

## **MOVIMENTO NEOCLÁSSICO NA ADMINISTRAÇÃO: UM EXEMPLO HISTÓRICO**

## **MOVIMIENTO NEOCLÁSICO EN LA ADMINISTRACIÓN: UN EJEMPLO HISTÓRICO**

## **THE NEOCLASSICAL MOVEMENT IN ADMINISTRATION: A HISTORIC EXAMPLE**

## **LE MOUVEMENT NÉOCLASSIQUE DANS L'ADMINISTRATION : UN EXEMPLE HISTORIQUE**

DOI: 10.5533/1984-2503-20124107

**Claudio Gurgel<sup>1</sup>**

**Robson Moreira Cunha<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

O presente trabalho visa contribuir com o entendimento dos processos políticos e econômicos envolvidos no surgimento do Movimento Neoclássico, corrente da Administração pouco explorada na literatura. Com base nos pressupostos de Kuhn buscou-se também avaliar se o neoclassicismo teve influência suficiente para representar um novo paradigma no pensamento administrativo. Para isso foi realizado um levantamento bibliográfico abordando obras relacionadas com as teorias administrativas, a política, nos e dos Estados Unidos, e a economia norte-americana internamente e na relação com o mundo pós-guerra, Como resultados observou-se que o Movimento Neoclássico foi pouco coeso e, portanto, sequer deve ser considerada uma teoria. Mas a sua influência se fez ampla até os nossos dias e efetivamente é um exemplo histórico da relação empírica e teórica entre a administração, a política e a economia, diálogo que marca as teorias organizacionais.

Palavras-chave: Movimento Neoclássico, teorias administrativas, política, economia.

---

<sup>1</sup> Professor Associado I da Universidade Federal Fluminense; professor e consultor convidado da Fundação Getúlio Vargas - RJ, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e da Fundação Escola de Serviço Público, da Universidade Corporativa da PETROBRAS; do Banco Central. E-mail: [crmurgel@hotmail.com](mailto:crmurgel@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduando em Administração pela Universidade Federal Fluminense (UFF), com orientação de Cláudio Roberto Marques Gurgel. E-mail: [robsoncunha@id.uff.br](mailto:robsoncunha@id.uff.br)

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene por objetivo contribuir para el entendimiento de los procesos políticos y económicos envueltos en el surgimiento del Movimiento Neoclásico, corriente de la Administración poco explorada en la literatura. Con base en los presupuestos de Kuhn se buscó, también, evaluar si el neoclasicismo tuvo influencia suficiente para representar un nuevo paradigma en el pensamiento administrativo. Para tal, fue realizado estudio bibliográfico teniendo en cuenta obras relacionadas con las teorías administrativas, la literatura sobre la política, en y de los Estados Unidos, internamente y en su relación con el mundo postguerra, y la economía norte-americana y mundial de la época. Como resultado, se observó que el Movimiento Neoclásico tuvo poca cohesión y por lo tanto ni siquiera debe ser considerado una teoría. Pero su influencia se amplió hasta nuestros días y efectivamente es un ejemplo histórico de la relación empírica y teórica entre la administración, la política y la economía, diálogo que marca las teorías de las organizaciones.

Palabras-clave: Movimiento Neoclásico, teorías de gestión, política, economía.

## **ABSTRACT**

The present study aims to contribute to the understanding of political and economic processes involved in the emergence of the Neoclassical Movement occurring in administration and rarely discussed in literature. Based on Kuhn's assumptions, we have also aimed to assess if neoclassicism exerted sufficient influence to represent a new paradigm in administrative thought. A bibliographic survey was thus undertaken approaching works related to administrative theory, the United States' policy, the North-American domestic economy and its relation to the rest of the post-war world. Results showed that the Neoclassical Movement was incohesive and it should not therefore be considered as a theory. Its influence has been considerable even up to the present day and it effectively provides a historic example of the empirical and theoretical relations between administration, politics and economics - a dialogue key to organizational theories.

Key words: Neoclassical Movement, administrative theories, politics, economics.

## **RÉSUMÉ**

Cet article a pour objectif de contribuer à la compréhension des processus politiques et économiques impliqués dans l'apparition du Mouvement néoclassique, un courant de

l'administration encore peu étudié. Sur la base des présupposés de Kuhn, nous avons également voulu savoir si le néoclassicisme a jouit d'une influence suffisante pour représenter un nouveau paradigme au sein de la pensée administrative. À cette fin, nous avons réalisé un relevé bibliographique des œuvres liées aux théories administratives, à la politique (des et aux États-Unis), à l'économie nord-américaine et aux relations avec le monde de l'après-guerre. Nous avons pu en conclure que le Mouvement néoclassique manquait de cohésion et qu'on ne peut par conséquent même pas le considérer comme une théorie à part entière. Mais son influence est assez large jusqu'à nos jours et représente effectivement un exemple historique de rapports empiriques et théoriques entre l'administration, la politique et l'économie, dans un dialogue significatif pour les théories organisationnelles

Mots-clés : Mouvement néoclassique, théories administratives, politique, économie.

## **Introdução**

A evolução do pensamento da Administração é elemento fundamental para que gestores, pesquisadores e estudantes de todos os níveis aprendam com as experiências passadas, entendam melhor o contexto em que as teorias surgiram e sejam capazes de lançar um olhar crítico sobre as diversas práticas de gestão.

De acordo com o Conselho Federal de Administração, a história dos cursos de Administração no Brasil é recente, principalmente em comparação com os Estados Unidos, onde cursos na área datam do final do século XIX, com a criação da Wharton School, em 1881 (CFA, 2011)<sup>3</sup>.

No Brasil, a profissão somente foi regulamentada em 9 de setembro de 1965, por meio da Lei nº 4.769, dando origem a figura do Técnico de Administração, já que o termo Administrador surge apenas em 1985 com a Lei nº 7.321.

A regulamentação da profissão influenciou o Conselho Federal de Educação a fixar o primeiro currículo mínimo do curso de Administração, fato ocorrido em 1966. Desde então consta nos currículos dos cursos superiores a matéria de Teoria Geral da Administração ou Teorias da Administração, como seria provavelmente mais exato.

Ao longo dessa disciplina os estudantes têm o primeiro contato com as teorias que

---

<sup>3</sup> CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. "História da Profissão". Disponível em: <[www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)>. Acessado em: abril, 2011.

influenciaram e influenciam o exercício da profissão. Um dos temas abordados é o Movimento Neoclássico. Porém, de todas as correntes essa talvez seja a de menor aprofundamento, constituindo efetivamente uma lacuna na literatura de Administração. Apesar de registrar, entre os seus mais destacados nomes, a legendária figura de Peter Drucker, há pouca pesquisa referente à abordagem neoclássica e a rigor nenhuma referência mais detida no contexto em que emerge.

Com este trabalho estamos explorando alguns elementos que podem contribuir para uma melhor caracterização do Movimento Neoclássico. Queremos igualmente tomar esta análise como uma oportunidade de expor uma característica comum na constituição das teorias organizacionais. Referimo-nos à contextualização – aspecto que grande parte da literatura especializada parece fazer questão de ignorar.

Em recente pesquisa bibliográfica/documental, realizada por Piazi, em sua monografia intitulada *As crises do capitalismo e suas conseqüências no campo da Administração*, de 40 livros de autores estrangeiros e brasileiros sobre teorias organizacionais, apenas 9 fazem referência à crise dos anos 1930, associando-a à Escola das Relações Humanas<sup>4</sup>. Vale dizer que além deste episódio explícito demais para não ser notado, nenhuma outra teoria, na amostra de livros pesquisada, teve seu surgimento relacionado com as condições políticas e/ou econômicas determinadas, de sua época.

Há, entretanto, evidente relação entre as dimensões da vida social e a emergência das teorias administrativas. Frequentemente, os aspectos políticos e/ou econômicos se encontram para criar um ambiente de mudanças, mais ou menos radical. É nesse ambiente que florescem as ideias e formulações teóricas – também da administração.

Vale lembrar que esta relação entre política, economia e administração pode ser observada em vários momentos da particular história das teorias administrativas. No caso da crise dos anos 1930, verifica-se uma evidência muito acentuada, mas a rigor é raro que as teorias organizacionais não estejam triangulando com a economia e a política. Foi assim que Taylor situou sua motivação no prefácio de *Princípios de Administração Científica*, ao abrir sua exposição com as palavras de Theodore Roosevelt (Taylor, 1960).<sup>5</sup> É igualmente assim que, como já lembrado, parte da literatura explica o advento do humanismo administrativo, ao associá-lo à grave crise dos anos 1930.<sup>6</sup> Igualmente assim

---

<sup>4</sup> Piazi, Eduardo (2011). *As crises do capitalismo e suas conseqüências no campo da administração*. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Fluminense, p. 34-36.

<sup>5</sup> Taylor, Frederic (1960). *Princípios de administração científica*, São Paulo: Atlas.

<sup>6</sup> Ferreira, Ademir e outros (1997). *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*, São Paulo: Pioneira;

é possível explicar outras passagens que geraram formulações teóricas relevantes, no campo da Administração.

A emergência da teoria sociológica burocrática, com a divulgação do pensamento weberiano e sua sociologia da dominação, onde se insere o tipo racional-legal ou burocracia moderna, está evidentemente associada à expansão do Estado, verificada a partir dos anos 1930. Mais um efeito da crise, o novo Estado, aumenta suas atividades, assume um papel organizativo e fomentador da economia e precisa ampliar o tamanho e a complexidade de seu aparelho. É nestas novas condições que o Estado igualmente necessita de uma teoria que lhe dê organização superior e ordenamento racional-legal, um ordenamento burocrático. Não foi à toa que Talcott Parsons, já ilustre sociólogo, vai traduzir, para o inglês, *Economia e Sociedade*, de Max Weber, a obra em que, dentre outros assuntos, está o longo capítulo da sociologia da dominação e outras passagens relacionadas à teoria burocrática. Mais uma vez administração, economia e política triangulam na resposta a um desafio histórico.

No caso do Movimento Neoclássico configura-se uma situação extraordinária, em que a descrição do contexto oferece um quadro que nos permite supor que o Movimento é um exemplo histórico de constituição das teorias organizacionais.

## 1. Historicidade e modo de produção

Neste trabalho, seguem-se, pela ordem, a metodologia da pesquisa, a caracterização do Movimento Neoclássico e, nas duas seções subseqüentes, faz-se a contextualização histórica, com algumas reflexões acerca do *neoclassicismo*, particularmente no sentido de examinar o seu significado teórico e histórico mais profundo e a seguir um exame do possível caráter paradigmático do Movimento.

A partir do reconhecimento de que há uma relação construtivista entre Política, Economia e Administração, nossa metodologia terá como referência o desenvolvimento do capitalismo moderno. Neste sentido, nosso método tem caráter historicista. Sua finalidade é explicar, após breve descrição, o advento e sentido do Movimento Neoclássico, extraíndo daí o seu significado para a Administração e sua repercussão no plano do mesmo desenvolvimento capitalista que lhe deu origem.

---

Motta, Fernando C. Prestes (1989). *Teoria Geral da Administração: uma introdução*, 15<sup>o</sup> Ed. São Paulo: Pioneira; Sobral, Filipe e Peci, Alketa (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, São Paulo: Pearson Prentice Hall; Robbins, Stephen (2003). *Administração: mudanças e perspectivas*, São Paulo: Saraiva; Kwasnicka, Eunice (1989). *Teoria Geral da Administração: uma síntese*, São Paulo: Atlas.

Levamos em conta a totalidade social e organizacional, em ambiente no qual a ação recíproca dos fenômenos, em contínuo movimento de transformação, faz com que os conflitos se resolvam com desenlaces freqüentemente inovadores e superiores.

Para alcançar esse movimento, no campo material e das ideias, a pesquisa bibliográfica se dará sobre 3 tipos de literatura: a literatura que trata do Movimento Neoclássico, presente nas obras relacionadas com as teorias administrativas, a literatura sobre a política nos e dos Estados Unidos, internamente e na relação com o mundo pós segunda guerra, e aquela que trata da economia norte-americana e mundial da época.

Os Estados Unidos têm sido dominantes na formulação das correntes teóricas, com algumas exceções. No caso do movimento neoclássico, esta dominação se dá plenamente, razão porque se acentuam a política e a economia norte-americanas como objeto de análise.

## **2. Caracterização do Movimento Neoclássico**

O Movimento Neoclássico aborda aspectos administrativos comuns às organizações. Foca também nos princípios básicos de organização, como divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa. Outro tema de seu interesse são as funções do administrador, que recebem algumas adaptações dos teóricos desse movimento.

Uma das principais preocupações do Movimento são os tipos de organização e a departamentalização. O neoclassicismo caracteriza-se pela ênfase na organização formal (até mesmo por uma reação aos humanistas) e pelo maior número de órgãos especializados (sendo esta especialização horizontal).

Trata-se de uma concepção teórica que valoriza o pragmatismo, reduz os controles de meios e acentua o controle de resultados, introduzindo no ambiente das empresas o culto às metas de produção. Uma intensa pressão pelo cumprimento de metas é parte desse culto, de certa forma retomando o centro de atenções de Taylor, para quem o tempo padrão, a produção padrão e a importância da peça produzida, como medida de avaliação são referenciais da gerência e das relações sociais de trabalho.

Por isto, o ápice do Movimento Neoclássico foi sem qualquer dúvida a Administração por Objetivos (APO), conhecida também como administração por resultados. Seu surgimento ocorreu em 1954 com a publicação do livro *The Practice of*

*Management* (traduzido posteriormente para o português, como *Prática da Administração de Empresas*) de Peter Drucker, considerado o criador da APO<sup>7</sup>.

É possível dizer que a APO é uma metonímia do Movimento Neoclássico, tal a representatividade do todo que tem esta parte do Movimento.

APO é caracterizada pela adoção de uma visão voltada para os resultados, ou seja, com foco nos fins. Portanto, atenta-se mais para a eficácia do que para a eficiência. Nesse modelo o planejamento e a definição dos objetivos são fatores fundamentais, bem como o desenvolvimento de indicadores para acompanhar a evolução dos planos e permitir uma comparação do que foi alcançado com os resultados que eram esperados.

Na Administração por Objetivos, metas são definidas por gerentes e subordinados. Esses últimos, possuem um grau maior de liberdade para desempenharem suas funções, não se verificando o forte controle de meios que se destacava no classicismo. O modelo da APO é compatível com práticas de auto-controle. Segundo Peter Drucker (1981), na Administração por Objetivos os esforços individuais devem ser reunidos para atingir um resultado ótimo. O empregado trabalha sem um controle superior, os gestores estão preocupados se ele é capaz de obter os resultados esperados. A forma como irá fazer isso, fica relativamente a cargo dele. Trata-se, portanto, de um processo de internalização do controle<sup>8</sup>.

Montana e Charnov falam de um “*contrato de desempenho*”, que seria um “*acordo ente o gerente e o subordinado sobre as responsabilidades e padrões para o subordinado, durante um certo período de tempo*”.<sup>9</sup>

Os mesmos autores, tratando do planejamento de objetivos, dizem que há um momento que “*é hora de definir e comunicar ao funcionário o que o ciclo orçamentário significa pessoalmente para ele – de concordar mutuamente sobre as expectativas que cairão sobre ele. Isto é feito através do contrato de desempenho*”.<sup>10</sup>

Parte integrante deste espírito da época é o advento da abordagem quantitativa da administração, certamente uma parceira importante da APO. Igualmente herdeira direta da segunda guerra, foi uma transferência de conhecimentos gerados no âmbito militar, de que o próprio Drucker lançou mão. Trata-se de apoio matemático e estatístico na solução

---

<sup>7</sup> Drucker, Peter F. (1981). *Prática de administração de empresas*, Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Montana, Patrick e Charnov, Bruce (1998). *Administração*, São Paulo: Pioneira, 1998, p. 129.

<sup>10</sup> Ibidem, p. 135.

de problemas, na fixação de objetivos e metas e no seu controle. Como lembra Robbins, “em 1953, o Instituto de Ciências da Administração definiu como seus objetivos “identificar, ampliar e unificar o conhecimento científico que contribuísse para a compreensão da prática da administração”, recuperando para a administração o conceito de ciência – racionalidade instrumental, acima de tudo - que Taylor havia imprimido com seus Princípios da Administração Científica. É desta época o surgimento do periódico *Management Science*.<sup>11</sup>

Lembra ainda Robbins que “a nova geração de gerentes seria instruída em técnicas da teoria da probabilidade, programação linear, teoria da fila e teoria dos jogos”.<sup>12</sup> Tudo isto fazia parte do esforço de elevar o rigor de previsão e controle sobre objetivos e metas organizacionais.

A APO trouxe importantes contribuições para o pensamento administrativo, além de projetar Peter Drucker como um dos principais teóricos da Administração. Percebe-se por essa breve caracterização que estamos tratando de formulações duradouras, que hoje fazem parte do discurso teórico da gestão contemporânea, onde conceitos como *empowerment*, círculos de qualidade e gestão por competência são frequentemente usados. Como um movimento, agregou um grande número de teóricos, que, ao longo dos anos, se redistribuíram por correntes do pensamento administrativo que se seguiram ou que conviviam à época. Além de Peter F. Drucker, figuras expressivas como Ernest Dale, autor, com L. C. Michelon, de *Gerência Empresarial — Métodos Modernos*, Harold Koontz e Cyril O'Donnell, ambos autores do conhecido *Princípios de Administração*, Michael Jucius que escreveu, com William Schlender, *Introdução à Administração - elementos de ação administrativa*, George Odiorne, que aportou métodos quantitativos sofisticados ao planejamento, William Newman, que publicou *Ação administrativa*, Theo Haiman, autor de *Dirección e Gerencia*, publicado em língua neolatina pela Hispano Europea, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen e outros, cuja influência foi certamente sentida ao longo dos anos, até os dias de hoje.

Isto acabou por introduzir as ideias centrais do Movimento em práticas comportamentais, estruturalistas, sistêmicas, contingenciais e da própria *administração flexível*, ditas pós-fordistas. É curioso observar que autores, como Rebouças, situam a APO como uma teoria “integrante da Escola Contingencial”.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Robbins, S. (2000). Op. cit, p. 501-502.

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Rebouças, Djalma (2008). *Teoria Geral da Administração*, São Paulo: Atlas, p. 275.

Mas a sua matriz está firmemente estabelecida sobre as bases históricas que a inspiraram naqueles anos do pós-guerra. É a motivação ali existente, posta como desafio e incentivo, que vai se expressar no âmbito da administração de empresas. Foi a dura luta por impor objetivos e metas, como o centro de atenções, e subordinar todas as funções da administração ao planejamento, fazendo deste um processo focado no programa de trabalho, nos resultados, enfim. Esta herança parece muito viva no que foi se constituindo o planejamento contemporâneo, essencialmente voltado para as estratégias competitivas das organizações e sendo o ponto de partida de tudo mais – estrutura e sistemas – como ensina a tese dos 3S (*strategy, structure and systems*).

Como observa Rebouças, a teoria da administração por objetivos surgiu em um contexto organizacional de “*forte pressão recebida pelos profissionais das organizações para apresentarem resultados*”.<sup>14</sup>

### **3. Contexto histórico: cenários econômico e político**

O Movimento Neoclássico surge, como dissemos na sua caracterização, no início da década de 1950, com o crescimento das organizações e representa um retorno à teoria clássica, ou seja, um resgate de alguns postulados defendidos pelos clássicos. Isso por si só, nada significa em nossa análise, já que em maior ou menor grau todas as teorias administrativas fazem referência aos princípios clássicos, mesmo que para criticá-los.

A compreensão do núcleo do pensamento teórico que constitui a distinção e inovação só é possível recuperando as relações que esse pensamento trava com o todo social. Tentaremos então, compreender o contexto histórico que precedeu e acolheu o desenvolvimento da concepção neoclássica. Um contexto que começa por explicar o vertiginoso crescimento das empresas norte-americanas no pós-guerra.

#### **3.1 Cenário econômico**

No campo da economia o pós-guerra foi impactado por dois acontecimentos marcantes. Um deles foi o acordo de Bretton Woods (ocorrido em 1944), no qual foi definido um sistema de gerenciamento econômico internacional. Nesse acordo, conforme

---

<sup>14</sup> Ibidem, p. 279.

relatado por Oliveira *et al* foram estabelecidas as regras para as relações comerciais e financeiras entre as principais potências do mundo.<sup>15</sup>

Através de Bretton Woods surgiram o BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento), conhecido como Banco Mundial, e o FMI (Fundo Monetário Internacional), instituições que ficariam encarregadas de contribuir para a regulação da política econômica internacional. Os dois organismos, talvez venha a ser desnecessário dizer, nascidos e orientados sob forte influência norte-americana. Nas palavras de Hobsbawn, “*as duas únicas instituições internacionais de fato criadas sob os Acordos de Bretton Woods de 1944, o Banco Mundial (‘Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento’) e o FMI, ambos ainda existentes, tornaram-se de facto subordinadas à política americana*”.<sup>16</sup>

Além disso, temos como uma das principais medidas do acordo a adoção de uma política monetária que mantivesse a taxa de cambio das moedas dos países participantes em um valor indexado ao dólar, que, por sua vez, estaria ligado ao ouro (na base fixa de 35 dólares por onça Troy).

O resultado desse conjunto de atos e fatos econômicos foi um relativo favorecimento ao sistema liberal e um significativo aumento da capacidade econômica dos Estados Unidos.

Comentando Bretton Wood e a sua repercussão sobre as finanças internacionais, Harvey observa que:

*O Acordo de Bretton Woods, de 1944, transformou o dólar na moeda-reserva mundial e vinculou com firmeza o desenvolvimento econômico do mundo à política fiscal e monetária norte-americana. A América agia como banqueiro do mundo, em troca em troca de uma abertura de mercados de capital e de mercadorias ao poder das grandes corporações.*<sup>17</sup>

Significa dizer que grande parte da economia global, principalmente aquela em que ocorreriam os grandes investimentos da reconstrução física e econômica do mundo destruído pela guerra, se convertera em extensão do mercado norte-americano. Tratava-se de uma espécie de anexação econômica, cujo efeito talvez tenha sido mais eficiente

---

<sup>15</sup> Oliveira, Giuliano C. de; Maia, Geraldo; Mariano, Jefferson (2008). “O sistema de Bretton Woods e a dinâmica do sistema monetário internacional”. *PESQUISA & DEBATE*, SP, volume 19, número 2 (34), p. 195-219.

<sup>16</sup> Hobsbawn, Eric (1995). *A era dos extremos*, São Paulo: Companhia das Letras, p. 269.

<sup>17</sup> Harvey, David (1994). *A condição pós-moderna*, Rio de Janeiro: Edições Loyola, p. 131.

do que uma eventual anexação político-econômica.

Neste sentido, ganha enorme objetividade o comentário do New York Times, em sua edição de 6 de janeiro de 1948, a propósito do Plano Marshall – desdobramento de Bretton Woods: “*Difícilmente poderíamos ir mais longe sem nos apoderarmos dos governos dos dezesseis países beneficiários*”.

Como um desdobramento desta movimentação, finda a guerra, outro importante fato econômico foi o referido Plano Marshall, parte integrante da *Doutrina Truman*, alusão ao então presidente dos Estados Unidos, Harry Truman. Desenvolvida no limiar da posse do sucessor de Roosevelt, parte da *Doutrina Truman* consistia na reconstrução dos países aliados europeus no pós-guerra, para o que foi formulado o Plano Marshall, disponibilizando algo em torno de 13 bilhões de dólares, na época, sem dúvida um expressivo volume de capitais.

O Plano incluía a intenção de contribuir para barrar a expansão comunista na Europa (principalmente na Europa Ocidental). Os Estados Unidos ajudavam na reconstrução dos países europeus e em troca garantiam a liberdade das atividades das empresas norte-americanas no mercado europeu.

Em *The Marshall Plan*, observa Michael Hogan que “*a commitment to privatism thus took its place among the constellation of motives that infused American recovery policy*”.<sup>18</sup> Mas além deste objetivo geral, difuso e amplo, havia também, segundo o mesmo autor, finalidades mais pontuais: “*the goal, as expressed in the Foreign Assistance Act, was a recovery program that encouraged the unification of European economies, promoted peace and productivity and served the needs of private trade and investment.*”<sup>19</sup> Sem pretender cansar o leitor, vale a pena acrescentar mais duas passagens de Hogan que confirmam esta associação entre política externa e interna, do Plano Marshall. Diz Hogan, em página anterior, referindo-se ao Plano, leia-se EEUU, que “*it should also provide basic grants for essential commodities and capital equipment that would bring immediate gains in production*”.<sup>20</sup> A segunda passagem é a sintomática ressalva do patriótico autor para quem “*nor was it simply that act contained sops to particular private interest or provision under which American surpluses could be dumped in Western Europe*”.<sup>21</sup>

Ressalvada as antipatias ou simpatias ideológicas, o Plano Marshall se configura

<sup>18</sup> Hogan, Michael (1987). *The Marshall Plan*, New York: Cambridge University Press, p. 93.

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Ibidem, p. 57.

<sup>21</sup> Ibidem, p. 93.

como uma operação política e econômica de rara eficiência, que viria a estimular intensamente a economia norte-americana, em sua relação com o mercado europeu.

Não é à toa, como já dissemos em página passada, que o New York Times de 6 de janeiro de 1948, comentando o Plano Marshall, indagou: "*que melhor proteção poderíamos desejar? Dificilmente poderíamos ir mais longe sem nos apoderarmos dos governos dos dezesseis países beneficiários*".

Pode-se com facilidade perceber, que, com o Plano Marshall, os Estados Unidos, além de conseguirem abalar a popularidade dos partidos trabalhistas, social-democratas e movimentos comunistas na Europa Ocidental, promoveram a ampliação da demanda pelos seus produtos.<sup>22</sup>

Ainda sobre o Plano Marshall, confirmando o significado econômico, para os Estados Unidos, de um programa de investimento na Europa destruída, vale a pena resgatar Harvey, quando fala da penetração do fordismo:

*O longo período de expansão do pós-guerra dependia de modo crucial de uma maciça ampliação dos fluxos de comércio mundial e de investimento internacional.[...] consolidado e expandido no período de pós-guerra, seja diretamente através de políticas impostas na ocupação,[...] ou indiretamente, por meio do Plano Marshall ou do investimentos direto americano subsequente. [...]Essa abertura de investimento estrangeiro (especialmente na Europa) e do comércio permitiu que a capacidade produtiva excedente dos Estados Unidos fosse absorvida alhures.*<sup>23</sup>

É esta “capacidade produtiva excedente”, criada ao longo da segunda guerra, com o apoio aberto do Estado, que precisou de todas as providências tomadas antes que a própria guerra acabasse. A experiência da Grande Depressão havia ensinado, aqueles mesmos governantes, que se tornava absolutamente necessário dispor de mercado consumidor para explorar a capacidade produtiva, agora mais qualificada ainda, por força dos ensinamentos metodológicos e tecnológicos gerados pela guerra. Foi ainda sob o peso das armas, dentre elas duas bombas atômicas explodidas e um arsenal desconhecido, que os Estados Unidos aprovaram os acordos de Bretton Woods e uma série de outros acordos, capazes de assegurar liderança política e econômica sólida em pelo menos 2/3 do mundo e principalmente sobre o mundo rico.

Esta liderança, como demonstram todos os depoimentos, significava mercados abertos, fluxos comerciais livres, demandas de investimentos crescentes – tudo isto

---

<sup>22</sup> Combat, Flávio A. (2007). *Hegemonia e contradições no sistema monetário e financeiro internacional*. Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-Graduação em História Comparada, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

<sup>23</sup> Harvey, D. Op. cit, p. 131.

destinado a uma economia capitalista de Estado, a economia keynesiano-fordista americana, já posicionada como a mais poderosa do mundo.

### **3.2. Cenário Político**

Na década de 1930, o humanismo administrativo iniciou uma fase de significativo crescimento. Grande parcela dessa maior atenção aos fatores humanos pode ser atribuída aos resultados da experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo. A pesquisa de Hawthorne ganha este nome por se ter realizado na empresa Western Electric, localizada no bairro de Hawthorne, em Chicago. Inicialmente, a hipótese da pesquisa associava a produtividade à luminosidade do ambiente de trabalho. Supunha-se que com mais luminosidade, os trabalhadores produziam mais. Entre o final dos anos 1920 e início dos anos 1930, esta hipótese mecanicista perde energia e aquela que ganha força tem cunho social. Os testes que se vão realizando no andamento da pesquisa alimentam uma nova suposição: as relações humanas que se travam no processo de produção podem estimular ou não os trabalhadores. A forte repercussão das conclusões da pesquisa “mexeu” com a dinâmica das relações de trabalho. Fatores como normas sociais e expectativas grupais entraram em cena.<sup>24</sup> Mas evidentemente foi a crise dos anos 1930 que desacreditou os padrões clássicos, seja no plano econômico, seja no plano da administração e se tornou o ambiente propício para a evolução das novas ideias de Mayo, Follet e Barnard.<sup>25</sup> Naquele momento, 25% da população ativa dos Estados Unidos se encontravam desempregada e os que se mantiveram ocupados, sofreram profundas perdas salariais. Para ilustrar o tamanho das perdas, basta dizer que Ford, o principal empregador norte-americano, reduziu o salário dos seus operários de U \$ 5 ao dia para 50 cents de dólar.<sup>26</sup> Nestas condições, tornava-se difícil tratar os trabalhadores nos termos autoritários do modelo clássico de gestão. O governo Roosevelt, por seu turno, no âmbito do New Deal, valorizava os sindicatos e investia os trabalhadores de certa capacidade de intervenção antes desconhecida.

Em 1939, inicia-se a Segunda Guerra Mundial. No primeiro momento, de certa

---

<sup>24</sup> Ferreira, A. e outros (1997). Op. cit; Motta, F. P. (1989). Op. cit; Bateman, Thomas e Snell, Scott (1998). *Administração*, São Paulo: Atlas.

<sup>25</sup> Motta, F. P. e outros (1989). Op. cit; Robbins S. (2000). Op. cit; Sobral, F. e Peci, Alketa (2008). Op. cit; Paradela, Victor e outros (2009). *Modelos de Gestão*, Rio de Janeiro: FGV.

<sup>26</sup> Gurgel, Claudio e Rodriguez, Martius (2009). *Administração - elementos essenciais para a gestão das organizações*, São Paulo: Atlas, p. 41.

forma repetindo o ocorrido em 1914, os Estados Unidos preferem manter-se fora do conflito direto. Contudo, em 1941 ocorre o ataque a Pearl Harbor (base naval dos Estados Unidos), que provoca a entrada do país na guerra.

A escassez de mão-de-obra criada pela mobilização militar promove a valorização do trabalhador. Houve uma necessidade urgente de substituir a mão-de-obra especializada que morria nos campos de batalha.<sup>27</sup> Nesse período, há relatos da capacitação de profissionais em tempo inferior à metade do que anteriormente se achava necessário.

A guerra também estreitou ainda mais a aliança de Roosevelt com os sindicatos de trabalhadores – agora todos de braços dados com o Estado e o patronato, reproduzindo no plano interno o arranjo político que reunia Stalin, Churchill e Roosevelt, no que ficou conhecido com Aliados contra Hitler.

Ao longo dos anos em que se desenrola a guerra e aqueles imediatamente seguintes, o que se observa é um constante crescimento do humanismo e de formas de disputa no campo das ideias e dos exemplos. Crescentes conquistas de direitos sociais e trabalhistas se verificam, alcançando o clímax com o advento do Estado de Bem-Estar, nascido no imediato pós-guerra, na Inglaterra.

Porém, pouco antes do fim da guerra e, mais acentuadamente, com a morte de Roosevelt e a ascensão de Truman, surgem algumas reações a esse cenário.

As disputas pelo espólio da guerra, principalmente na Europa, combinadas com as contradições ideológicas cada vez mais acentuadas, acabaram por explicitar e radicalizar a bipolarização do mundo. De um lado os Estados Unidos e de outro a União Soviética, naquilo que seria a marca de um tempo relativamente longo. Seguiu-se então uma série de conflitos nos quais as duas potências buscavam garantir a hegemonia do modelo que defendiam. Capitalismo e Socialismo travaram batalhas incansáveis por áreas de influência.

Observa Hobsbawn que *“a história desse período foi reunida sob um padrão único pela situação internacional peculiar que o dominou até a queda da URSS: o constante confronto das duas superpotências que emergiram da Segunda Guerra mundial na*

---

<sup>27</sup> Brigido, R.V. “Certificação e normalização de competências: origens, conceitos e práticas”. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, jan./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/271/boltec271a.htm>>.

chamada 'Guerra Fria'.<sup>28</sup>

Entre os dois países, se criou toda espécie de motivação para o enfrentamento – das disputas estratégicas, como a guerra da Coreia, à conquista do espaço, quando o satélite Sputnik desafiou a NASA e passou a ser uma referência russa na corrida espacial. Todas as nações do mundo, de algum modo, foram afetadas por esta disputa. Quando se diz, *afetada* podemos estar nos referindo a conflitos armados, como o da Coreia ou do Vietnã, golpes de Estado, como no Irã ou Panamá, restrições político-partidárias, como a ilegalidade dos Partidos Comunistas no Brasil e no México ou até mesmo a colocação no índice político-ideológico de publicações qualificadas, como foi o caso da revista Problemas, cuja circulação se tornou clandestina em vários países do mundo, por sua vinculação à III Internacional. Líderes políticos, intelectuais, dirigentes sindicais, artistas, cientistas, todos os homens e todas mulheres que de alguma maneira tivessem alguma posição tática ou estratégica nas suas sociedades estavam clivadas pela competição entre comunismo e capitalismo, expressa na Guerra Fria.

No contexto dos Estados Unidos, claro, não poderia ser diferente. Antes, pelo contrário. Ali, no seu interior, as hostilidades chegavam ao paroxismo, com o *macarthismo*. O *macarthismo*, que se caracteriza pelo período de intensa patrulha anticomunista, começou em 1947, com a criação do Comitê de Investigação de Atividades Antiamericanas, no Senado, e durou até 1955.

Esse período, segundo Rodeghero, ficou marcado pelo medo exagerado da influência do comunismo nas instituições estadunidenses, além de ações contra a espionagem real e o que se supunha espionagem soviética.<sup>29</sup> O *macarthismo* recebeu esse nome como referência ao senador Joseph McCarthy, presidente do Comitê congressional responsável pelos inúmeros inquéritos abertos contra líderes sindicais, políticos e intelectuais suspeitos de servirem ao projeto comunista. Durante esse período, representantes das áreas política, sindical, científica, artística e cultural, entre eles atores, diretores e roteiristas sofreram perseguições por suas manifestações de pensamento. Nas palavras de Hobsbawn, um “*sinistro e irracional frenesi da caça às bruxas anticomunista*” tomou conta dos Estados Unidos.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Hobsbawn, Eric (1995). Op. cit, p. 223.

<sup>29</sup> Rodeghero, Carla Simone (2002). “Religião e patriotismo: o anticomunismo católico nos Estados Unidos e no Brasil nos anos da Guerra Fria”. *Rev. Bras. Hist.* [online]. vol. 22, n.44, pp. 463-488. ISSN 0102-0188.

<sup>30</sup> Hobsbawn, Eric (1995). Op. cit, p. 232.

Extensas literatura e filmografia se produziram sobre esse período, oferecendo-se como um meio interessante de conhecimento dessa página indecorosa da política americana. Desde o jocoso *Testa de ferro por acaso*, do comediante e vítima do macarthismo, Zero Mostel, até o mais recente, indicado ao Oscar, em 2006, *Boa noite, boa sorte*, na bem sucedida direção do ator George Clooney. O macarthismo feriu tanto a sociedade americana que, passados mais de 50 anos, ainda repercute na arte e na cultura, inspirando gestos políticos radicais. Em 1999, na entrega do Oscar ao diretor Elia Kazan, alguns presentes na cerimônia, como os atores Jeff Bridges e Warren Beatty viraram às costas para o palco, em protesto pelo histórico de Kazan, associado à delação de colegas do teatro e do cinema à Comissão McCarthy.

Mas a marca mais profunda do macarthismo foi a prisão e execução do casal Julius e Ethel Rosenberg, acusados de ceder informações sobre a bomba atômica aos agentes de espionagem russos. A morte dos dois, em 1953, apesar da consternação mundial provocada, que mobilizou de Sartre ao Papa Pio XII, não foi suficiente para estancar a ação do Comitê McCarthy, que ainda operou até dezembro de 1954.

Esses episódios, que consumiram sete anos, ficaram conhecidos, já vimos, como “caça às bruxas” e evidentemente repercutiram sobre o ambiente do trabalho, patrocinando maiores restrições ao discurso e à prática de inspiração humanística, sempre confundidos com sindicalismo e socialismo. Vale a pena dar especial atenção ao que diz Hobsbawn acerca do macarthismo, ligando-o ao *espírito do capitalismo americano*: “o anticomunismo era genuína e visceralmente popular num país construído sobre o individualismo e a empresa privada, e onde a própria nação se definia em termos exclusivamente ideológicos(“americanismo”) que podiam na prática conceituar-se como o pólo oposto ao comunismo”.<sup>31</sup>

É nesse contexto, de hostilidade aos discursos humanistas e de alta demanda econômica, que surge o Movimento Neoclássico. Esse período além de representar um desgaste dos conceitos defendidos pela Escola das Relações Humanas e pelo Comportamentalismo, também se caracteriza por um cenário econômico similar ao que precedeu a teoria de Taylor.

As condições econômicas favoráveis careciam de uma administração voltada para a produtividade, para um mercado agora medido em escala mundial. Tratava-se de revigorar os referenciais “científicos”, que associavam a valorização do trabalhador ao

---

<sup>31</sup> Ibidem.

volume de produção que oferecesse, não mais a sua condição humana e social, destacada nos tempos críticos da economia americana e nos tempos de cooperação entre as classes que o inimigo comum, o nazi-fascismo, inspirou.

Esta relação, que era compatível com uma época, não cabia para os novos tempos, em que uma produção em escala internacional precisava ser alcançada, não dando espaço a considerações que pudessem, inclusive, na imaginação *macarthista*, ser uma forma disfarçada de sabotagem dos interesses “americanistas”.

Como observou com precisão Rebouças, em passagem já citada, é um período marcado por “*forte pressão recebida pelos profissionais das organizações para apresentarem resultados*”.

#### **4. O Movimento Neoclássico como paradigma**

Os principais aspectos do processo de substituição de paradigmas são encontrados na teoria de Thomas Kuhn, que iniciou sua carreira acadêmica como físico e posteriormente direcionou seus estudos para a história da ciência. Nesse sentido, a teoria da ciência de Kuhn buscava uma maior adequação com a situação histórica.

De acordo com Chalmers uma característica-chave da teoria de Kuhn é a ênfase dada ao caráter revolucionário do progresso científico, em que uma revolução implica o abandono de uma estrutura teórica e sua substituição por outra, incompatível.<sup>32</sup>

Os que trabalham dentro de um paradigma praticam aquilo que foi denominado por Kuhn de ciência normal. Os cientistas tentarão entender a realidade através dos pressupostos do paradigma vigente. Diante de dificuldades e falsificações aparentes um paradigma pode se desgastar e entrar em crise. Esta é resolvida pelo surgimento de um novo paradigma, que deve ter força suficiente para substituir a teoria vigente.

Centrado nas ciências naturais, Kuhn defende que o desenvolvimento da ciência ocorre através da substituição de paradigmas, formando uma escala. Cada degrau representaria um paradigma, sendo galgado graças ao que foi desenvolvido no degrau anterior.<sup>33</sup> A substituição ocorre quando um paradigma já não é visto como adequado ao contexto e surge outro com uma identificação maior com a realidade presente.

---

<sup>32</sup> Chalmers, A. F. (1992). *O que é a Ciência afinal?* São Paulo: Brasiliense.

<sup>33</sup> Kuhn, Thomas (1982). *A estrutura das revoluções científicas*, 2a Ed. Trad. Beatriz Vianna Bocura. São Paulo: Perspectiva.

As teorias administrativas, assim como a ciência, evoluem através da sucessão de paradigmas, que, segundo Chalmers, são compostos de suposições teóricas gerais e de leis e técnicas para a sua aplicação adotadas por uma comunidade científica específica.

Sabemos, porém, que no caso da administração, diferentemente do que ocorre nas ciências naturais, o advento de um novo paradigma não significa o abandono definitivo da concepção anteriormente predominante. É comum a integração transformadora de um pelo outro. Ou a convivência de referenciais teóricos – teoria burocrática, fordismo, comportamentalismo – no mesmo tempo e espaço.

Podemos observar a evolução das teorias da Administração sob a óptica de Kuhn, fazendo ,entretanto, as devidas ressalvas, como dissemos, uma vez que, como todas as ciências sociais, na Administração há um movimento paretiano de circulação teórica. Muitas formulações atuais são quase que reproduções dos primórdios: gestão do conhecimento, gestão da qualidade, remuneração flexível, *just-in-time*, etc.

Como vimos em Chalmers, um paradigma é composto de suposições teóricas gerais e técnicas para sua aplicação. A revolução científica, ou substituição de paradigma, ocorre por meio de mudança descontínua capaz de deslocar a comunidade científica.

Esse deslocamento se assemelha a uma “conversão religiosa”, já que segundo Kuhn não há argumentação puramente lógica que demonstre a superioridade de um paradigma sobre outro e que force, assim, um cientista racional a fazer a mudança. Isso ocorre devido a variedade de fatores presentes no julgamento que um cientista faz dos méritos de uma teoria científica.<sup>34</sup>

Com base na caracterização do Movimento Neoclássico e na sua contextualização histórica é possível fazer uma comparação entre os principais critérios da teoria de Kuhn e os aspectos que marcaram o desenvolvimento do neoclassicismo.

---

<sup>34</sup> Chalmers, A. F. (1992). Op. cit.

### **Quadro de Comparação entre Pressupostos da Teoria de Kuhn e Características do Movimento Neoclássico.**

<b>Paradigma</b>	<b>Movimento Neoclássico</b>
Novo padrão teórico, formado por suposições gerais, leis e técnicas para sua aplicação.	Verifica-se pouca coesão entre os autores.
Geralmente uma teoria emergente resiste a críticas durante algum tempo até que consiga demonstrar força suficiente para abalar o paradigma vigente.	O Movimento Neoclássico durou pouco mais de 10 anos.
Ampla adoção pela comunidade científica.	Pouca difusão dos pressupostos. Uma demonstração disso é que atualmente a comunidade acadêmica conhece muito pouco sobre esse período.

Após as exposições anteriores pode-se observar que o que ocorre na verdade é uma retomada dos postulados clássicos, porém levando em consideração conceitos aplicados pelas diversas outras teorias e inevitavelmente alguns avanços nas relações de trabalho que correspondiam à aparentemente irreversível civilidade nascida das otimistas perspectivas do pós-guerra. Por isso, é comum a literatura sobre o assunto referir-se ao caráter eclético do neoclassicismo.

Além disso, os autores desse movimento, embora não possuam visões divergentes, também não se preocupam com um alinhamento. Dessa forma, o neoclassicismo, que durou pouco mais de 10 anos, não pode sequer ser considerado uma teoria, e sim um movimento pouco uniforme.

## **5. Conclusão**

O presente trabalho buscou analisar o impacto do movimento neoclássico na evolução do pensamento administrativo, bem como descrever suas características e peculiaridades tendo como base a contextualização histórica.

Analisando principalmente o cenário político e econômico pode-se perceber que esse movimento na verdade representou uma retomada dos postulados clássicos,

principalmente como resposta ao ambiente economicamente favorável aos Estados Unidos.

O Movimento Neoclássico foi uma corrente administrativa que expressou o renascimento da Teoria Clássica, atualizada e adaptada aos problemas (e soluções) da época, porém tendo como centro da atenção a produtividade, tal qual em outros tempos de intensa demanda. A referência ao classicismo não decorre de outra coisa, senão do reconhecimento de que uma resposta gerencial semelhante, ainda que não igual, aqueles tempos primordiais da gestão, se tornara necessária.

Os acordos de Bretton Woods, que colocavam o dólar como indexador relativo dos meios de troca, internacionalmente, e o Plano Marshall que vinculava a reconstrução européia à economia americana, foram iniciativas estratégicas fundamentais para colocar os Estados Unidos na condição de fornecedor de capitais e mercadorias para o mundo.

No plano político, um contexto internacional de hostilidades entre os Estados Unidos e a União Soviética, a chamada Guerra Fria, repercutiu no interior da nação americana, motivando uma onda de anticomunismo que arrastou toda forma de humanismo, inclusive o humanismo administrativo.

Um conjunto de fatores parece se combinar para resgatar o espírito taylorista dos pesos e das medidas. Agora, um espírito não mais expresso pelo cronômetro e pela balança. Trabalha-se com formulação e controle de metas e com recursos quantitativistas sofisticados, herdados dos planos militares, que a matemática e a estatística agregaram à gestão das empresas.

O Movimento Neoclássico não chega a ser um autêntico paradigma das teorias organizacionais, nos critérios de Khun. Não havia consenso entre os autores dessa abordagem da Administração a ponto de se justificar chamá-la de teoria, sendo mais adequado, portanto, o termo Movimento Neoclássico pelo qual corretamente é conhecido.

Apesar das transformações provocadas pelos novos conceitos surgidos, não houve força suficiente para promover o deslocamento da comunidade científica, aspecto apontado por Thomas Kuhn como característica dos novos paradigmas.

Os defensores desse Movimento não foram capazes de promover o abandono do paradigma vigente, “convertendo” a maioria da comunidade científica aos seus novos cânones. O movimento não foi revolucionário, seus teóricos sequer tinham essa pretensão. Na verdade, nem mesmo eles possuíam um consenso do que era o Movimento Neoclássico.

Mas a sua eficiência como resposta adequada a um momento histórico extremamente relevante é exemplar. Este aspecto de adequação à conjuntura tem maior importância quando se examina o significado daqueles anos imediatamente pós-guerra para o posicionamento imperial que os Estados Unidos teriam, a partir de então, no conjunto das nações.

O Movimento Neoclássico teve a capacidade de corresponder aos cenários econômico e político descritos, que necessitavam de, como diria Drucker, uma “ação administrativa” competente, rigorosa, para extrair todas as vantagens empresariais possíveis da posição econômica e política privilegiada, construída pelo capitalismo monopolista do Estado norte-americano.

É neste sentido que podemos considerar o Movimento Neoclássico um exemplo perfeito do diálogo que habitualmente travam a economia, a política e a administração na sociedade e no mercado. Um diálogo em que estas dimensões da realidade e do conhecimento se ajudam, seja no enfrentamento das crises, como ocorreu nos anos 1930, seja no aproveitamento das situações de oportunidade, como, para os Estados Unidos, foram sem dúvida os anos imediatos do pós-guerra.

## **Referências Bibliográficas**

Bateman, Thomas e Snell, Scott (1998). *Administração*, São Paulo: Atlas.

Brígido, R.V. (2001). “Certificação e normalização de competências: origens, conceitos e práticas”. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, jan./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/271/boltec271a.htm>>.

Chalmers, A. F. (1992). *O que é a Ciência afinal?* São Paulo: Brasiliense.

Combat, Flávio A. (2007). *Hegemonia e contradições no sistema monetário e financeiro internacional*. Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-Graduação em História Comparada, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Conselho Federal de Administração. “História da Profissão”. Disponível em: <[www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)>. Acessado em: abril, 2011.

Drucker, Peter F. (1981). *Prática de administração de empresas*, Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira.

Ferreira, Ademir e outros (1997). *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias*, São Paulo: Pioneira.

Gurgel, Claudio e Rodriguez, Martius (2009). *Administração – elementos essenciais para a gestão das organizações*, São Paulo: Atlas.

- Harvey, David (1994). *Condição pós-moderna*, Rio de Janeiro: Edições Loyola.
- Hobsbawn, Eric (1995). *A era dos extremos*, São Paulo: Companhia das Letras.
- Hogan, Michael (1987). *The Marshall Plan*, New York: Cambridge University Press.
- Kuhn, Thomas (1982). *A estrutura das revoluções científicas*, São Paulo: Perspectiva.
- Kwasnicka, Eunice (1998). *Teoria Geral da Administração: uma síntese*, São Paulo: Atlas.
- Montana, Patrick e Charnov, Bruce (1998). *Administração*, São Paulo: Pioneira.
- Motta, Fernando C. Prestes (1989). *Teoria Geral da Administração: uma introdução*, São Paulo: Pioneira.
- Oliveira, Giuliano C. de; Maia, Geraldo; Mariano, Jefferson (2008). "O sistema de Bretton Woods e a dinâmica do sistema monetário internacional". *PESQUISA & DEBATE*, SP, volume 19, número 2 (34), p. 195-219.
- Paradela Ferreira, Victor e outros (2009). *Modelos de gestão*, Rio de Janeiro: FGV.
- Piazi, Eduardo (2011). *As crises do capitalismo e suas conseqüências no campo da administração*. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Fluminense
- Rebouças, Djalma (2008). *Teoria Geral de Administração*, São Paulo: Atlas.
- Robbins, Stephen (2003). *Administração: mudanças e perspectivas*, São Paulo: Saraiva.
- Rodeghero, Carla Simone (2002). "Religião e patriotismo: o anticomunismo católico nos Estados Unidos e no Brasil nos anos da Guerra Fria". *Rev. Bras. Hist.* [online]. Vol. 22, n.44, p. 463-488. ISSN 0102-0188.
- Sobral, Filipe e Peci, Alketa (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Taylor, Frederick W. (1960). *Princípios de Administração Científica*, São Paulo: Atlas.

Recebido para publicação em outubro de 2011.

Aprovado para publicação em dezembro de 2011.