

## “Don Delfim Netto”: o gestor com “jeito de ‘garotão italiano’ Boa-Praça”?

*Don Delfim Netto "": The manager with "way of 'italian big boy' Good Square "?*

Francisco Arantes Aranha\*

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é tentar construir um quadro esquemático da forma de atuação institucional do ex-ministro Delfim Netto. Para tanto parte-se da premissa de que o *jeito* como o mesmo atuou, tecendo uma intrigada – e extensa – rede de contatos e relações de confiança, deva ser considerado, não só como algo pragmático, mas de múltiplas e variáveis formas.

**Palavras-chave:** Delfim Netto. Gestor. Jeitinho. Relações sociais. Lealdade.

**Abstract:** ABSTRACT: The objective of this work is to try to build a rough picture of how institutional action of former Minister Delfim Netto. Therefore it is normally premise that the way it worked, weaving a puzzled - and extensive - network and trusts, should be considered not only as something pragmatic, but multiple and variable forms.

**Keywords:** Delfim Netto. Manager. Knack. social relationships. loyalty.

### Don Delfim Netto

A partir da série de longas entrevistas compreendidas entre 13 de julho de 1993 e 9 de março de 1994, concedidas pelo general ex-presidente da República Ernesto Geisel ao Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), da Fundação Getúlio Vargas, é possível extrair interessantes elementos sobre a trajetória institucional do Delfim Netto. Nesse sentido, vale a pena mencionar a seguinte fala do Geisel que, a certa altura do depoimento, ao ser questionado sobre como tinha visto a montagem do governo de Figueiredo, que no caso reuniria uma equipe de tecnocratas que haviam participado do seu próprio governo – Golbery, Simonsen, Petrônio Portela, por exemplo –, disse:

É preciso ver o seguinte: Figueiredo escolheu quem ele quis. Eu não interferi absolutamente na formação do seu governo (...). Fiz questão de não participar. E por que eu não fiz isso? Nossa discordância, e parte do meu desencanto, começou com a escolha do candidato a governador de São Paulo, ainda no meu governo. Depois veio a notícia de que Figueiredo tinha escolhido Andreazza e Delfim para o ministério. Senti que ele estava voltando a escolher pessoas que tinham trabalhado nos governos anteriores. Tinham trabalhado bem, mas dentro do meu gabarito, dentro da minha organização, eu não os queria. (...) *Delfim, muito inteligente, me parecia muito personalista e absorvente. Nos governos do Costa e Silva e do Médici, só ele mandava no setor econômico, só ele sabia das coisas.* (D'ARAÚJO; CASTRO, 1997, p. 431. Grifos nossos)

\* Graduado em história pela Universidade Federal de Goiás. Contato: francisohotmail@hotmail.com. Artigo recebido em 22-02-2015 e aceito em 20-04-2015.

Duas questões chamam a atenção no fragmento acima, a primeira seria: por quê o Geisel, mesmo reconhecendo o bom trabalho realizado pelo Delfim Netto, não o queria “dentro da sua organização”? A segunda questão seria: o que será que o ex-presidente estava a insinuar quando se referiu ao tecnocrata como “muito personalista e absorvente”? Há que se considerar, todavia, outra possibilidade: e se apesar das questões variarem quanto ao tom, elas acabarem por coincidir na insinuação? Ou seja, e se o que o Geisel não admitia “dentro da sua organização” fosse o *jeito* “muito personalista e absorvente” do ex-ministro?

Considerando mais detidamente tais questões percebe-se que o general ao utilizar a palavra “personalista”, provavelmente, se referia ao grande poder que o economista havia acumulado durante a ditadura militar – aspecto este reconhecido pelo próprio militar durante grande parte do depoimento. “*Delfim era muito centralizador dos assuntos relativos à economia. Tomava conta de tudo, conversava com o Médici, e este concordava com o que ele queria fazer*” (D’ARAÚJO; CASTRO, 1997, p. 222).<sup>1</sup>

Mas e quanto à palavra “absorvente”? O que, possivelmente, Geisel queria dizer ao utilizar tal expressão? Estaria ele, talvez, apenas a reiterar que o *jeito* centralizador do tecnocrata o contrariava?

Mais curioso, porém, ainda no que diz respeito à personalidade do ex-ministro, é o que se pode extrair de uma entrevista, publicada na revista *Época Negócios*, em 2013, onde o mesmo, ao ser questionado sobre qual seria o segredo para se manter por

---

<sup>1</sup> O interessante a se observar, quanto à fala do Geisel, é em que circunstâncias se originou tal impressão. Ou seria melhor dizer, certeza? Bom, o certo é que durante o governo do general Médici, Geisel, que exercia o cargo de presidente da Petrobras, se envolveu numa pendência com o então ministro da Fazenda, devido ao segundo manter estrito controle sobre os preços dos produtos de exportação – no caso em questão, o preço da borracha. Fazia parte da Petroquisa a Fábrica de Borracha, a antiga Fabor, empresa esta que na ocasião estava, segundo o general, no vermelho, muito em conta devido ao controle excessivo dos preços pelo economista. “Apesar do atrito a questão acabou sendo *resolvida racionalmente com a anuência do ministro* em aumentar adequadamente os preços”, palavras do Geisel (D’ARAÚJO; CASTRO, 1997, p. 221-222. Grifos nossos). Percebe-se, todavia, considerando a nuance das respostas dadas pelo Geisel aos pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas, que, naquela ocasião, uma lição ficara bem clara para o general: quem mandava na economia era o ministro Delfim Netto. Por outro lado, e considerando o episódio acima, convém imaginar como teria sido, sob a ótica de um militar (diga-se não um militar qualquer, mas um general), ter tido um civil no comando da economia da nação, centralizando tanto poder. Soa óbvio demais tentar imaginar que, para o Geisel, não deve ter sido algo, digamos, “agradável”?

tanto tempo ligado ao poder, disse: “*Conhecimento aliado ao pragmatismo. O conhecimento é fundamental para as suas decisões*”, salienta Delfim Netto, “mas as decisões dependem das circunstâncias em que você está metido” (OLIVEIRA & CAMPOS, 2013).

Cumpra dizer que o Delfim Netto sempre recorreu, desde a abertura política e a redemocratização do Brasil, às “circunstâncias históricas” como forma de blindar sua atuação institucional de possíveis críticas e, para tanto, endossar sua trajetória impelindo-nos a “olhar o que aconteceu levando em conta”, como reiterou em outra entrevista, “o que se sabia na época e as circunstâncias” (NOVO, 2014). Contradição importante que neste texto, porém, não será enfocada, pois o que nos interessa aqui é tentar identificar elementos referentes à personalidade do ex-ministro, para, a partir de tal quadro, buscar despír o manto que reveste a ação institucional deste tecnocrata.

Isto posto, convém considerar-se as falas até aqui citadas: por um lado, 1) vê-se um Delfim Netto que se apresenta como portador de valioso instrumental técnico; e por outro lado, 2) vê-se, um ex-presidente Geisel que apesar da indisposição em relação ao caráter “personalista e absorvente” do ex-ministro, reconhece o valor de seu conhecimento técnico.

Dito isto, em resumo, temos a seguinte composição: um gestor econômico de reconhecido domínio técnico, centralizador, “personalista”, “absorvente” e pragmático. Como esta pintura ainda não esclarece muita coisa e, no limite, pode até confundir, necessário se faz compararmos estas falas com outra elucidativa fala de um ex-aluno do Delfim Netto, para evitarmos tomar como específicos os aspectos que podem ser comuns a outras situações.

Em recente entrevista concedida à revista *Piauí*, o economista Eduardo de Carvalho, que foi chefe da assessoria econômica do ex-ministro da Fazenda no início dos anos 1970 e hoje é dono de uma consultoria na área sucroalcooleira, revelou aspectos do caráter privado e informal das relações sociais que o mesmo “manteve” com o ex-professor. Mais à frente, e minuciosamente, contudo, voltaremos a esta entrevista, agora, porém, o que nos interessa é analisar o que disse o ex-aluno sobre como, em sua impressão, o mestre teria conquistado os militares: “o professor

conquistava a elite militar com seu *jeito* de ‘garotão italiano’ boa-praça” (CARIELLO, 2104, p. 20).

Do ponto de vista em que nos colocamos, a fala do ex-assessor econômico insinua uma indagação que, ironicamente, o próprio ex-ministro tem feito questão de velar, qual seja, de que maneira ele teria atuado institucionalmente? Há mais: o que pode significar este “jeito de ‘garotão italiano’ boa-praça” de “atuar”? Seria tão somente a expressão de um gestor econômico, “centralizador, ‘personalista’, ‘absorvente’ e pragmático”?

Eis a hipótese: numa linguagem mais precisa, nem só o conhecimento técnico e a personalidade centralizadora do Delfim Netto enquanto gestor econômico, nem tampouco as “circunstâncias históricas” nos parecem razoáveis para explicar sua longa permanência ligada ao poder. Nosso ver, o próprio *jeito* como o ex-ministro atuou, tecendo uma intrigada – e extensa – rede de contatos e relações de confiança deve ser considerado. Diríamos mais. Em suma, e já cientes de possíveis críticas, não nos parece, também, que esta face de sua trajetória deva ser considerada tão só como “pragmatismo”, como quer o próprio Delfim Netto (OLIVEIRA & CAMPOS, 2013).

Como observou o sociólogo Francisco de Oliveira, para se compreender o caráter das relações pessoais e de afeto é necessário deixar de ser prisioneiro da objetividade (OLIVEIRA, 2012). Ou seja, a investigação do “*jeito* de ‘garotão italiano’ boa-praça” que compõe a ação institucional do ex-ministro requer que consideremos, também, os aspectos subjetivos.

### **Teria o *jeitinho* se tornado Código Geral de Sociabilidade?**

Considerado um clássico da historiografia brasileira, *Raízes do Brasil*, do historiador Sérgio Buarque de Holanda, publicado originalmente em 1936, foi uma das primeiras obras a investigar a matriz cultural de nossa sociedade. Quanto à investigação do *jeitinho* brasileiro, Holanda dedicou o ensaio “O homem cordial”, cuja angularidade analítica nos mostra que esta forma de atuação é expressão das relações pessoais e de afeto, que acabam se sobrepondo à impessoalidade da lei e à norma social (HOLANDA, 1995, p. 139-151).

Dito isto, quando se mergulha fundo nas nuances institucionais do capitalismo brasileiro e, especialmente, nas estratégicas ações das classes capitalistas em seus projetos de organização interinstitucional e intra-institucional das macroestruturas do capitalismo na sua relação básica: empresa – Estado (PINTO, 2006, p. 331), percebe-se que o *jeitinho*, para constituir este entrelaçamento, sempre foi tanto uma peça chave neste processo, quanto um “custo” já incorporado e consciente, paradoxalmente, de forma pragmática, pelas próprias classes capitalistas nos procedimentos de integração dos setores empresariais com o Estado.

Uma análise, porém, que considere o *jeitinho* como possível código geral de sociabilidade – como calculou o sociólogo Francisco de Oliveira (2012) –, carece ter em conta o caráter do capitalismo que se engendrou no país. Sob a perspectiva da célebre tese da obra *A economia brasileira: crítica à razão dualista*, publicada em 1972, o desenvolvimento capitalista brasileiro se notabilizaria por ser uma formação singular e não simplesmente histórica. Do que se depreende, que a inserção do Brasil na divisão internacional do trabalho teria ocasionado, em forma de processo, o desenvolvimento “moderno” do país, como esclareceu Francisco de Oliveira, a partir da funcionalização dialética do “atraso” de seu mesmo processo interno de desenvolvimento (2003). Isto posto, cumpre perguntar: mas, e quanto às suas singulares relações de sociabilidade?

Ora, antes de analisarmos tal proposição, no entanto, é necessário ter em mente que a compreensão deste problema requer que a insiramos numa perspectiva, primeiramente, ampla, para depois compô-la a partir de uma ótica que considere as singularidades brasileiras. Neste sentido, convém mencionar um importante trecho da rigorosa investigação que o historiador marxista João Bernardo empreendeu sobre a história dos fascismos no século XX, *Labirintos do fascismo: na encruzilhada da ordem e da revolta* (2003), onde se observa que:

os gestores podem recorrer episodicamente à *demagogia populista – de qualquer cor, aliás* – quando necessitam de ampliar o escopo da sua atuação. A classe dos gestores, pela posição que ocupa nos mecanismos integradores da economia e pelos sistemas de propriedade que com ela vigoram, é dotada de um caráter acentuadamente coletivo. Só por exceção, e em momentos conturbados, dela se destacam figuras de proa. O anonimato é a condição natural da sua vigência, e o objetivo do carisma é apenas repor a burocracia em condições de funcionamento normal. (BERNARDO, 2003, p. 331. Grifos nossos)

É esclarecedor observar que o fragmento acima se refere à figura do professor catedrático de Direito Romano Alfonso García Valdecasas que na Espanha antes da guerra civil esteve à frente das principais figuras da Frente Español. E que ao ambicionar a constituição de uma união supraclassista que pairasse entre as atitudes dogmáticas da direita, os extremismos da esquerda e o caráter tradicionalista e doutrinário do centro, acabou expressando historicamente como “os gestores atuam quando necessitam de ampliar o escopo da sua atuação, podendo recorrer episodicamente à *demagogia populista – de qualquer cor, aliás*” (BERNARDO, 2003, p. 329-331). Em resumo, e para quem não é familiarizado com a linguagem econômica, os gestores, enquanto *classe social*, afirmam-se nas suas práticas tanto pela gerência e administração das bases de desenvolvimento do capitalismo, quanto pela organização dos fundamentos da exploração da força de trabalho assalariada (PINTO, 2006, p. 331). Diferem-se da burguesia por esta ser definida em função do funcionamento particular da economia, enquanto os primeiros serem definidos em função do funcionamento integrado da economia (BERNARDO, 1998, p. 51).

A assertiva extraída da obra do português João Bernardo poderia ser entendida de outra forma: em quês circunstâncias as classes capitalistas podem recorrer ao *jeitinho* brasileiro de atuação? Em nosso contexto, esta frase equivale a indagar: teria o Delfim Netto, em seu raio de ação, recorrido ao seu “*jeito* de ‘garoto italiano’ boa-praça” para tecer canais privilegiados de influência que lhe fossem favoráveis? Para refletir sobre tais questões, porém, necessário se faz regressarmos ao ano em que o ex-ministro assumiu a pasta da Fazenda: 1967.

Na segunda metade da década de 1960, o jovem economista Delfim Netto, aos 39 anos, desembarcou com seu íntimo círculo de assessores no Rio de Janeiro para assumir o Ministério da Fazenda, a convite do presidente general Artur da Costa e Silva. O Rio de Janeiro, apesar de não ser mais a capital do Brasil, mantinha-se sendo o principal lugar de funcionamento dos ministérios.

Naquele momento, qual era o horizonte que se vislumbrava? De um lado, um ambiente de desconfiança, pois “a ideia disseminada na elite carioca”, disse ao *Valor Econômico*, “era que ‘aquele paulista caipira não aguentaria até o fim do ano’” (SAFATLE, 2012), de outro lado, um ambiente de questões técnicas por deslindar.

Sobre este último ambiente, vejamos: com o recrudescimento da inflação por volta do início da década de 1960, os governos militares haviam emitido títulos públicos federais chamados ORTNS (Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional), com o intuito de pagar remunerações corrigidas, evitando, assim, a corrosão da inflação sobre futuras aplicações. Como as aplicações haviam caído a níveis muito baixos, o governo se viu na obrigação de emitir papel-moeda na esperança de honrar seus compromissos. Ocorre que quando assumiu a pasta da Fazenda, o primeiro grande teste do ex-ministro foi rolar a dívida pública referente ao vencimento de 100 milhões de ORTNS. “Diziam que eu não conseguiria rolar essa dívida e cairia ali mesmo”, revelou à repórter do jornal *Valor Econômico*. “Passou maio, junho, agosto e a dívida pública foi sendo rolada pelo mercado”.

O que é revelador neste episódio é, todavia, o que se entrevê da resposta subsequente: “Eu sempre tive *bons amigos* no mercado” (SAFATLE, 2012). Se, por um lado, fica difícil deduzir o caráter destas “íntimas” relações interinstitucionais que o ex-ministro mantinha com o “mercado”, por outro lado, contudo, o que se tem de concreto é que, desde que atuou como professor de economia na Universidade de São Paulo, o mesmo vinha tecendo uma extensa rede de contatos tanto com setores do capital externo – vide, os convênios que a FEA/USP estabeleceu: 1) com a USAID (*United States Agency for International Development*), em 1964 – fundamental para integração ao convênio do CONTAP (Conselho Técnico da Aliança para o Progresso); e, 2) com a Fundação Ford, em 1965 – inaugurando o processo de ajuda internacional (BIDERMAN & COZAC & REGO, 1996, p. 21-22), quanto com setores do capital nacional – vide, a Associação Nacional de Programação Econômica e Social (ANPES), onde o economista exerceu o cargo de secretário geral, e que tinha como direção executiva nomes, tais como: Sérgio Pinho Mellão, do Banco Brasul e Gastão Vidigal, do Banco Mercantil (CAMPOS, 1994, p. 607), com quem o ex-ministro mantinha um estreito círculo de apreço.

Isto posto, ainda persiste uma incógnita, ou seja, qual era o caráter destas relações sociais veladas que o ex-ministro mantinha com o “capital”? Ora, a proposta é analisar o episódio que se segue, e a partir de tal, ao contrário, adiantar algumas sugestões e esboçar certas hipóteses. Numa recente entrevista realizada pelo jornal

*Zero Hora*, Delfim Netto ao ser perguntado sobre como tinha sido a experiência de assumir o ministério bem jovem, disse:

Eu era visto como um caipira de São Paulo. O Rio era a metrópole. Você vai com suas circunstâncias. Tinha uma situação muito favorável. A dupla Campos e Bulhões (Roberto Campos, ministro da Fazenda, e Octávio Bulhões, do Planejamento, no governo Castelo Branco) havia feito bom serviço, com reforma tributária. Havia inflação de 40%, um problema de dívida pública, mas o ajuste tinha deixado uma boa situação. *Quando entramos, aproveitamos*. O imposto único sobre combustíveis e lubrificantes era um dinheiroduto para a infraestrutura. Naquele tempo, a carga tributária era de 24% e se investia 5% do PIB. Hoje é de 36% e se investe menos de 2%. (SFREDO, 2015. Grifos nossos)

Paradoxalmente, o fragmento acima tanto esclarece uma aparente contradição, quanto expõe o valor não só das privilegiadas amizades mas também do “*jeito* de ‘garoto italiano’ boa-praça” de atuar. Pois bem: caso considerássemos tão somente a entrevista realizada pelo *Valor Econômico* a impressão que ficaria, com relação à chegada do gestor no Rio, seria a de muitas dificuldades e uma atmosfera de resistência, no entanto, por outro lado, a se crer na entrevista dada ao jornal *Zero Hora* a impressão que fica é um pouco diferente. Pela assertiva acima, percebe-se que mesmo com um clima de adversidade e uma dívida pública por rolar, Delfim Netto encontrara “uma situação muito favorável”, ou seja, um ambiente institucional já estabelecido que ao menos lhe proporcionou uma boa margem de manobra.

Pelo confronto das falas, não fica difícil sugerir que o gestor, certamente, já sabia o que viria pela frente, ao assumir a pasta de ministro da Fazenda. Tanto pelas relações sociais veladas que já mantinha com Roberto Campos e Octávio Bulhões, desde os tempos da Associação Comercial de São Paulo, por exemplo, quanto pelos canais estratégicos já mencionados – seja com o mercado, seja com os bancários paulistas – não fica difícil aduzir tal hipótese.<sup>2</sup> Em resumo, em seu projeto de organização do capitalismo brasileiro, Delfim Netto recorrera, diria Bernardo (2003, p. 331) “episodicamente à *demagogia populista*”, aqui aludido por nós como o “*jeito* de

---

<sup>2</sup> Gostaríamos, ainda sobre a fala analisada, todavia, de frisar um ponto extremamente importante: a preocupação do gestor, em seu projeto de organização do capitalismo brasileiro, com a questão da infraestrutura. Cumpre dizer que, a despeito das dificuldades, o mesmo encontrou, estranhamente pelo quadro conjuntural que somos levados a considerar, uma institucionalidade favorável em recursos. Como se vê: apesar das “adversidades”, “jorrava dinheiro”.

‘garoto italiano’ boa-praça” de agir, quando necessitou ampliar seu escopo da sua atuação. Dito de outra forma, as veladas relações sociais estabelecidas pelo ex-ministro mostravam-se, em seu valor, ser valioso instrumento em suas práticas de organização do capitalismo brasileiro durante o regime militar.

Para fins de análise, e ainda sobre o fragmento acima, um trecho merece consideração: “quando entramos, aproveitamos”. Ora, a quem o economista se referia com tal retórica? Estaria se referindo aos “Delfim boys”? É o que passamos a analisar.

Caso nos reportemos, novamente, à chegada do Delfim Netto ao Rio, veremos que o ex-professor de economia da USP trouxera consigo um círculo estreito de ex-alunos. A se crer na entrevista concedida ao *Valor Econômico*, assessores tais como: Affonso Celso Pastore, Paulo Yokota, Milton Dallari, Eduardo de Carvalho, Flávio Pécora, Carlos Antônio Rocca, Carlos Viacava, Carlos Alberto Andrade Pinto, Nelson Mortada, dentre outros, compunham o que os cariocas chamaram de “Delfim boys” (SAFATLE, 2012).<sup>3</sup>

O que nos interessa quanto aos “Delfim boys”, no entanto, é, principalmente, o que se pode extrair das íntimas relações que este conluio mantinha entre si e, em especial, mantinha com a “figura de proa” que era o Delfim Netto. Por sua vez, uma vez obtida tais informações, ao contrário, tentar compor uma imagem da atuação institucional do ex-ministro.

---

<sup>3</sup> Sobre esta velada aliança, convém recordar que ela teve a sua tecitura durante o período em que o ex-ministro, ainda professor de economia da Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo, coordenava um grupo de estudos que se reunia regularmente. Segundo Roberto Macedo (Antônio Delfim Netto. In: *Estudos Avançados*. 15/43, p. 375-388, 2001), “a partir da liderança do Delfim Netto, no período em que foi professor da FEA, organizou-se um grupo de discussão que realizava seminários para debate de artigos e textos clássicos da economia política. Os horários eram tão exigentes como ‘conviventes’. Havia sessões às 7 horas da manhã, ou reuniões que se prolongavam por noitadas de pizza”. Segundo demonstrou Delfim Netto em recente entrevista (BIDERMAN, Ciro & COZAC, Luis Felipe L. & REGO, José Marcio. *Conversas com economistas brasileiros*. São Paulo: Ed. 34, 1996. p.95), “a criação do Instituto de Pesquisas Econômicas (IPE-USP), teria se originado, de forma natural, a partir deste núcleo de estudos, que aos poucos foi se acomodando, crescendo, ampliando-se”. O que pode ser revelador neste caso, contudo, seria uma investigação que ao contrário empreendesse o estudo da concepção da IPE-USP, para, a partir de tal, tentar extrair elementos que possibilitassem a compreensão da visão de mundo deste grupo de estudos. Ainda sobre o grupo de estudo, convém notar a irônica contradição contida na fala do Eduardo de Carvalho, “as sextas-feiras eram reservadas ao marxismo. *Nesse dia era mais informal*. Tinha sempre um uisquinho, que a gente levava” (CARIELLO, 2014, p. 22. Grifos nossos).

Nesse sentido, outra vez recorreremos à fala do ex-aluno Eduardo de Carvalho, para tentar extrair quais aspectos permeavam este círculo de “camaradagem”. Segundo disse o economista, “o critério mais importante para fazer parte da ‘turma do Delfim’ era a *lealdade*. Essa era a porta de entrada” (CARIELLO, 2014, p. 20). Ainda sobre o caráter coletivo desta intrincada rede de laços, que se tecia nos interstícios do Estado, veladas, claramente, sob o manto do Delfim Netto, o próprio deu explicação semelhante, “tudo isso é (era) uma questão de lealdade” (CARIELLO, 2014, p. 20). Conforme disse ao repórter Rafael Cariello (2014), sem hesitar, sobre o exercício do poder, “*você tem que ter gente que soma com você, com o projeto, e que é leal*”. Mas e se caso alguém resolvesse dar um ponto sem nó? “Aí é escolha. Processo de seleção. Se não é leal, é descartado. As pessoas vão percebendo que vale a pena ser leal” (CARIELLO, 2014, p. 20). Se quisermos, por outro lado, ainda quanto à compreensão do caráter deste conluio, ter uma visão mais integrada da questão, basta ver o que nos diz, por fim, Eduardo de Carvalho: “até podia-se errar, ‘o quanto quisesse’, contanto que mantivesse a lealdade, *e/le* sempre iria te apoiar” (CARIELLO, 2014, p. 20).

Não é sem razão, neste momento, realizar uma crítica da própria forma como estamos traçando a trajetória institucional do Delfim Netto, a partir da análise crítica de nossa principal fonte.

Grosso modo, os dados referentes à forma de atuação dos “Delfim boys” estão contidos num recente artigo publicado na revista *Piauí*. O jornalista Rafael Cariello efetuou muitas pesquisas, inúmeras e demoradas entrevistas tanto com o próprio professor, quanto com muitos de seus auxiliares, bem como com outras personalidades que o conhecem diretamente ou pelos seus trabalhos para chegar a um texto que compõe um Delfim Netto próximo de um “poderoso chefe”, aos moldes do protagonista do romance de Mario Puzo.

Quanto a esta face do texto do Rafael Cariello, vejamos a interessante crítica do Paulo Yokota (outro ex-integrante dos “Delfim boys”): “O artigo *exagera no auxílio* de alguns colaboradores, como é o meu caso”, (...) observa-se que *ADN* (Delfim Netto) *se comporta muitas vezes como um verdadeiro capo*, com destaque para os membros de sua família, mas também aos que foram incorporados para sua equipe ao longo de muito tempo” (YOKOTA, 2014).

Mas, e por quê de citar tal “crítica corporativa”? Em primeiro lugar, pelo valor da íntima relação que há entre Yokota e Delfim Netto – ironicamente, poderíamos dizer que o primeiro sempre foi o *consigliere* do ex-ministro. Em segundo lugar, a própria forma como ele defende a imagem do tecnocrata deixa escapar o vazio de sua crítica. Ou seja, Yokota *crítica a forma* como o artigo valoriza a estreita rede de confianças que o ex-ministro teceu, *mas não a existência*, em si, de tal rede. Por fim, estranhamente, também, não crítica nem a veracidade das falas dos ex-integrantes dos “Delfim boys”, nem tampouco, e principalmente, os lugares institucionais de onde tais personagens falam. Em resumo, apesar de criticar a forma como o comportamento do ex-ministro é retratado, Yokota não contesta o *jeito* informal do gestor de atuar nas várias instâncias do Estado, onde estrategicamente enraizou uma extensa rede de contatos e relações de confiança. Seria de se perguntar se a postura do Paulo Yokota, por si só, não se trata, também, de uma (outra) estratégia, para não gerar uma discussão sobre o que se quer silenciar? Pois sobre o que não pode haver dúvida, contudo, é quanto ao valor do anonimato, que sempre foi a condição natural da vigência dos gestores.

Para fins de análise, cumpre perguntar: e por quê a crítica do Yokota à revista *Piauí* deve ser considerada? Porque caso não consideremos tal pressuposto, acabaremos construindo a impressão de um *gestor histórico* supra-histórico, ou seja, alguém acima das “circunstâncias históricas”, o que, ironicamente, nem o mesmo considera possível.

Isto nos leva a considerar que apesar da racionalidade técnica, noção orientadora do “caráter acentuadamente coletivo dos gestores”, ser um instrumento-chave de que nos servimos para compreender não apenas a ação dos gestores enquanto classe social, mas também sua forma de agir, o que nos parece, por outro lado, porém, é que no caso brasileiro, e em específico, no caso da ação tecnocrática do Delfim Netto, a compreensão do problema requer que consideremos não só o caráter pragmático de sua atuação. Uma dimensão heurística possível, para apreender a prática deste gestor que revestia as relações estatutárias com um misto de pragmatismo e intimidade, pode ser observada através do que disse o antropólogo DaMatta, em *O que faz o Brasil, Brasil?* (1986): seria a expressão do “*jeitinho* que dribla (...) a

hierarquia velada pela cordialidade” (p. 06). Mas, paradoxalmente, uma coisa é certa: o termo “cordialidade”, sob um cálculo estritamente capitalista, sempre estará na ponta do lápis.

### O Gestor com jeito de “Garotão Italiano” Boa-Praça

Para tentar entender a possibilidade da norma impessoal, intrínseca à própria edificação da institucionalidade gestorial, ter sido suavizada e amaciada pelo “*jeito* ‘garotão italiano’ boa-praça” do Delfim Netto, vejamos, no entanto, o que nos diz o consultor econômico Luis Paulo Rosenberg, outro ex-aluno de Delfim:

Logo que começou a trabalhar com Delfim, contou o consultor, ele se surpreendeu com sua *generosidade*. Ainda não tinha, então, intimidade com o chefe. Certo dia, ao sair de uma reunião em São Paulo, o ministro o puxou de lado. “A Mônica passou para o 4º ano, não é?”, perguntou Delfim. “Eu gelei”, lembrou Rosenberg. “Mônica é minha filha. Ela estava fazendo direito na São Francisco. Nunca tinha falado disso com ele. Respondi: ‘passou.’ ‘Então está na hora do estágio’, ele disse. E me deu um cartão. ‘Esse aqui é o dono do maior escritório de São Paulo. Ele está esperando a Mônica.’” (CARIELLO, 2014, p. 20. Grifos nossos)

Dois pontos chamam a atenção na assertiva acima: 1) sob o orçamento capitalista, o termo “generosidade” revela ser não só a expressão de uma iniciativa de conluio, como também o estabelecimento de uma clara dívida moral; e, sob essa mesma ótica, 2) a colocação de canais de influência em instâncias estratégicas, por meio de um penhor de gratidão, não pode deixar de ser visto, ao se radiografar a atuação do ex-ministro, como algo potencialmente valioso.

Este consultor econômico, que trata carinhosamente o ex-ministro pela alcunha de “Gordo”, ao rememorar o período em que esteve à frente da negociação da dívida externa nos anos 1980 – conjuntura delicada durante o governo Figueiredo em que eram frequentes as reuniões, na Secretaria de Planejamento, com o próprio Delfim – revela que o tecnocrata contava, então com “dez ou doze” colaboradores próximos.

“Éramos os homens do Gordo”, confessa o ex-aluno, “aqueles que sabiam que, se cometessem qualquer deslize em relação à omertà ou à fidelidade a ele, apareceriam com concreto no pé no fundo do lago Paranoá” (CARIELLO, 2014, p. 20). O tom da fala pode até ser de brincadeira, mas a aparente suavidade da piada não esconde a real importância atribuída ao valor do íntimo conluio.

E quanto ao campo de atuação do Delfim Netto? Qual era a estratégia adotada pelo gestor para coordenar o processo de integração interinstitucional e intra-institucional das estruturas do Estado brasileiro? “Éramos obrigados a almoçar com ele todo dia. Servia para circular informação. ‘Com que você está mexendo? E você?’, ele perguntava”, discorre Rosenberg. E qual o caráter de tais reuniões? Ora, “eu sabia tudo que estava na cabeça do Delfim, como os outros também sabiam. *A gente tinha uma agilidade, uma capacidade de domar a máquina que ninguém em Brasília teve. Isso dependia de coordenação, de informação*” (CARIELLO, 2014, p. 20).<sup>4</sup>

O que nos leva a crer que pelas razões até aqui aludidas, e pela análise das falas anteriores, percebe-se que o sistema de relações sociais hierarquizada era confrontado por uma rede de íntimas relações de lealdade, sendo o primeiro deixado de lado em

---

<sup>4</sup> Ainda sobre o consultor econômico, assim que termina a ditadura e se inicia o processo de liberalização do regime militar, Rosenberg ainda atuaria como consultor de economia do presidente José Sarney. Cargo conseguido, é claro, por influência de Delfim, afirma o mesmo. O interessante, porém, é que em 1986, disposto a montar uma consultoria, deixa Brasília e se muda para São Paulo. O que pode parecer irônico, porém não paradoxal, foi ter começado a exercer as atividades de consultoria econômica logo no térreo da casa onde ainda hoje Delfim e Yokota laboram. Começo que não durou muito tempo, pois logo Rosenberg e seus sócios alugaram uma sala no Centro. Como seria de imaginar, o “padrinho” não gostou. Segundo o consultor relatou ao repórter da revista *Piauí*, Delfim lhe pediu que ao menos o deixasse procurar um local próximo à casa do Pacaembu. Dado tal pedido, vejamos como Rosenberg nos expõe o episódio: “Naquela mesma tarde, me ligaram’ [...]. O interlocutor, cujo nome ele [Rosenberg] não revela [ao repórter Cariello], telefonava a pedido de Delfim. Muito educado, parecia ‘um lorde’. ‘O sujeito disse: Soube que o senhor está interessado num imóvel no Pacaembu. Justamente, eu tenho um. Gostaria de ver? Estou aqui agora. Disse assim, e me deu o endereço. Chego lá, era um puta de um imóvel. Mil metros quadrados, palmeiras centenárias. E com uma viela dando direto na casa do Gordo. Eu pensei: Puta que o pariu, o que é que eu vou fazer agora?’ Rosenberg perguntou o preço. Um milhão de dólares. ‘Expliquei ao proprietário que o valor me parecia muito justo, que eu fazia votos de que vendesse e fosse muito feliz, mas que estava acima das minhas possibilidades’. O interlocutor insistiu: ‘O senhor me faça uma proposta, em respeito ao ministro.’” (CARIELLO, 2014, p. 20). Segundo a narrativa de Rosenberg coligida na revista *Piauí*, ele e seus sócios não tinham como arrumar mais que 400 mil dólares. Ao passo que, dado a situação esdrúxula que se apresentava, um dos sócios sugeriu, então, que ele fizesse a proposta dos quatrocentos mil dólares pelo imóvel, e em tom de deboche, e pela certeza de que a transação não se efetuaria, ainda propôs o pagamento na forma de dez prestações, sem juros. Isto posto, Rosenberg, então, manda a proposta por fax. Ao passo que ‘não se passaram nem cinco minutos, e a maquininha cuspiu um novo papel. Aceito, dizia’. F[oi] falar com o sujeito: ‘O senhor não está entendendo. Eu botei 400 mil dólares na proposta, e a sua casa vale 1 milhão. O senhor está perdendo 600 mil.’” (CARIELLO, 2014, p. 20). Ora, mesmo que o ex-aluno de Delfim tenha afirmado à revista, tantas vezes referida por nós, que o proprietário do imóvel nunca havia tido nem tinha, naquele momento, qualquer interesse com o governo, decerto não podemos deixar de notar que existia uma forte relação de confiança e extensas redes de contatos entre o ex-ministro e setores imobiliários e financeiros, pois de quê forma então explicaríamos a resposta dada ao Rosenberg pelo dono da propriedade: “Se vocês se mudarem para cá, a felicidade do ministro será tanta que isso, para mim, vale esses 600 mil dólares” (CARIELLO, 2014, p. 20). E quanto ao negócio? Não é de estranhar que fora fechado. Por fins de análise, cumpre relatar o que disse Rosenberg, ao refletir sobre a proposta de estágio oferecida à sua filha Mônica, “o que você faz com um cara desses? Se ele te disser ‘Agora vai lá e mata o presidente da República’, você mata. É enlouquecedor” (CARIELLO, 2014, p. 20).

detrimento do segundo que parece ter se tornado um eficaz recurso de poder e de integração, ao mesmo tempo. Em resumo, “a informalidade seria a forma”, notou Sérgio Buarque, “o jeitinho de substituir as relações racionais e obrigatórias pela intimidade” (1995).

Quando se desenvolve uma investigação que se concentra no exercício da gestão, é necessário entender, todavia, se não quisermos confundir uma relação social com os seus símbolos pecuniários, que por mais que a intrincada trama de lealdades tecida pelo Delfim Netto tenha lhe rendido laços de afeto e canais privilegiados de influência, elas foram um mero corolário da ação de classe dos gestores, que constituiu o eixo principal de todo o processo de organização do capitalismo brasileiro. Entretanto, muito embora, a discussão referente à atuação do mesmo tenha mostrado que o “*jeito* de ‘garotão italiano’ boa-praça” realize-se em planos múltiplos e variáveis, o cariz pragmático, resultante de tais designações de amabilidade – “de qualquer cor, aliás –“, deve ser considerado, como disse com muita razão João Bernardo, “como expressão da ação dos gestores quando os mesmos necessitam ampliar o seu escopo de atuação” (2003, p. 331).

## REFERÊNCIA

BARBOSA, Lúvia. *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BERNARDO, João. *Economia dos conflitos sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

\_\_\_\_\_. *Estado: a silenciosa multiplicação do poder*. São Paulo: Escrituras Editora, 1998.

\_\_\_\_\_. *Labirintos do fascismo: na encruzilhada da ordem e da revolta*. Porto: Afrontamento, 2003.

\_\_\_\_\_. Proposta para uma metodologia da história. In: *História Revista*. Revista do Departamento de História e do Programa de Pós-Graduação em História. Goiânia: Editora do Mestrado em História, v. 11, n. 2, jul./dez., p. 193-197, 2006.

BIDERMAN, Ciro & COZAC, Luis Felipe L. & REGO, José Marcio. *Conversas com economistas brasileiros*. São Paulo: Ed. 34, 1996.

BRUNO, LÚCIA. Gestores: a prática de uma classe no vácuo de uma teoria. In: BRUNO, Lúcia; SACCARDO, Cleusa (Coord.). *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986. p. 115-141.

CAMPOS, Roberto. *A lanterna na popa: memórias*. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994.

COVRE, Maria. *A fala dos homens: análise do pensamento tecnocrático 1964-1981*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1983.

- DAMATTA, Roberto. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1986.
- D'ARAÚJO, Maria; CASTRO, Celso (Orgs.). *Ernesto Geisel*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- HOLANDA, Sérgio. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. *Capitalismo de laços: os donos do Brasil e suas conexões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MACEDO, Roberto. Antônio Delfim Netto. In: *Estudos Avançados*. 15(43), p. 375-388, 2001.
- NOVO, Aguinaldo. Delfim Netto sobre a atuação no regime militar: “Não tenho nada do que me arrepender”. *O Globo*, 23 mar. 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/delfim-netto-sobre-atuacao-no-regime-militar-nao-tenho-nada-do-que-me-arrepender-11959575>> Acesso em: 25 jan. 2015.
- OLIVEIRA, Darcio & CAMPOS, Elisa. Delfim Netto: “Eu nunca trabalhei. Eu vivi”. *Época Negócios*, 17 dez. 2013. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2012/12/delfim-netto.html>> Acesso em: 15 jan. 2015.
- OLIVEIRA, Francisco de. *A economia brasileira: crítica à razão dualista & O ornitorrinco*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.
- OLIVEIRA, Francisco de. Jeitinho e jeitão: uma tentativa de interpretação do caráter brasileiro. *Piauí* 73, out., 2012. Disponível em: <<http://revistapiaui.estadao.com.br/edicao-73/tribuna-livre-da-luta-de-classes/jeitinho-e-jeitao>> Acesso em: 15 jan. 2014.
- PINTO, João. Os Gestores na organização do capitalismo brasileiro (1930-1945). *História Revista*. Revista do Departamento de História e do Programa de Pós-Graduação em História. Goiânia: Editora do Mestrado em História, v. 11, n. 2, jul./dez., p. 329-358, 2006.
- PINTO, João. Os Gestores na organização do capitalismo brasileiro (1930-1945). *História Revista*. Revista do Departamento de História e do Programa de Pós-Graduação em História. Goiânia: Editora do Mestrado em História, v. 11, n. 2, jul./dez., p. 329-358, 2006.
- \_\_\_\_\_. Sobre a identidade do intelectual na sociedade capitalista. In: *Revista da UFG*, Nº10, Goiânia, jun., p. 111-119, 2011.
- PUZO, Mario. *O poderoso chefão*. Trad. Carlos Nayfeld. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2014.
- SAFATLE, Claudia. O homem que se reiventou. *Valor Econômico*, 10 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.asiacomentada.com.br/2012/02/delfim-netto-entrevistado-por-valor-econmico/>> Acesso: 10 jan. 2015.
- SALOMÃO, Alexa & GRINBAUM, Ricardo. “Existe um pessimismo muito acima do razoável”, diz Delfim Netto. *O Estado de S. Paulo*, 29 mar. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,existe-um-pessimismo-muito-acima-do-razoavel-diz-delfim-netto,180745e>> Acesso em: 27 jan. 2015.
- SFREDO, Marta. Com a palavra: Delfim Netto. *ZERO HORA*, 2015. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/pagina/delfim-netto.html>> Acesso em: 25 jan. 2015.
- YOKOTA, Paulo. Artigo com pesquisas sobre Delfim Netto na revista Piauí, *Asia comentada, por Paulo Yokota*, 11 set. 2014. Disponível em: <<http://www.asiacomentada.com.br/2014/09/artigo-com-pesquisas-sobre-delfim-netto-na-revista-piaui/>> Acesso em: 25 jan. 2015.