uma concepção autárquica e auto-suficiente e sentimento guerreiro aliados a um comportamento ético esmerado e a um acentuado idealismo. Destes aspectos decorre o fato de sermos pródigos na mobilização para pedir ou

para protestar diante de fatos consumados, mas avaros na articulação para negociar propostas bem fundamentadas e compatíveis com o contexto da política nacional.

O perfil dos líderes rio-grandenses é marcado por tais componentes e, além disso por traços de individualismo e romantismo; pela predominância de um conjunto de homens que foram grandes empresários empreendedores, mas não propriamente líderes, na medida em que o elemento político englobava a representação empresarial; por atitudes correntes de dependência do poder público central.

Apenas os últimos anos é que vem emergindo uma liderança mais forte, mais preparada e instrumentalizada, de conteúdo predominantemente empresarial.

Esta constatação é reforçada pela expectativa favorável e esperançosa em relação ao grupo de jovens empresários com presença no horizonte rio-grandense, potencialmente dotados de atributos para serem bons empreendedores e de habilidades para exercerem a liderança.

Outra conclusão evidente, é a de que a alegada marginalização do Rio Grande do Sul é mais uma versão e menos um fato real. Ela é apenas relativa e deve-se mais às próprias classes dirigentes rio-grandenses - políticas e empresariais - e menos à disposição do poder central em discriminar o Estado. Esta concepção explica-se tanto por ocorrências passadas, como as razões da Revolução Farroupilha, como pela falta de visão ampla da sociedade gaúcha para compreender a realidade nacional, na sua variedade de circunstâncias e

objetivos, cujo atendimento global não deve ser encarado como menosprezo a esta ou àquela unidade federativa, mas como fator estratégico e de ocasião.

Diga-se o mesmo em relação à posição de poder do Rio Grande na esfera federal, longamente examinada no capítulo precedente. Se perda ocorreu eventualmente, foi por nossa reduzida freqüência nos centros permanentes de decisões e por ausência de projetos lastreados em argumentos técnicos e senso de oportunidade. Numa palavra: nós gaúchos, somos arredios em freqüentar os núcleos de elaboração de políticas e de medidas concretas, para a Nação, além de sermos desprovidos de projetos. Temos sido dados a pedir mais e a propor menos, a reivindicar mais e a negociar menos.

Para essa realidade, com a aparência cultivada de marginalização, contribui nossa pequena capacidade de articulação. Especialmente o poder político local tem sido deficiente em formular um projeto global e aglutinar forças em torno do mesmo, bem como de coordenar ações objetivas e de fixar estratégias adequadas para a consecução do fim pretendido.

Existem três posições fundamentalmente responsáveis por essa verdade: a) a dificuldade de superar o particular para unir-se no geral; b) a radicalização e a vaidade política, responsáveis por acessos de autofagia, de destruição e de denegrimto das instituições e dos cidadãos, neutralizando o êxito dos pleitos encaminhados ao poder central (político e econômico; e c) a incapacidade de sedimentar a ligação dos interesses políticos e econômicos do Rio Grande do Sul.

O poder político estadual, salvo exceções, não tem sido o "grande regente" da aglutinação, da coordenação, da objetividade e da capacidade em fazer-se ouvir e acatar, no conjunto nacional.

Para essa deficiência concorre, como foi acentuadamente reconhecido pelos empresários, o predomínio do discurso excessivo e da ausência de pragmatismo, ou seja, há mais emocionalidade e menos objetividade, prejudicando o sucesso dos pleitos encaminhados pelo Estado, a nível de poder público e de organismos privados, à esfera federal, a nível de poder público e de organismos privados.

Tendo presente o aqui comentado, considerando o exposto no capítulo da Análise dos Resultados, com destaque para as insuficiências das lideranças empresariais em termos, por exemplo, de rapidez na apreensão e compreensão de novos fatos e realidades, de militância e capacidade de aglutinar, coordenar e conduzir, de dificuldade em articular e sustentar propostas tecnicamente fundamentadas e compatíveis com as diretrizes nacionais; e sem omitir a insuficiência do setor político, uma conclusão-síntese pode ser assim enunciada:

A LIDERANÇA EMPRESARIAL DO RIO GRANDE DO SUL
TEM SE CARACTERIZADO PELA MEDIANIA, FRENTE A
CRISE E DESAFIOS NO CONTEXTO SÓCIO, POLÍTICO E
ECONÔMICO, NO CONTEXTO NACIONAL, AO CORRER
DO PERÍODO 1964-94.

10 - NOVOS ESTUDOS

No decorrer dos estudos desenvolvidos e da elaboração da presente dissertação, foi se abrindo, para nós, um mundo convidativo à reflexão e à análise. São temas que nos despertaram fortemente a atenção e nos chamam para o desafio de examiná-los mais detidamente.

A esse respeito, mencionamos dois assuntos que nos parecem dignos de uma abordagem mais ampla.

O primeiro seria realizar um inventário das oportunidades ganhas e perdidas pelo Rio Grande do Sul, relacionando-as com os traços psicológicos e culturais do gaúcho.

O segundo seria a influência da miscigenação do gaúcho sobre a vida empresarial rio-grandense em termos de diversificação espacial e de atividades econômicas.

Este registro tem o significado de manifestar o propósito da autora de realizar novos estudos, de prosseguir no caminho iniciado com a dissertação aqui apresentada com vistas ao Mestrado em Administração.

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

Porto Alegre, 26 de julho de 1994.

Prezado Senhor

CÂNDIDA MARIA CERVIERI, Bacharel em Administração de Empresas e Pública por esta Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas, integrante da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, está, sob minha orientação, elaborando sua dissertação de mestrado. Em linhas gerais, seu trabalho trata dos desafios postos perante as lideranças empresariais do Rio Grande do Sul em decorrência das modificações havidas no plano federal, a partir de 1964, e de como as mesmas reagiram e atuaram. Naturalmente, a fundamentação da dissertação envolve aspectos anteriores a 1964.

A metodologia adotada requer que a mestranda realize uma série de entrevistas com empresários e pessoas que exerceram funções de relevo com repercussão nacional.

Por entender que o Senhor, em se dispondo a ser entrevistado, poderá prestar excelente colaboração ao objetivo visado, tenho a satisfação de apresentar-lhe minha orientanda.

Pela atenção que, tenho certeza, o Senhor lhe dispensará, antecipo os melhores agradecimentos e firmo-me cordialmente.

Dr. Francisco Araújo Santos

Prof. do PPGA/UFRGS

ROTEIRO DE ENTREVISTA I

PARA EXECUTIVOS DO GOVERNO FEDERAL
NO PERÍODO PÓS 1964 VINCULADOS AO RGS

- RE I -

Nome:

Função:

Período de exercício:

1. - Proporcionalmente à importância política e econômica de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, a frequência do Rio Grande do Sul, por suas lideranças empresariais, junto ao órgão sob sua jurisdição, era:

maior ()

igual ()

menor ()

2. - Guardada a proporcionalidade com esses Estados e em termos de apresentação de projetos lastreados em estudos técnicos e de viabilidade econômica, a presença do Rio Grande do Sul junto ao órgão sob sua jurisdição, era:

maior ()

igual ()

menor ()

3. - As lideranças empresariais do Rio Grande do Sul costumavam exercer pressão política, no sentido de simplesmente pedir ou exigir (); ou costumavam propor mais, no sentido de apresentar projetos com argumentos técnicos e cujo interesse ultrapassasse o meramente particular ().

4. - As entidades representativas de diferentes segmentos da economia riograndense, em relação às suas congêneres dos Estados antes referidos, ao tratar de assuntos da categoria, apresentavam-se bem articulados, no sentido de argumentação, de assessoramento técnico e de lobby, de forma:

maior ()

igual ()

menor ()

5. - Na apreensão e compreensão das novas diretrizes que o Governo Federal, na área do seu órgão, lançava ou implementava, a rapidez das lideranças empresariais riograndense em relação às dos Estados em referência, era:

maior ()

igual ()

menor ()

6. - Em termos médios, o senhor, como gaúcho integrante do Governo Federal, era visto pelos dirigentes empresariais e classistas do Rio Grande do Sul mais como seu representante com o dever de simplesmente ajudar o Estado, canalizando recursos (); ou como alguém que, com base em propostas fundamentadas e viáveis, poderia ser veículo para defendê-las com segurança e sem a suspeição de mero agente do Estado ().

7. - O senhor sentiu-se usado pelas lideranças empresariais e classistas riograndenses, no sentido de ser seu simples e diligente procurador:

sim ()

não ()

8. - Em caso positivo:

muitas vezes ()

algumas vezes ()

raramente ()

9. - Na hipótese de admitir que o Rio Grande do Sul, a partir do Período Juscelino Kubitschek, tenha perdido posição de poder na área federal, quais na sua opinião, as causas que a originaram e as conseqüências daí decorrentes.

(resposta em folha à parte, ou depoimento gravado)

10. - Na sua opinião, homens como Alberto Bins, A.J. Renner, Rubem Berta, José Bertaso, Abramo Eberle, Francisco Antônio Caldas Júnior e Kurt Johannpeter foram mais empreendedores (no sentido de criar seu negócio individual, organizar e impulsionar sua indústria, criando novos métodos e/ou novos produtos e atividades) (); ou foram líderes (no sentido de aglutinar, sintetizar e conduzir com militância, combatitividade, firmeza, crença no poder de vontade, determinação e visão ampla da sociedade) ().

11. - Comparadas com as anteriores a 1964, as expressões (ou lideranças) empresariais riograndenses, atuantes no período pós Revolução de 64, são de porte (estatura cultural, prestígio, capacidade de fazer-se ouvir):

maior ()

igual ()

menor ()

12. - Como vê o grupo de jovens empresários com presença no horizonte riograndense, potencialmente com:

- atributos para serem bons empreendedores:

* bem preparados ()

* mal preparados ()

- habilidade para exercer liderança:

* bem preparados ()

* mal preparados ()

13. - Qual(is) o(s) seu(s) depoimento(s) pessoal(is) sobre fatos que reforçam uma ou mais de suas respostas, nesta entrevista.

(resposta em folha à parte, ou gravada)

Data:

Entrevistador:

ROTEIRO DE ENTREVISTA - II
PARA EMPRESÁRIOS DO RIO GRANDE DO SUL
- RE II -

Nome:

Ramo de atividade:

1. - Na sua opinião, homens como Alberto Bins, A. J. Renner, Rubem Berta, José Bertaso, Abramo Eberle, Francisco Antônio Caldas Júnior e Kurt Johannpeter foram mais empreendedores (no sentido de criar seu negócio individual, organizar e impulsionar sua empresa, criando novos métodos e/ou novos produtos e atividades) (); ou foram líderes (no sentido de aglutinar, sintetizar e conduzir com militância, combatividade, firmeza, crença no poder da vontade, determinação e visão ampla da sociedade ().

2. - Comparadas com as anteriores a 1964, as expressões (lideranças) empresariais riograndenses, atuantes no período de pós Revolução de 64, são de porte (estatura cultural, prestígio, capacidade de fazer-se ouvir):

maior ()

igual ()

menor ()

3. - No seu entender, o período chamado de Revolucionário (1964-1984) - independentemente do seu mérito - implicou em extensas e profundas modificações para a atividade empresarial e para a vida de suas entidades representativas:

sim ()

não ()

4. - Na apreensão e compreensão das novas diretrizes que o Governo Federal lançava ou implementava, nesse período (64-84) a rapidez das lideranças empresariais riograndenses em relação às de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, era:

maior ()

igual ()

menor ()

5. - Em termos de militância, organização, combatividade, poder de vontade, determinação, capacidade de compreender situações novas e delas tirar partido, poder de aglutinar, sintetizar e conduzir, considera que as lideranças empresariais gaúchas, atuantes de 64 a 94, frente ao desempenho das existentes no eixo Rio de Janeiro-São Paulo-Minas Gerais, foram:

muito eficientes ()

medianamente eficientes ()

pouco eficientes ()

6. - Seu conceito sobre a capacidade das mesmas é:

alto ()

médio ()

baixo ()

7. - Com suas próprias palavras, conceitue o perfil que entende necessário a um líder empresarial.

(resposta em folha à parte ou gravada)

8. - Como vê o grupo de jovens empresários com presença no horizonte riograndense, potencialmente com:

- atributos para serem bons empreendedores:

* bem preparados ()

* mal preparados ()

- habilidades para exercer liderança:

* bem preparados ()

* mal preparados ()

9. - Considera que a propalada marginalização do Rio Grande do Sul, do Governo Juscelino até hoje, pelo Poder Central, é:

verdadeira ()

relativa ()

inexistente ()

10. - Se verdadeira ou relativa, debita essa marginalização mais:

a causas externas, como maior organização, atuação e presença de outros Estados e/ou Regiões no núcleo de Poder Central e nos escalões tecnoburocratas de Brasília: ()

ou a causas internas, como pouco preparo das nossas lideranças político-empresariais, desarticulação de suas entidades representativas e carência de apoio logístico. ()

11. - Na hipótese de admitir que o Rio Grande do Sul, a partir do Governo Juscelino Kubitschek, tenha perdido posição de poder na área federal, quais, na sua opinião, as causas que a originaram e as conseqüências daí decorrentes.

(resposta em folha à parte ou gravada)

12. - Entende que os pleitos encaminhados à esfera federal, pelo Estado, são prejudicados pela presença de discurso excessivo e ausência de pragmatismo, ou seja por mais emocionalidade e menos objetividade:

sim ()

não ()

13. - Qual(is) o seu(s) depoimento(s) pessoal(is) sobre fatos que abonem uma ou mais de suas respostas, nesta entrevista.

(resposta em folha à parte ou gravada)

Data:

Entrevistador:

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A REVOLUÇÃO de 30: Textos e Documentos. Brasília. Edição da Universidade de Brasília. v.2. 1982.
- ALMEIDA, Gen. Gil de. Homens e Factos de uma Revolução. Rio de Janeiro, Calvino Filho Editor, s.d.
- ALVES, Francisco. Independência: Revolução e Contra-Revolução. A Liderança Nacional. São Paulo, USP, 1975.
- ARISTÓTELES. A Política. São Paulo, Cultura Brasileira, p. 81.
- BARCELLOS, Rubens de Estudos Rio-Grandenses. Globo, Porto Alegre, 1955.
- BARNARD, Chester I. As Funções do Executivo. São Paulo, Atlas, 1971.
- BEAL, G. M., BOHLEN, J. M. & Raudabaught. Liderança e Dinâmica de Grupo. 2ª ed. Rio de Janeiro, ZAHAR, 1965.
- BENNIS, Warren & NANUS, Burt. Líderes - Estratégia para Assumir a Verdadeira Liderança. São Paulo, Harbra, 1988.
- BERTOTTI, Joseph M. Liderança no Trabalho. Rio de Janeiro, Centro de Publicações Técnicas da Aliança, 1964.
- BOTELHO, Eduardo Ferreira. Do Gerente ao Líder. São Paulo. Atlas, 1990.
- BOTTOMORE, Thomas Zuckermann & LASSWEL, Harold. Elites Políticas. Brasília, UNB, 1988.
- BRASILIANO, Rubio Formação Histórica do Brasil. Nacional, Rio de Janeiro, 1935.
- _____. O Rio Grande do Sul e a Cisplatina. Livraria do Globo. Porto Alegre, 1935.
- BROSSARD, Paulo. Oswaldo Aranha, 100 Anos. Zero Hora, 21.02.94 p.4. Porto Alegre.
- CALOGERAS, Pandiá. Formação Histórica do Brasil. Nacional. Rio de Janeiro, 1935.

- CAMÕES, Luís de. Os Lusíadas. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro, 1980.
- CAMPOS, Roberto de Oliveira. A Lanterna na Popa. Rio de Janeiro. Topbooks, 1994.
- CAPANEMA, Gustavo. Pensamentos. Belo Horizonte, Ibérica, 1983.
- _____. Pensamentos. Ibérica. Belo Horizonte, 1983.
- CARAVANTES, Geraldo & BRETAS PEREIRA, M. J. O Perfil do dirigente: reflexões para sistemas organizacionais em mudanças. In: CARAVANTES, G & MOTTA, P. R. Planejamento Organizacional. Porto Alegre, FDRH.
- CARDOSO, Fernando Henrique. Capitalismo & Escravidão no Brasil Meridional. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1977.
- _____. O Empresário Industrial e o Desenvolvimento Econômico do Brasil. São Paulo, Tese de livre docência. USP, 1963.
- CARNEGIE, Dah e Associates. Administrando através das pessoas. Rio de Janeiro, Artanova S/A, 1975.
- CARRION Junior, Francisco M. O Modelo Brasileiro: impasses e alternativas. Porto Alegre, Zheta, 1975.
- CARVALHO, Marechal Setembrino de Carvalho. Memórias. Rio de Janeiro, 1950.
- CASTILHOS, Júlio de. Artigo em A Federação, de 20.11.1889. Porto Alegre.
- _____. Mensagem à Assembléia do Rio Grande do Sul. A Federação, 27.9.1897.
- CASTRO, Cláudio de Moura. A Prática da Pesquisa. São Paulo. McGraw-Hill, 1977.
- CESAR, Guilhermino. História do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Globo, 1970.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. São Paulo, Makron Books, 1992.
- CLEMENS, John K e MAYER, Douglas F. Liderança. O Toque Clássico. 2a. ed. Best Seller, 1989.
- CORREA, Joaquim S. Oliveira. O Exercício do Poder na Administração. Rio de Janeiro, Documentário, 1977.
- COULANGES, Fustel. A Cidade Antiga. Lisboa, Livraria Clássica Editora, v.1, 1953.
- _____. A cidade Antiga. Lisboa. Livraria Clássica Editora, v.1, 1953.
- COUTINHO, Lourival. O General Goês Depõe... Rio de Janeiro, Coelho Branco, 1956.
- COVRE, Maria de L. Manzini. A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresas. Rio de Janeiro, Vozes, 1980.
- CROSBY, Philip B. Liderança. São Paulo. Makron Books, 1991.

- CUNHA, Euclides da. Os Sertões. Abril Cultural. São Paulo, 1982.
- CUNHA, Flores da. A Campanha de 1923. Zélio Valverde. Rio de Janeiro, 1942.
- DANIELOU, Jean. A crise Atual da Inteligência. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1984.
- DEMO, Pedro. Introdução à Metodologia da Ciência. Atlas. São Paulo, 1983.
- DINIZ, Eli. Empresário, Estado e Capitalismo no Brasil. São Paulo, Paz e Terra, 1978.
- DISCURSO na sessão fúnebre de 31.10.1903, na Assembléia Legislativa para honrar a memória de Júlio de Castilhos, citado por Ricardo Vélez Rodríguez, em Castilhismo - Uma Filosofia da República - p.73 - Escola Superior de Teologia São Lourenço de Brindes - Caxias do Sul - 1990.
- DOSTOIEVSKI, Fiodor. Diário de um Escritor. Hyspamerica Ediciones. Buenos Aires, 1958 (p.28).
- DREIFUSS, René Armand. 1964: A Conquista do Estado. Petrópolis, Vozes, 1981.
- EATON, Heanett. George Washington: Homem e Patriota. Rio de Janeiro. Livraria Clássica Brasileira, 1960.
- FAGUNDES, Morivalde Calvet. História da Revolução Farroupilha. Porto Alegre, Editora da UCS, com Escola Superior de Teologia São Lourenço de Brines e Martins Livreiro, 1984.
- FAORO. Raymundo. Os Donos do Poder. Porto Alegre, Editora Globo, 1958.
- FARO, Clóvis de & outros. Plano Collor: Avaliação e Perspectivas. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos, 1990.
- FAUSEL, Erich. Alberto Bins, O Merlense Brasileiro. São Leopoldo, Rotermond e Cia. Ltda. s/data, p.37.
- FERNANDES, Florestan. A Revolução Burguesa no Brasil, Ensaio de Interpretação Sociológica. 3a. ed. Rio de Janeiro. Guanabara S/A, 1987.
- FERREIRA, Silvestre Pinheiro. Cartas sobre a Revolução do Brasil. RIHGB, v.51.
- FIEDLER, Fred E. Liderança e Administração Eficaz. São Paulo. Pioneira, 1986.
- FONSECA, Pedro Cesar Dutra. Vargas: O Capitalismo em Formação. Brasiliense. São Paulo, 1989.
- _____. Os Gaúchos e a República Nacional: das Fazendas ao Porto Alegre, UFRGS, 1993.
- FONTOURA, João Neves da. Memórias. Portl Alegre, Globo, 1969.
- _____. Memórias. Porto Alegre, Globo, v.3.

- FRANCO, Sérgio da Costa. Porto Alegre e seu Comércio. Porto Alegre, Associação Comercial de Porto Alegre, 1983.
- FRANCO, Virgílio de Mello. Outubro, 1930. Rio de Janeiro, Schimidt Editor, 1931.
- FREITAS, Leci S. de. Um Estudo de Caso sobre o Sistema Estadual de Planejamento. Porto Alegre - PPGA - UFRGS, 1980.
- FURTADO, Celso. Análise do Modelo Brasileiro. 8a. ed. São Paulo, Civilização Brasileira, 1986.
- GALVÃO DE SOUZA, José Pedro. Política e Teoria do Estado. São Paulo, Edição Saraiva, 1957.
- _____. Da Representação Política. São Paulo, Edição Saraiva, 1971.
- _____. O Estado Tecnocrático, São Paulo, Edição Saraiva, 1973.
- GASSET, José O. J. La Rebellion de las Masas. Buenos Aires, Erpasa, 1951.
- GEISEL, Ernesto. Discursos Presidência da República. Brasília, 1974.
- GERBER, Michael E. O Mito do Empreendedor. 2a. ed. São Paulo. Saraiva, 1990.
- GOODE, William J e HATT, Paul K. Métodos em Pesquisa Social. Cia. Ed. Nacional. São Paulo, 1960.
- _____. Métodos em Pesquisa Social. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 1960.
- GOULART, Jorge Salis. A Formação do Rio Grande do Sul. Martins Livreiro. Porto Alegre, 1978.
- _____. A Formação do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Livreiro Editor, 1978.
- GROS, Denise Barbosa. Burguesia Industrial Gaúcha e o Estado Nacional, 1964-1978. Porto Alegre, FEEE, 1990.
- II PLANO Nacional de Desenvolvimento - II PND(1975-1979) - IBGE - Brasília, 1974
- III PLANO Nacional de Desenvolvimento 1980 - 1985 - III PND - IBGE - Brasília, 1980
- INGENIEROS, José. O Homem Mediocre. Rio de Janeiro, Livraria Tupã Editora, s/d.
- JAGUARIBE, Hélio. Desenvolvimento Político. São Paulo. Editora Perspectiva, 1975.
- JENNINGS, Eugene E. Liderança nas Organizações e na História. São Paulo, Brasiliense, 1970.
- KERLINGER, Fred N. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1980.

- KOUZES, James M. e PASNER, Barry Z. O Desafio da Liderança. Rio de Janeiro, Campus, 1991.
- KRAUZ, R. Homens e Organizações: Adversários e Colaboradores. São Paulo, Editora Fundo de Cultura, 1984.
- KRETCH & Krutchfield. O Indivíduo na Sociedade. São Paulo, José Olympio Editora, v.2, 1982.
- LAHR, C. Manual de Filosofia. Apostolado da Imprensa. Porto, 1950.
- LAKATOS, Eva Maria. Sociologia Geral. 4a. ed. São Paulo. Atlas, 1981.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Maria de A. Técnicas de Pesquisa. São Paulo, Atlas, 1990.
- _____. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo, Atlas, 1990.
- LAPIERRE, Lawrent. Imaginário. Administração e Liderança. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 29 (4):5-16; out/dez, 1989.
- LEITE, Mauro Renault e Novelli Júnior. Marechal Eurico Gaspar Dutra: O Dever da Verdade. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1983.
- LEME, Jair de Abreu. Gerentes para o Século XXI. In: Revista Recursos Humanos & Sociedade. Cortez Editora, jul.1986.
- LUDWIG, Emil. Bolívar: Cavaleiro da Glória ou da Liberdade. Porto Alegre, Globo, 1943.
- _____. Napoleão. Porto Alegre. Globo, 1957.
- MACHADO, José Antônio P. Parceria com o Rio Grande. A Experiência da Administração Luiz Carlos Mandelli na FIERGS. Porto Alegre, L&PM, 1993.
- MAGALHÃES, Fernando. Cartilha da Probidade. São Paulo, Melhoramentos, 1958.
- MARQUES, A. da Fontoura. A Economia do Charque. Martins Livreiro. Porto Alegre, 1992.
- MARTINS, João de Deus, em Revista do Instituto Histórico e Geográfico do Rio Grande do Sul, citação de J. S. Goulart.
- MARTINS, Luciano. Estado Capitalista e Burocracia no Brasil Pós 64. 2a. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1991.
- MAUÁ, Visconde de. Autobiografia. Rio de Janeiro, Zélio Valverde Editor, 1942.
- MAYER, Douglas F. Liderança: O toque clássico. São Paulo, Editora Best Seller, 1989.
- McCLELLAND, D & Burnham, D. Power is the great motivator. In: Harvard Business Review. March/April, 1976.

- MEDEIROS, A. A. Borges de. Discurso perante à Assembléia Legislativa, em 1923, apud "A Campanha de 1923", de Flores da Cunha. Zélio Valverde. Rio de Janeiro, 1942.
- MÉDICI, Emílio Garrastazu. Mensagem ao Congresso Nacional. Brasília. Departamento da Imprensa Nacional, 1972.
- MEGGINSON, L. C. & Outros. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo, Harper, cap.13, 1986.
- METAS e Bases para a Ação de Governo - Presidência da República. IBGE - Brasília, 1970.
- MINTZBERGER, Henry. The System of Ideology. In: _____. Power in and around organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hill, n.1, 1983.
- MOOG, Vianna. Bandeirantes e Pioneiros. Globo. Porto Alegre, 1954.
- MORAIS, Fernando. Olga. São Paulo, Alfa-Omega, 1986.
- MORITA, Akio. Made in Japan. São Paulo, Livraria Cultura Editora, 1985.
- MOTTA, Paulo Roberto. Doutrinas de inovação na Administração Pública: a questão dos valores. In: _____. CARAVANTES, G & MOTTA, R. (orgs). Planejamento Organizacional. Porto Alegre, FDRH, 1979, p. 153-173.
- _____. Ração e Intuição: Recuperando o ilógico na teoria da decisão gerencial. Cadernos EBAP/FGV. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1988.
- MURPHY, Gardner, citado por Kur Lewin, em Teoria de Campo em Ciência Social. São Paulo, Pioneira, 1951.
- NABUCO, Joaquim. Minha Formação. Brasília. Universidade de Brasília, 1963.
- NOGUEIRA, Oracy. Pesquisa Social - Introdução às suas técnicas. Cia. Ed. Nacional. São Paulo, 1968.
- _____. Pesquisa Social. Introdução às suas Técnicas. São Paulo. Editora Nacional, 1968.
- O'DONNELL, F. Talaia. Oswaldo Aranha. Porto Alegre. Garatuja, 1976.
- OLIVEIRA, J. J. Machado de Recordações Históricas. Rio de Janeiro. Revista do Instituto Histórico e Geográfico do Brasil, v.23, p.497.
- ORWEL, George. A Revolução dos Bichos. Porto Alegre, Globo, 1964.
- PAULO II, Papa João. Carta Encíclica Sollicitude Social. Paulinas. São Paulo, 1990.
- _____. Carta Encíclica Sollicitude Social. São Paulo, Edições Paulinas, 1990.
- PEIXOTO, Alzira Vargas do Amaral. Getúlio Vargas, Meu Pai. Porto Alegre, Globo, 1960.

- PEIXOTO, Paulo Matos. Caxias: Nome tutelar da nacionalidade. Rio de Janeiro, Edico, v.2, 1973.
- PENTEADO, Joseph M. Liderança no Trabalho. Rio de Janeiro, Centro de Publicações Técnicas da Aliança, 1964.
- PENTEADO, Whitaker J. R. Técnica de Chefia e Liderança. São Paulo. Livraria Pioneira Editora, 2a. ed., p.11, 1969.
- PEREIRA, Eloy Lacara. O Brasil do Imigrante. Caxias do Sul, Tipografia São Paulo, 1974.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Economia Brasileira: Uma Introdução Crítica. 3a. ed. São Paulo, Brasiliense, 1983.
- _____. Notas introdutórias ao modo tecnoburocrático ou estatal de produção. São Paulo, Brasiliense, 1977.
- PERFÍS Parlamentares nº 14. Silveira Martins. Brasília, 1979. Editora Câmara dos Deputados.
- PESAVENTO, Sandra Jatthy. A Burguesia Gaúcha: Dominação do capital e disciplina do trabalho - RS 1889-1930. Porto Alegre, Mercado Aberto, 1988.
- _____. História da Indústria Sul-Riograndense. Guaíba, Riocell, 1985.
- PESSOA, Fernando. Mensagem. Lisboa, Editora Ática, 1967.
- _____. O Eu Profundo e os outros Eus. Ed. Nova Fronteira. Rio de Janeiro, 1980.
- PLUTARCO. Vidas dos Homens Ilustres: Alexandre e Cesar. São Paulo, Editora Atena.
- POPPER, Karl. A Lógica da pesquisa científica. São Paulo. Cultrix Ltda. 1972.
- PRADO Júnior, Caio. Formação do Brasil Contemporâneo. Colônia. São Paulo, Martins, 1942.
- _____. História Econômica do Brasil, 1984.
- RABELO, Laurindo. O Tempo. in: Culto Cívico, de João R. M. Gomes. Globo. Porto Alegre, 1947 (p.82).
- _____. Olimpo. In: Centro Cívico, de João R. H. Gomes. Porto Alegre, Globo, 1947.
- RELATÓRIOS e Boletins Informativos da FIERGS, FIESP, Cons.Nacional das Indústrias - CNI, FEE e outros.
- RODRIGUES, José Honório. Conciliação e Reforma no Brasil, um Desafio Histórico-Cultural. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira, 1965.
- RODRIGUES, Ricardo Vélez

- RÓNAI, Paulo. Dicionário Universal Nova Fronteira de citações. Nova Fronteira. Rio de Janeiro, 1985.
- ROSA, Othelo. Júlio de Castilhos. Globo. Porto Alegre, 1930.
- SÁ, Mem de. A Politização do Rio Grande. Tabajara. Porto Alegre, 1973.
- SALGADO, Plínio. O Integralismo Brasileiro Perante a Nação. Lisboa, Oficina Gráfica Limitada, 1946.
- SANTOS, Francisco A. A Emergência da Modernidade. Atitudes, tipos e modelos. Rio de Janeiro, Vozes, 1990.
- SCHON, Donald. "Leadership as reflection-in-action". In: ____ Leadership and organizational culture. Edited by Thomas J. Sergiovanni and John Corbally.
- SCHRADER, Achim. Introdução à pesquisa social empírica. 2a. ed. Porto Alegre, Blobo. 1978.
- SELZNICK, Phillip. A Liderança na administração. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- SENNETT. O Declínio do Homem Público. São Paulo, Companhia das Letras, 1990.
- SERRA, José. Imediatismo Devorador. In: ____ . Entrevista a Revista Isto é Senhor. 21.11.90.
- SHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass, 1985.
- SIMPÓSIO Sobre a Revolução de 30. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1982.
- SOARES, Mozart Pereira. Júlio de Castilhos. Instituto Estadual do Livro. Porto Alegre, 1991.
- SOUZA, Octávio Tarquínio de. José Bonifácio. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército Editora.,1974.
- _____. A vida de Dom Pedro I. Rio de Janeiro, José Olympio, v.2, 1952.
- SPALDING, Walter. Construtores do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Edição Sulina, 1969.
- _____. Construtores do Rio Grande. Porto Alegre, Sulina. 1973, v.III, p.25.
- STOGDILL, Ralph M. Handbook of Leadership. Nova York. Free Press, 1974.
- TELLES JUNIOR, Godofredo. A Democracia e o Brasil. São Paulo, Editora Revista dos Tribunais, 1965.
- TORRES, Alberto. A Organização Nacional. Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1914
- TREDGOLD, R. F. Relações Humanas na Indústria Moderna. Rio de Janeiro. Zahar, 1965.

- TRINDADE, Héglio. Brasil em Perspectiva: Dilemas da Abertura Política. Porto Alegre, Sulina, 1982.
- VELLINHO, Moysés. Fronteira. Globo. Porto Alegre, 1975.
- VERGARA, Luiz. Fui Secretário de Getúlio Vargas. Porto Alegre, Globo, 1960.
- VIANNA, Oliveira. Evolução do Povo Brasileiro. Monteiro Lobato & Cia. São Paulo, s/d.
- _____. Instituições Políticas Brasileiras. Rio de Janeiro, 1974.
- _____. O Idealismo da Constituição. Ed. Terra de Sol. Rio de Janeiro, 1927.
- _____. O Ocaso do Império. Rio de Janeiro, Editora Melhoramentos, 1925.
- _____. Populações Meridionais do Brasil e Instituições Políticas. Câmara de Deputados. Brasília, 1982.
- _____. Populações Meridionais do Brasil. Paz e Terra. Rio de Janeiro, 1974.
- _____. Problemas de Organização e Problemas de Direção. Rio de Janeiro, 1952.
- WEBER, Masc. Ensaio de Sociologia. 5a. ed. Rio de Janeiro. Guanabara, 1982. Revolução de 30: Textos e Documentos. Brasília. Edição da Universidade de Brasília. v.2. 1982.
- WOLFLE, Dacl. A Descoberta do Talento. Rio de Janeiro, Lidador, 1971.