

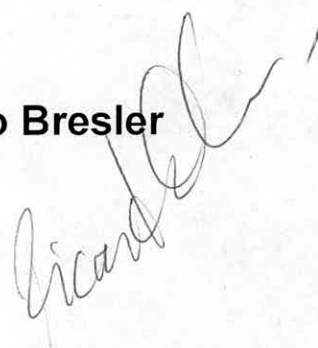
RF. Ref

04/10

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**ADMINISTRAÇÃO E *MANAGEMENT*:
REALIDADE E ILUSÃO**

Humberto Laudares
Prof. Orientador: Ricardo Bresler



SÃO PAULO
2001

SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO.....	3
II - METODOLOGIA.....	4
III - CULTURA E ADMINISTRAÇÃO.....	10
3.1 - CONCEITO DE CULTURA.....	10
3.2 - RELAÇÃO ENTRE CULTURA E ADMINISTRAÇÃO.....	16
IV - A REGIÃO VISITADA.....	19
V - CULTURA BRASILEIRA E PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO.....	22
5.1 - RURALISMO.....	24
5.1.1- Inscrição.....	27
5.1.2 - Especificação.....	28
5.2 - PATRIMONIALISMO.....	31
5.2.1- Inscrição.....	32
5.2.2- Especificação.....	33
5.3 - PERSONALISMO.....	34
5.3.1- Inscrição.....	35
5.3.2- Especificação.....	35
5.4 HOMEM CORDIAL.....	35
5.4.1- Inscrição.....	37
5.4.2- Especificação.....	37
5.5 - FORMALISMO.....	37
5.5.1- Inscrição.....	39
5.5.2- Especificação.....	40
5.6 - ESTRANGEIRISMO.....	41
5.6.1- Inscrição.....	42
5.6.2- Especificação.....	42
5.7 - BACHARELISMO.....	43
5.7.1 - Inscrição.....	44
5.7.2 - Especificação.....	45
5.8 - PECULIARIDADES DA CULTURA MINEIRA.....	46
5.8.1- Inscrição.....	49
5.8.2- Especificação.....	50
VI- HISTÓRICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL.....	51
VII - O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E A REALIDADE.....	53
7.1- INSCRIÇÃO.....	55
7.2 - ESPECIFICAÇÃO.....	58
VIII - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
IX - BIBLIOGRAFIA.....	65
X - APÊNDICE.....	69

*"Assim como falham as palavras quando querem exprimir qualquer pensamento,
Assim falham os pensamentos quando querem exprimir qualquer realidade."*

Alberto Caieiro

I - Introdução

A adequação dos cursos de Administração, localizados no sul de Minas Gerais, à realidade cultural e socioeconômica da região consistiu na problemática no trabalho aqui proposto. A discussão acerca da adequação, ou não, do ensino de Administração e do conteúdo padronizado do curso para diferentes realidades orientou toda a pesquisa.

O objetivo do trabalho reside, por conseguinte, na análise dos cursos de Administração e da realidade que os cercam, com o propósito de suscitar as possíveis divergências, ou convergências, entre eles.

Isentando-se da pretensão de tecer esta análise em relação ao Brasil, o objeto da pesquisa foi o sul de Minas Gerais. Essa região foi o centro do estudo e local da pesquisa de campo que aconteceu em julho de 2000 e em janeiro de 2001.

O referencial teórico interpretacionista, embasado, sobretudo, nas obras de Clifford Geertz, foi o que norteou a pesquisa. Para tanto, necessitou-se fazer além do trabalho de campo, que tivera como intuito vislumbrar a realidade regional, uma pesquisa bibliográfica referente a assuntos como: cultura, cultura brasileira, cultura organizacional, administração e antropologia (referente à teoria interpretacionista).

Essas leituras buscaram conhecer características culturais brasileiras, bem como tentar compreender uma determinada realidade brasileira, principalmente no que tange ao Sul de Minas.

A fim de identificar o modo como o curso de Administração se estrutura e se relaciona com o órgão do Governo encarregado de coordenar e regulamentar estes cursos, procurou-se obter informações por meio das publicações do Ministério da Educação e da Cultura (MEC). Esses foram os tópicos principais da revisão bibliográfica.

Com o objetivo de alicerçar todo o debate realizado a respeito do curso de Administração e da realidade da região sul mineira, realizou-se o trabalho de campo. A observação, a descrição e a, posterior, interpretação das informações

obtidas no interior de Minas Gerais realçaram temáticas exploradas na bibliografia, como também idéias ausentes nas obras pesquisadas.

A estrutura deste Relatório de Pesquisa apresenta primeiramente a *Metodologia* adotada, a fim de clarificar logo no início a maneira como o texto e a pesquisa foram encaminhados. Como o trabalho trata de cultura, optou-se por apresentar a visão de cultura adotada, no caso a interpretacionista, e, depois, a relação entre *Cultura e Administração*.

Com o intuito de se apresentar ao leitor o espaço no qual fora realizada a pesquisa de campo, dedicou-se um capítulo à *Região Visitada*. Posto isto, iniciou-se a discussão de cultura brasileira e sul mineira, no capítulo tanto em termos conceituais como a partir de informações adquiridas em campo. O quinto capítulo, intitulado *Cultura Brasileira e prática da Administração*, pretendeu estabelecer um diálogo entre: a cultura nacional e a regional, a prática de Administração, e os cursos de Administração presentes em tal região.

O confronto entre realidade local e o curso de Administração se dá, em maior medida, no capítulo seguinte: *O curso de Administração e a realidade*. Tomando o MEC como referência, pois regula e coordena os cursos de Administração pelo país, procurou-se apresentar o quão estes cursos são despregados da realidade local, e o que faz, o MEC, para a manutenção da situação presente.

Após as análises, apresentam-se algumas *Considerações Finais*: comentários gerais e perspectivas de futuras pesquisas.

II - Metodologia

A revisão bibliográfica e o trabalho de campo foram os alicerces da pesquisa realizada. No que tange à revisão bibliográfica¹, pode-se dizer que os assuntos mais importantes foram os relativos à cultura, principalmente a visão interpretacionista, à cultura brasileira e à ligação entre cultura organizacional e cultura do país.

O trabalho de campo consistiu em entrevistas semi-estruturadas, sendo que estas foram realizadas com empresários da região, coordenadores de curso de

¹ Tal tarefa perdurou durante todo o período da pesquisa de julho de 2000 a outubro de 2001.

Administração de escolas regionais e com alunos dessas escolas. O objetivo de entrevistar três grupos de diferentes pessoas era a complementaridade entre diferentes visões acerca do mesmo assunto.

O intuito, ao entrevistar os empresários, era tentar enxergar de perto a realidade cotidiana do exercício da Administração, levando em consideração os fatores culturais a ele vinculados. Outro motivo foi de saber a maneira como estes empresários, enquanto potenciais empregadores encaravam o curso de Administração e o que pensavam acerca do que é Administração.

No tocante aos coordenadores de curso de Administração, o objetivo de entrevista-los foi o de identificar a forma como eles vêem a situação deste curso no cenário sul mineiro e a percepção do entrevistado a respeito da relação entre escola-mercado.

Já os alunos foram entrevistados a fim de tentar depreender a maneira como analisam o curso de Administração no âmbito local, a relação entre estudante-mercado, as perspectivas profissionais e o porquê de cursar Administração.

A convergência entre os três tipos de entrevistas se dá no entrelaçamento escola-estudante-mercado. Pode-se, com isso, analisar a forma como é encarado o curso de Administração, submerso em um determinado ambiente cultural, sob três ópticas distintas, a fim de obter uma maior imparcialidade no trato com o objeto de estudo. Salienta-se que as entrevistas tiveram um caráter qualitativo e não quantitativo, uma vez que o objetivo da pesquisa é depreender apenas alguns aspectos gerais dessa relação escola-estudante-mercado.

Impende, agora, ressaltar que as entrevistas foram feitas, nos meses de julho de 2000 e janeiro de 2001, ou seja, no período de férias². O Sul de Minas foi escolhido como região a ser pesquisada porque é onde se localiza a cidade natal do entrevistador: Alfenas. Oito cidades foram visitadas no total, dentre elas: Alfenas, Lavras, Machado, Monte Belo, São Lourenço, Três Corações, Três Pontas e Varginha. As cidades visitadas foram escolhidas ou pela importância econômica dentro da região ou pela proximidade de Alfenas. Algumas outras cidades economicamente importantes não puderam ser visitadas devido à dificuldade de se conseguir entrevistas, embora tenha se tentado, como é o caso de Poços de Caldas e Itajubá.

² Optou-se pelas férias por motivo de conveniência para o pesquisador se deslocar à região.

As empresas e as escolas foram selecionadas mediante consultas nas páginas amarelas da lista telefônica ou por conhecimento anterior do pesquisador. Ao obter o número telefônico das empresas e escolas, tentava-se entrar em contato com tais instituições, requerendo uma entrevista com o responsável pela área administrativa da empresa ou com o coordenador do curso de Administração destinada a um trabalho de iniciação científica financiado pelo CNPq/ PIBIC. Marcadas as entrevistas, o pesquisador se dirigia às respectivas cidades, para que se pudesse conversar com empresários, coordenadores de curso e alunos.

As entrevistas foram semi-estruturadas, possuindo alguns tópicos gerais para facilitar o encaminhamento da conversa. Apesar de convergência temática, diferiram-se de acordo com os tipos de entrevistados: empresários, coordenadores de curso e estudantes (vide os roteiros das entrevistas no Apêndice).

Decidiu-se usar o método de transcrição da fala dos entrevistados, pois assim diminuía o receio por parte dos entrevistados. Acredita-se que a gravação teria uma grande resistência por parte dos entrevistados, sobretudo no que diz respeito aos coordenadores de curso. Tal tarefa não pretendeu ser uma “descrição densa”, como sugere Geertz (1989), mas foi seguida de uma análise das anotações feitas em campo, confrontando-a com a pesquisa bibliográfica.

Foram entrevistados 15 representantes de empresas (proprietários, presidentes, gerentes e supervisores). Isso ocorreu em julho de 2000, período tal que se privilegiou as entrevistas com o empresariado. Para facilitar a distinção entre as empresas visitadas e algumas características delas no decorrer do texto, optou-se pela configuração de um quadro, apresentado seguir, contendo a distinção da empresa (feita por meio numérico, a fim de manter o anonimato), o porte da mesma, o cargo do entrevistado e a cidade onde ela se localiza. As empresas visitadas podem ser classificadas como:

Tabela 2.1
Referências das empresas visitadas

	Ramo	Porte³	Cargo do entrevistado	cidade
<i>Empresa 1</i>	Revendedor e distribuidor de bebidas	médio	Dono	Alfenas
<i>Empresa 2</i>	Fabricante de vidros	médio	Dono	Alfenas
<i>Empresa 3</i>	Rede de supermercados	médio	Dono	Alfenas
<i>Empresa 4</i>	Companhia agropecuária	grande	Presidente	Monte Belo
<i>Empresa 5</i>	Companhia agropecuária	pequeno	Dono	Alfenas
<i>Empresa 6</i>	Hoteleiro	pequeno	Dono	Varginha
<i>Empresa 7</i>	Administradora de imóveis	pequeno	Dono	Varginha
<i>Empresa 8</i>	Rede de supermercados	grande	Gerente da unidade	Varginha
<i>Empresa 9</i>	Torrefação de café	pequeno	Dono	Três Pontas
<i>Empresa 10</i>	Moinho de trigo	médio	Supervisor de produção	Varginha
<i>Empresa 11</i>	Eletrônica	pequeno	Dono	Varginha
<i>Empresa 12</i>	Alimentício	grande	Gerente de controladoria	Machado
<i>Empresa 13</i>	Hospitalar	médio	Administrador	Varginha
<i>Empresa 14</i>	Hospitalar	médio	Substituta do diretor administrativo	Varginha
<i>Empresa 15</i>	Hospitalar	médio	Diretor do plano de saúde	Alfenas

No tocante às escolas visitadas, a maior parte delas, num total de 5, é particular. A exceção é a escola localizada em Lavras, que é federal. Apenas uma delas foi visitada em julho de 2000, a Escola sediada em Varginha, já as demais, as visitas ocorreram em janeiro de 2001. As escolas serão referenciadas por nomes fictícios, como se pode ver no quadro abaixo, com o intuito de preservar o anonimato. As escolas visitadas foram:

³ O critério utilizado para definir o porte das empresas consistiu no número de funcionários (até 50 funcionários considerou-se uma empresa de pequeno porte, de 50 a 600, médio porte e de 600 ou mais, de grande porte). Adotou-se este critério, pois a grande maioria dos entrevistados recusava-se em esclarecer dados acerca do porte financeiro da empresa, até mesmo porque causava um certo mal estar durante as entrevistas perguntar a respeito de tais informações, as quais não eram os objetivos primeiros da pesquisa.

Tabela 2.2
Dados referentes às escolas de Administração de Empresas visitadas

Escolas	classificação	localização
<i>Fantasia</i>	particular	Varginha
<i>Fundação Delírio</i>	particular	Alfenas
<i>Santa Hilária</i>	particular	São Lourenço
<i>Heart's Land</i>	particular	Três Corações
<i>Experimental</i>	federal	Lavras

Referente aos estudantes, conseguiu-se conversar com apenas sete, no mês de janeiro de 2001, provindos de três diferentes instituições de ensino. O contato com estes ocorreu mediante uma abordagem feita por parte do pesquisador, sendo este recebido de forma relativamente amistosa. Tentou-se entrevistar mais alunos dessas escolas, mas como as visitas foram feitas nos períodos de férias, único período disponível para se deslocar até a região, foi quase impossível encontrar mais estudante nas faculdades. Como mostra o quadro abaixo, distinguem-se os alunos pelos nomes, o semestre que estavam cursando quando as entrevistas foram feitas, a experiência profissional e a escola que cursavam. Salienta-se que os nomes dos alunos entrevistados são fictícios.

Tabela 2.3
Dados referentes aos alunos entrevistados

Aluno	Semestre cursado	Experiência prof.	Escola
<i>João</i>	5º	Administrador de serviços	Fundação Delírio
<i>Valdecir</i>	5º	Distribuidora de bebidas	Fundação Delírio
<i>Lúcio</i>	7º	Distribuidor de medicamentos	Fundação Delírio
<i>Alonso</i>	5º	vendedor	Heart's Land
<i>Adelino</i>	5º	Coordenador	Heart's Land
<i>Vanessa</i>	7º	Auxiliar administrativa de escola pública	Heart's Land
<i>Ricardo</i>	5º	Não trabalha	Experimental

As apresentações das empresas, das escolas e dos estudantes entrevistados fornecem informações importantes para esclarecer a relação entre escolas-alunos-empresas, presente no sul de Minas, a qual será interpretada de acordo com uma óptica cultural no decurso do texto.

Objetivando comparar as características culturais sul mineiras, em especial dentro do contexto socioeconômico em que o curso de Administração se configura, com a maneira com que o Ministério da Educação e da Cultura (MEC) coordena e regulamenta o curso de Administração, procurou-se analisar os documentos publicados pelo MEC e, também, os “Provões” até então realizados. O objetivo de tal análise é observar o modo como o curso de Administração, representado pelo MEC, depara-se com o fator cultura na base curricular.

Para que se possa levantar alguns efeitos relacionados a tal temática, é necessário já se referir a uma análise na distribuição do conteúdo dos “Provões” de 1997, 1998, 1999 e 2000, a fim de embasar uma discussão futura. A partir disso, corroborado pelos próprios dados sobre o MEC, pode-se dizer, que a distribuição da prova consiste, em média, nos seguintes tópicos:

Tabela 2.4
Distribuição do conteúdo presente nos “Provões”

Conteúdo predominante	Porcentagem	Número de questões
<i>Administração Financeira e Orçamentária</i>	15%	6
<i>Administração da Produção</i>	5%	2
<i>Administração de Recursos e Materiais</i>	5%	2
<i>Organização, Sistemas e Métodos</i>	5%	2
<i>Administração de Sistemas de Informação</i>	15%	6
<i>Administração Mercadológica</i>	17.5%	7
<i>Administração de Recursos Humanos</i>	17,5%	7
<i>Teoria da Administração</i>	20%	8

Fonte: www.mec.com.br

Aliado aos “Exame Nacional de Cursos – Administração”, citar-se-á outros documentos do MEC como “Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração”, extraídos do sítio do Ministério da Educação e datado de fevereiro de 1999, e a “Biblioteca Básica para os Cursos de Graduação em Administração” do ano de 1997.

Feitas tais considerações, propõe-se esclarecer a forma como o texto configurar-se-á de acordo como o paradigma interpretacionista adotado. Deve-se deixar claro que não há pretensão em seguir à risca a metodologia antropológica defendida por Geertz (1989), conforme a densidade e complexidade que isto exigiria, até porque o pesquisador de tal trabalho não realizou uma etnografia,

segundo a precisão do termo. Dentro do possível, todavia, alguns princípios interpretacionistas serão norteadores da moldura do texto.

O “observar, registrar, analisar” (Geertz, 1989) é o princípio básico do etnógrafo, o que não deixa de caracterizar o trabalho aqui realizado. “Observou-se” mediante a pesquisa de campo. “Registraram-se” informações obtidas nas entrevistas. E “analisou-se” por meio do confronto entre trabalho de campo e pesquisa bibliográfica, adicionando algumas interpretações próprias do autor.

A estrutura textual, especialmente no que se refere aos tópicos centrais do trabalho: *cultura brasileira e prática da Administração e Curso de Administração e realidade*, compõe-se da “inscrição” (“descrição densa”) e da “especificação” (“diagnose”), de acordo com a abordagem indicada por Geertz (1989). Na primeira parte cabe descrever o que se observou no trabalho de campo, já na segunda impende interpretar o conteúdo descrito.

O que se pretende com o trabalho é, em última análise, tentar vislumbrar algumas questões sobre o “papel da cultura na vida humana” (Geertz, 1989: 38), mais especificamente na Administração, uma vez que é o objeto de estudo aqui colocado.

III - Cultura e Administração

Decidiu-se dividir este capítulo em dois tópicos: um para que se pudesse desenvolver o conceito de cultura interpretacionista de Clifford Geertz e o outro para estabelecer a relação entre cultura e Administração.

3.1 - Conceito de cultura

Provinda do termo alemão *Kultur*, a palavra *culture* entrou para o vocábulo inglês por volta de 1871, quando Edward Tylor definiu cultura como sendo todo o comportamento aprendido, independente de uma transmissão genética. Kroeber, em 1917, desintegrou a associação entre cultura e biologia, ressaltando a supremacia do primeiro perante o segundo (Laraia, 1986).

Um emaranhado de definições acerca de cultura surgiu no circuito da antropologia. As principais correntes teóricas foram: teoria do sistema adaptativo, teoria do sistema cognitivo, teoria do sistema estrutural e teoria do sistema interpretativo (Laraia, 1986). Pretende-se comentar, aqui, no que se refere à

antropologia, a última dessas teorias: o interpretacionismo, pois é o que se usará como referencial teórico, baseando-se, sobretudo, na obra de Geertz. .

A Antropologia adveio do conceito de cultura, em torno do qual esta ciência tem se esforçado, gradativamente, em limitar, especificar, enfocar e conter. Essa redução do conceito de cultura a uma dimensão mais especializada, limitada, tem como objetivo tornar o conceito mais “poderoso teoricamente”, como salienta Geertz (1989), a fim de substituir o afamado “o todo mais complexo” de Tylor, o qual mais confunde do que esclarece.

Diferenciando-se da visão de cultura enquanto complexo de padrões comportamentais concretos, Geertz (1989) aponta-a como um conjunto de mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções (chamado na linguagem da informática de *programas*, ou *software*) – destinados a governar o comportamento humano. O antropólogo enfatiza tal concepção inferindo que o homem é o animal mais dependente de tais mecanismos de controle característicos dos programas culturais, a fim de organizar o próprio comportamento. Ao não ser conduzido por padrões culturais, o comportamento humano torna-se, em contrapartida, virtualmente ingovernável. O governo do comportamento humano torna-se necessário para que haja vida em sociedade, consoante o pensamento de Geertz, e é papel da cultura estabelecer os mecanismos de controle para a consolidação de tal fim.

Os homens nascem, dessa maneira, geneticamente preparados para receber um programa, sendo esse chamado de cultura. Geertz constata “que todos nós começamos com o equipamento natural para viver milhares de espécies de vidas, mas terminamos por viver apenas uma espécie” (1989: 57).

O conceito de cultura interpretacionista é essencialmente semiótico. Geertz parte do mesmo pressuposto de Max Weber, o qual acredita que “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu” (Geertz, 1989: 15). Sendo assim, assume-se a cultura como essas teias e a sua análise, logo, não como uma ciência empirista à procura de leis, mas uma ciência interpretativa, a busca de significado (Geertz, 1989).

A cultura é pública. Uma vez que o comportamento humano é encarado como ação simbólica, a problemática se a cultura é uma “conduta padronizada” ou um “estado da mente” (Geertz, 1989: 22) ou mesmo as duas simultaneamente, de

alguma forma, perde o sentido. Desse modo, a cultura é pública, pois o significado o é (Geertz, 1989).

Sob esse ângulo, o objetivo da antropologia reside no “alargamento do universo do discurso humano” (Geertz, 1989: 24). A instrução, a descrição, o conselho prático, o avanço moral e a descoberta da ordem natural no comportamento humano são, ademais, outros objetivos da antropologia, não sendo tal matéria a única a persegui-los. Todavia, a adaptabilidade desse objetivo ao conceito semiótico de cultura é razoavelmente boa. Como signos interpretáveis e entrelaçados, a cultura “não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é descritos com densidade” (Geertz, 1989: 24).

Torna-se necessário para a compreensão do que é a interpretação antropológica, e em que grau ela é interpretação, o entendimento real do que ela se propõe a dizer, ou não se propõe, de que formulações de simbologias de povos alheios devem se nortear pelos atos.

As descrições de culturas necessitam ser calculadas em termos das construções que os antropólogos imaginam que outros povos colocam, através da vida quotidiana, a fórmula usada para definir o que lhes acontece. Tais descrições não são pertencentes a esses outros povos; elas são antropológicas, advindas de uma análise científica. Os textos antropológicos são, assim, meras interpretações.

Os antropólogos realizam a etnografia³. Praticar etnografia consiste, consoante Geertz (1989) no estabelecimento de relações, seleção de informações, transcrição de textos, levantamento de genealogias, mapeamento de campos, manutenção de um diário, e assim por diante. Mas o que realmente define o empreendimento não são essas técnicas e processos determinados, mas sim uma “descrição densa”.

A tarefa do etnógrafo é, em última análise, a de “observar, registrar, analisar”, como sugere Geertz (1989). O decorrer da tarefa é, entretanto, um tanto quanto mais complexo como aparenta. A delicadeza da situação se evidencia, pois o inscrito, o anotado, não é o “discurso social bruto” (Geertz, 1989: 30) ao qual o

³ Embora não se tenha realizado um trabalho de campo de cunho etnográfico, cabe explicar a importância da etnografia para o conteúdo da teoria interpretacionista.

antropólogo não é protagonista, o acesso restringe a ser marginal, tendo contato apenas com uma parte das informações que podem levar à compreensão do todo.

Partindo de tal fato, a análise antropológica, como uma “manipulação conceitual de fatos descobertos” (Geertz, 1989: 30), uma reconstrução aparentemente lógica de uma realidade existente, pode ser caracterizada pela incompletude.

Geertz ainda acrescenta que:

“Apresentar cristais simétricos de significado, purificados da complexidade material nos quais foram localizados, e depois atribuir sua existência a princípios de ordem autógenos, atributos universais da mente humana ou vastos, a priori, Weltanschauungen, é pretender uma ciência que não existe e imaginar uma realidade que não pode ser encontrada. A análise cultural é (ou deveria ser) uma adivinhação dos significados, uma avaliação das conjecturas, um traçar de conclusões explanatórias a partir das melhores conjecturas e não a descoberta do Continente dos Significados e o mapeamento da sua paisagem incorpórea.” (Geertz, 1989: 31).

A descrição etnográfica possui, então, três características: ela interpreta o fluxo do discurso social; a interpretação tenta salvar o “dito” num tal discurso da sua possibilidade de extinguir-se⁴; fixar o discurso em formas pesquisáveis (Geertz, 1989). Uma quarta característica, segundo Geertz, é a microscópica, o que significa que as interpretações mais amplas e as análises mais abstratas provêm de assuntos extremamente pequenos.

A importância dos achados etnográficos jaz, usando a terminologia empregada por Geertz, na “especificidade complexa”, sua “circunstacialidade”. É no material produzido em um trabalho de campo, com características principalmente qualitativas, em um local reduzido, que os “megaconceitos com os quais se aflige a ciência social contemporânea podem adquirir toda espécie de atualidade sensível que possibilita pensar não apenas realista e concretamente *sobre* eles, mas, o que é mais importante, criativa e imaginativamente *com* eles” (Geertz, 1989).

⁴ Tal situação refere-se ao caso de populações ameaçadas de extinção, devendo assim relativizar esta característica abordada por Geertz quando se fala de populações mais complexas.

Em se tratando de uma teoria interpretacionista, o que aflige tal abordagem é a própria natureza da interpretação: “ou você apreende uma interpretação ou não, vê o ponto fundamental dela ou não, aceita-a ou não” (Geertz, 1989: 34).

Há, além disso, algumas dificuldades em relação ao desenvolvimento teórico de interpretação cultural. A primeira é a necessidade da teoria estar mais junto ao terreno do que a uma abstração imaginativa. A antropologia não permite, portanto, grandes elucubrações abstratas. A abordagem semiótica vem, todavia, ao encontro da tentativa de ingressar em um universo conceitual no qual vivem os sujeitos do estudo. Em virtude da impossibilidade de desprender-se da descrição minuciosa, a liberdade da antropologia de configurar uma lógica própria é limitada.

Os estudos antropológicos estruturam-se em estudos já concluídos, no sentido de retomar onde os estudos passados pararam, com o intuito de enriquecê-los em termos de informação e conceitos. As contribuições teóricas mais importantes não se originam apenas dos estudos específicos, entretanto a dificuldade de abstraí-las desses estudos e integrá-las em um algo denominado “teoria cultural” persiste. O termo “formulações teóricas” fica difícil de ser usado a partir do momento em que afirmado separadamente de suas aplicações, ele aparenta ser vazio e comum. Não há, dessa maneira, vantagem em se estabelecer uma “Teoria Geral de Interpretação Cultural”, uma vez que o dever primeiro da construção teórica não é codificar regularidades abstratas, mas possibilitar descrições pormenorizadas; não generalizar por meio de casos, mas generalizar dentro deles (Geertz, 1989).

Outra condição da teoria cultural é a ausência de pretensões proféticas. Não se visa à dedução de estado futuro de um determinado sistema, segundo Geertz (1989), mas isso não exclui a possibilidade de se modelar a teoria apenas a fatos passados, podendo, ela, sobreviver intelectualmente em análises de realidades vindouras.

A teoria interpretacionista sugere uma distinção entre as ciências experimentais ou observacionais, o que se denominam, nestas, de “descrição” e “explicação” aparecem naquela como “inscrição” (“descrição densa”) e “especificação” (“diagnose”). Deve-se, segundo a teoria interpretativa de cultura, desvendar as estruturas conceituais patenteadas nos atos dos sujeitos, o “dito” no discurso social, e edificar um sistema de análise que possa vislumbrar o papel da

cultura na vida humana. À teoria impende prover um vocabulário no qual possa ser expresso o que o ato simbólico tem a dizer sobre si mesmo (Geertz, 1989).

Geertz ressalva, ademais, a incompletude intrínseca à análise cultural e, “o que é pior, quanto mais profunda, menos completa” (1989: 39). O antropólogo ainda salienta que:

“Olhar as dimensões simbólicas da ação social – arte, religião, ideologia, ciência, lei, moralidade, senso comum – não é afastar-se dos dilemas existenciais da vida em favor de algum domínio empírico de formas não-emocionalizadas; é um mergulho no meio delas. A vocação essencial da antropologia interpretativa não é responder às nossas questões mais profundas, mas colocar à nossa disposição as respostas que outros deram – apascentando outros carneiros em outros vales – e assim incluí-las no registro de consultas sobre o que o homem falou”. (Geertz, 1989: 41).

Isto posto, cabe mencionar o modo como a teoria interpretativa de cultura corroborou para o desenvolvimento do trabalho. Sendo o referencial teórico, a obra de Geertz serve de base metodológica e conceitual do trabalho. A metodologia não pôde ser seguida completamente conforme a teoria, já que não foi feita etnografia. A execução de etnografia só seria possível se o pesquisador realmente trabalhasse em uma empresa ou estudasse em alguma escola da região sul mineira. Como tal tipo de atitude seria impossível, em virtude da escassez de tempo disponível para pesquisa de campo, optou-se por entrevistas.

Com exceção da etnografia, a metodologia adotada nesta pesquisa seguiu princípios interpretacionistas, uma vez que se foi a campo a fim de observar a realidade local, anotar, inscrever o “discurso social”, e, posteriormente, interpretar os dados obtidos em campo. Ademais, a pesquisa teve um caráter qualitativo e focou-se em um local reduzido. Adotando tal linha metodológica, não se pretendeu empregar o conceito de cultura de Geertz simplesmente e realizar uma pesquisa aos moldes funcionalistas, como fez Hofstede (1991).

Para a elaboração deste trabalho não se partiu do inexistente. Conforme recomendou Geertz, tentou-se retomar estudos passados, mais especificamente no campo da Administração e da cultura brasileira (Prestes Motta & Caldas, 1997; Ramos, 1983; Serva, 1990). O trabalho pretendeu, dessa forma, avançar um pouco em tal assunto no tocante à análise da região sul mineira.

3.2 - Relação entre cultura e Administração

Uma vez definido o conceito de cultura, impende apresentar a conceituação de Administração que se irá adotar no decorrer do texto, para depois entrelaçar os dois conceitos envolvidos.

A Administração trata, na definição de Omar Aktouf, “de uma série de atividades integradas e interdependentes, destinadas a permitir que certa combinação de meios (financeiros, humanos, materiais, etc.) possa gerar uma produção de bens ou serviços economicamente e socialmente úteis e, se possível para a empresa, com finalidade lucrativa, rentável” (1996: 25).

Tal atividade, realizada em uma organização, associa-se de muitas formas à cultura local. Toda organização contém aspectos da nação, da região, da indústria, da ocupação e da cultura profissional onde ela opera. A organização edifica-se mediante características da cultura, cuja influência advém de diversos atores. A influência primordial da cultura organizacional reside, mais pormenorizadamente, nos empregados, nos trabalhadores (Hatch, 1997).

Antes do egresso na organização, os trabalhadores já se influenciam por múltiplas instituições culturais, a exemplo da família, da comunidade, da nação, do Estado, da Igreja, e, tais organizações são responsáveis, de uma forma ou de outra, por moldar as atitudes, o comportamento e a identidade das pessoas. Já imbuídos de características culturais adquiridas no decorrer da vida, os trabalhadores trazem para a organização essas influências de fora (Hatch, 1997). A organização receberá influências por parte de cada trabalhador, os quais, conforme Da Matta (1998) aludindo ao Brasil em específico, se construíram socialmente em “casa” e na “rua”.

Em meados dos anos oitenta, a relação entre cultura e organização entrou para o centro dos debates na área da Administração. No âmbito de publicações destinadas ao grande público, livros como *Theory Z*, de Ouchi (1981), *Corporate Cultures*, de Deal e Kennedy (1981) e *In search of Excellence*, de Peters e Waterman (1982) atingiram recordes de vendagem. Deve-se ressaltar que tais obras tinham o intuito de explicar o mau desempenho econômico norte-americano, em contrapartida ao crescimento econômico japonês. Todas essas obras denunciavam a importância da cultura organizacional ou nacional no que tange ao êxito empresarial (Barbosa, 1996).

Acompanhando essas obras, entretanto com um cunho mais acadêmico, duas obras marcaram as discussões do relacionamento entre cultura e Administração: *Organizational Culture and Leadership*, de Schein (1984) e *Culture's Consequence*, de Hofstede (1985). A primeira discorria acerca do papel de um líder, herói no contexto da cultura organizacional. Já a obra de Hofstede atribui pouca importância à cultura organizacional, enfatizando, assim, a cultura nacional.

Embora incipiente a discussão acerca de cultura e Administração, de caráter predominantemente funcionalista (Hatch, 1997), tais obras já demonstravam o quanto importante é a cultura para o exercício da Administração.

Possibilitando uma discussão mais aprofundada, o conceito de cultura sob um referencial teórico interpretacionista e uma epistemologia subjetivista (os quais são adotados neste trabalho) passou a permitir a análise da organização e das diferentes formas de gestão por um prisma simbólico (Barbosa, 1996). Sugada da obra do antropólogo estadunidense Clifford Geertz, esta óptica de enxergar a organização possibilita analisar organizações segundo suas produções simbólicas internas. No Brasil um exemplo de pesquisa etnográfica foi a realizada em uma marcenaria por Ricardo Bresler (1997), na qual se identificaram características paternalistas no modo de Administração da microempresa.

Diferentes concepções acerca de cultura vêm sendo utilizadas em estudos organizacionais, fato tal que colabora para o desenvolvimento de estudos a respeito da relação entre cultura e Administração. Em se tratando do Brasil, cita-se a obra organizada por Fernando Prestes Motta e Miguel Caldas (1997) intitulada de "Cultura Organizacional e Cultura Brasileira".

Referindo-se à análise cultural, é lícito afirmar a respeito da necessidade do relativismo ao enxergar uma realidade diferente com os óculos da realidade de origem. Lévi-Strauss (apud Laraia, 1986) sugere que uma cultura não tem nenhum critério de julgamento de atividades típicas de uma outra cultura como sendo "baixa" ou "nobre". Toda cultura pode e deve, aconselha o antropólogo francês, julgar as atividades comuns a ela, pois os membros do sistema social são atores e observadores simultaneamente.

Uma experiência interessante ocorreu com uma professora de Oxford que dirigira ao povoado Tiv, na Nigéria, levando consigo, por indicação de um amigo, Hamlet de Shakespeare. A antropóloga estava convencida da existência de uma

verdade, ou melhor de uma interpretação universal, tal qual a da obra do escritor inglês. Em um certo momento pediram para que ela contasse uma história, como eles já haviam indagado-a por que ela ficava horas “olhando para um papel” e calada, a cientista resolveu contar-lhes uma história da própria terra, Hamlet. Regada a muita cerveja feita de milho de fabricação da própria tribo, a história começou a se desenrolar, entretanto a antropóloga era questionada em suas maiores certezas, ou seja, nas interpretações que ela diria “universais”. A história foi contada, e, por conseguinte, inteiramente contestada, fazendo com que a intelectual de Oxford não mais tivesse certeza de nada, exceto de que perdera a convicção anterior. Como recomendação de despedida, a estudiosa recebeu o seguinte conselho de velho homem Tiv: “nós somos os mais velhos, a instruímos em seu verdadeiro sentido, de forma que, quando você voltar à sua própria terra, seus velhos verão que você não esteve simplesmente no mato, mas sim entre aqueles que sabem das coisas e que lhe ensinaram sua sabedoria” (Bohannan, L., 1968).

Todo tipo de interpretação passa pelo crivo da própria cultura, como demonstrou a experiência acima citada, não ocorrendo apenas com os Tiv, mas com todos os povos. Ingenuidade reside na suposição de que a simples introdução de um elemento novo, tido como “útil” ou “moderno” em um grupo particular fará com que ele seja “adotado” ou “aprovado” nesse grupo. Os mecanismos de funcionamento de uma sociedade são alicerçados “à luz de um saber local” (Geertz, 2000: 249), não devendo ignorá-lo.

O desdém do relativismo cultural gera, ademais, a alienação cultural, constituída, em essência, “na introjeção espontânea ou induzida em um povo da consciência e da ideologia de outrem, correspondendo a uma realidade que lhe é estranha e a interesses opostos os seus” (Ribeiro, 1972). Tal “introjeção induzida de idéias e valores que escamoteiam a percepção da realidade social” (Ribeiro, 1972) ocorre a favor daqueles que dela se beneficiam.

Contendo ideologias alheias, o curso de Administração alicerçou-se desde a sua implementação no Brasil, nos anos cinqüenta, em técnicas e realidades estrangeiras (Serva, 1990). Tal influência ainda é forte. E ao pensar em construir uma Administração de cunho acadêmico à brasileira, necessita-se estudar facetas da cultura nacional.

Se a cultura organizacional é influenciada pela cultura da nação que a hospeda, como já se discutiu, há uma premência de se estudar a cultura brasileira para o entendimento das organizações aqui presentes. Foi o desígnio de investigar esta temática que fez com que se investigasse a cultura nacional e se realizasse um trabalho de campo na região sul mineira, cuja apresentação está no próximo capítulo.

IV - A região visitada

“A construção do espaço é obra da sociedade em sua marcha histórica e ininterrupta”, lembra Milton Santos (1978: 213). Apresentar a região, adicionando interpretações acerca do lugar, onde foi realizado o trabalho de campo mostra-se, dessa maneira, imperioso quando se pretende ter um conhecimento, mesmo que modesto, do espaço.

O Sul de Minas, localizado na bacia do Rio Grande, que formaria a comarca do Rio das Mortes⁵, afirmou-se no cenário nacional como um centro pastoril na época da mineração. Como relata Caio Prado Júnior “O progresso da pecuária nesta região, favorecida por condições naturais destacadas, foi rápido; e já em 1756 descia gado daí para São Paulo, concorrendo com o fornecimento dos campos do sul – Curitiba e Rio Grande” (2000: 50). Aliás, a par da pecuária, pratica-se, na comarca do Rio das Mortes, a agricultura, a qual abastecerá o Rio de Janeiro de muita coisa.

Uma das conseqüências da agricultura na região foi o adensamento populacional pelo interior⁶. “Trata-se de uma das zonas do país que já em princípios do século XIX oferecem maiores perspectivas” econômicas da colônia (Prado Jr., 2000: 76).

Desde os tempos em que sertanistas de São Paulo instalaram-se no sul de Minas, no início do povoamento interiorano brasileiro, até os dias coetâneos, a região caracteriza-se pela economia fortemente baseada na agropecuária.

A formação das cidades no sul de Minas (vide mapa 11.1 no Apêndice) tem uma particularidade quando comparada com as demais regiões do Estado. Composta de um conjunto de pequenas e médias cidades, o sul de Minas não concentra a economia regional sob o comando de uma ou duas cidades, como é o

⁵ Recebe este nome trágico devido a uns predadores do mato que se “matarão às pelouradas, brigando entre si sobre a repartição dos índios gentios que trazião do sertão” (Antonil, 1955: 215).

caso da região metropolitana, o triângulo mineiro, a zona da Mata mineira e o norte de Minas por exemplo.

A economia rural tem uma especial importância para a região, também, porque a concentração de terras, quando comparada aos padrões doentes comuns na maior parte do Brasil, nas mãos de poucos beira a nulidade, sendo assim, há muitas pequenos proprietários que se unem em cooperativas municipais e regionais, com o intuito de se fortalecerem para inserção no mercado.

Uma das observações referentes aos dois períodos de entrevista, julho de 2000 e janeiro de 2001, foi o fato de que a periferia das cidades ficava mais movimentada no meio do ano, já que os bóias-frias chegavam do campo pela tarde e direcionavam-se ao comércio, para gastarem o dinheiro advindo da colheita. Assim, todo o comércio direcionado a uma camada mais humilde apresenta um notável crescimento de vendas. Procurou-se pelas universidades da região dados a respeito desses movimentos econômicos, em virtude da colheita de café, entretanto nada se encontrou.

Mostrar-se-ão quadros mostrando a situação econômica da região no contexto estadual, comparando os dados fornecidos pela Fundação João Pinheiro dos anos de 1995 e 1997.

Tabela 4.1

Valores absolutos dos setores da economia 1995 e 1997

R\$	1995	1997
Agropecuária	1.254.998.873,49	1.614.905.324,81
Indústria	2.485.201.580,53	4.004.438.698,13
Serviços	3.095.409.135,89	4.400.705.237,94
Total região	6.826.609.590,31	10.020.049.260,68
Total estado	58.881.597.457,68	81.433.373.515,16

Fonte: Fundação João Pinheiro

Tabela 4.2

Porcentagem dos setores da economia de 1995 e 1997

	1995	1997
Agropecuária	18%	16%
Indústria	36%	40%
Serviços	45%	44%
Total região	100%	100%
Região/ Estado	11,59%	12%

Fonte: Fundação João Pinheiro

6 "He a mais vistosa, e a mais abundante de toda a Capitania em produção de grãos, hortaliça e fructos ordinários do Paiz, de forma que além da própria sustentação, provê a toda a Capitania de queijos, gados, carnes de porco, etc." (Instrução, do Desembargador José Teixeira Coelho, citado por Carrato, 1963: 151).

Observa-se, assim, que o setor de serviços representa a maior fatia da renda econômica regional, seguida pela indústria e depois a agropecuária. Deve-se salientar, todavia que aproximadamente 66% da renda referente à indústria provém da indústria extrativa e transformadora, não significando uma área da economia em que se emprega o uso de tecnologia de maneira intensa. Outro dado importante em relação à agropecuária é que a região detém aproximadamente 22% do PIB estadual referente a este setor, ou seja, o sul de Minas é a região mais significativa do estado na agropecuária, sobretudo na agricultura que se refere a aproximadamente 73% destes 22%. O ponto forte da região, com referência estadual, é o cultivo de vegetais, sobretudo do café, o qual o estado produz a metade do total brasileiro, sendo a maior região produtora do mundo, segundo dados do IBGE.

Dividido o estado mineiro em dez regiões, tal classificação do IBGE colocou a região do sul de Minas com aproximadamente 12% do PIB total, ficando atrás apenas da região central, onde se situa Belo Horizonte, com 47% da renda total do estado. Percebe-se a importância econômica da região para o estado de Minas Gerais.

Dentre todas as cidades na região visitadas nota-se algumas peculiaridades próprias de cada município e disparidades não tão grandes em relação a arrecadação e população, entretanto há semelhanças em relação à predominância do cultivo do café e do milho. A cidade de Três Pontas chega ao extremo de cultivar 22.000 ha. de café, 4.000 ha. de milho e nem 1.500 ha. dos demais produtos, contendo, ainda, metade da população economicamente ativa (PEA) localizada no campo. Já Varginha que tem uma produção altíssima de café, reserva a maior parte das terras do município para o cultivo do mesmo, entretanto não abriga nem 5% de sua PEA no campo. O quadro abaixo pretende elucidar algumas características importantes das cidades onde foram realizadas as entrevistas como a arrecadação, a população total de cada cidade, bem como algumas peculiaridades importantes destas cidades.

Tabela 4.3
Características referentes às cidades visitadas

	população	arrecadação	peculiaridades
<i>Alfenas</i>	66.767	18.344.633	Cidade universitária (Instituições: federal e particular)
<i>Lavras</i>	78.758	21.242.965	Universidade Federal
<i>Machado</i>	34.866	9.238.984	Alta produção de café, fábrica do setor alimentício grande.
<i>Monte Belo</i>	13.148	983.748	Dependente do campo, com 70% da PEA no setor de agropecuária.
<i>São Lourenço</i>	36.853	6.682.955	Cidade turística, concentração no setor de serviços.
<i>Três Corações</i>	65.205	19.844.154	Grande número de empresas multinacionais e de grande porte.
<i>Três Pontas</i>	50.591	8.734.623	Alta produção de café
<i>Varginha</i>	108.284	57.892.815	Economia mais diversificada

Fonte: www.mg.gov.br

O mais importante não é o quanto representa a agricultura para o PIB da região – em 1997 correspondia a 16%, segundo a Fundação João Pinheiro - mas a forma como toda a economia gira em torno da produção advinda do campo e a mentalidade ainda ligada à terra persistente em todos os âmbitos de vida do sul de Minas. As fazendas geraram riquezas, as cidades proliferaram, a economia diversificou-se, entretanto o imaginário popular ainda ancora-se no passado, ainda presente, agrícola e pecuarista.

Uma vez apresentado o espaço em que se realizou a pesquisa de campo, ressaltando aspectos socioeconômicos, pretende-se relacionar as características culturais presentes no Brasil e no sul de Minas com a prática administrativa existente no cotidiano sul mineiro.

V - Cultura brasileira e prática da Administração

A relevância da cultura para a Administração é notória. Com o propósito de compreender o curso de Administração no cenário nacional, pretende-se explicar acerca da cultura nacional, em primeiro lugar, para que depois se teça uma análise do curso de Administração.

A cultura nacional tem um caráter fortemente influenciador na cultura organizacional. As estruturas organizacionais são filtradas pela gama de crenças individuais, evidenciando como os traços históricos e culturais de um país manifestam-se nas organizações localizadas neste mesmo território (Prestes Motta, 1996).

Admite-se, inobstante, a isenção de veio nacionalista ou regionalista desta pesquisa, considerando “Brasil”, assim, apenas como um local, onde se faz presente uma determinada cultura. A sociedade brasileira não tem, contudo, uma “cultura” já definitiva, como salienta Bosi (1992), logo a “cultura brasileira”, convencionalmente chamada, não possui nada de homogêneo e uniforme. Tentar-se-á, conforme tais limitações, analisar a cultura brasileira de acordo com as fragmentações inerentes e suas contradições, nunca podendo encaixá-la em bitolas, sobretudo no tocante à temática envolvendo administração. É lícito lembrar, também, como trata Geertz, o caráter dinâmico que a cultura possui, estando à mercê de fatores sociais, econômicos e políticos.

Neste capítulo, a estruturação do texto será composta seguindo a ordem: conteúdo bibliográfico, “inscrição” e “especificação”. Essa formatação de texto foi assim escolhida com o intuito de adequar, guardada as proporções, a pesquisa de campo o mais próximo do referencial teórico interpretacionista geertziano.

Optou-se por estruturar os conceitos obtidos na pesquisa bibliográfica de maneira separada, intentando facilitar a compreensão e o desenvolvimento de cada um deles e representando, em última medida, a característica fragmentada intrínseca à cultura aqui tratada. Tal divisão foi feita consoante ao seguinte critério: enumerar primeiramente os conceitos mais relacionados ao Homem, embora estejam, outrossim, entrelaçados ao Todo social como *ruralismo*, *patrimonialismo*, *personalismo*, *homem cordial* e *o raciocínio emocional*. Em uma segunda etapa, essa mais importante ao trabalho em questão, desenvolver os conceitos mais ligados ao Todo, relacionados, entretanto, ao Homem também que são o *formalismo*, *estrangeirismo* e *bacharelismo*. Optou-se por deixar como último tópico *Peculiaridades da cultura mineira*, a fim de ressaltar alguns regionalismos do local pesquisado. Para cada tópico terá, dessa maneira, dois subitens: “inscrição”, o qual conterá a descrição de entrevistas, e “especificação”, que tratará das interpretações das informações obtidas na pesquisa de campo.

A partir do trabalho de campo realizado no Sul de Minas, comparar-se-ão as peculiaridades e/ou as heterogeneidades da cultura brasileira mencionadas em livros presentes na bibliografia com o conteúdo extraído das entrevistas, com o propósito de apontar o quanto a prática da Administração está condicionada aos fatores culturais. Encarando os conceitos culturais como fundamentais para a tentativa de compreensão de uma Administração à brasileira; as entrevistas puderam, ademais, demonstrar “jeitos” de um povo que são incompatíveis com diversos ditames dos receituários do *Management*.

Há tabelas no capítulo II (*Metodologia*) que fornecem algumas informações a respeito das empresas, das escolas de Administração e das cidades visitadas, como também dos alunos entrevistados, servindo como referência ao leitor no decurso do texto.

Espera-se, assim, mediante tantos *-ismos*, clarificar particularidades culturais importantes, sobretudo quando comparadas à Administração e às entrevistas realizadas.

5.1 - Ruralismo

“Nos domínios rurais, a autoridade do proprietário de terras não sofria réplica. Tudo se fazia consoante sua vontade, mesmo que caprichosa e despótica. O engenho constituía um organismo completo e que, tanto quanto possível, bastava-se a si mesmo” (Holanda, 1999: 80). “Quem de fato possui a autoridade e prestígio”, incrementa Prado Jr., “é o senhor rural, o grande proprietário. A administração é obrigada a reconhecê-lo, e, de fato, como veremos, o reconhece” (2000:294). Essa imagem de organização pode ser vista ainda com freqüência nas empresas espalhadas pelo Brasil. Empresas, mesmo que produtoras de tecnologia, mas com uma mentalidade agrária e patriarcal.

A escravidão sediada no Brasil, aos moldes portugueses, foi, guardada proporção, menos brutal quando comparada à escravidão existente em outras colônias americanas, sob o domínio inglês ou francês. O caráter “amenizador” da escravidão em terra brasileira, o qual abrandava a relação entre senhores e escravos, teria sido a maneira paternal como aqueles tratavam estes. Tal relacionamento foi mais acentuado em virtude dos escravos domésticos, os quais introduziram, mediado pela figura carismática da mãe-preta, novos sabores na culinária brasileira (Prado Jr., 2000) .

Saint-Hilaire (apud Prado Jr., 2000) observou que foi na pecuária do sul de Minas que se deu lugar a uma certa democratização dos hábitos e costumes nas classes superiores, mesmo com a numerosa presença de escravos, uma vez que esta classe mais abastada era composta de pessoas mais toscas, quando comparadas com o nobre europeu. “O fazendeiro e seus filhos”, completa Prado Jr. “participavam ativamente do manejo da propriedade, tratam do gado e ocupam-se com as culturas; conduzem até, eles próprios, as boiadas ou tropas de bestas que se destinam aos mercados consumidores. O trabalho é tido por isso em melhor conceito, e não humilha ou desabona” (2000:297).

A família colonial serve para uma reflexão acerca da sociedade da época do Brasil Colônia. Infere-se a etimologia, citada por Holanda (1999), da palavra família advém de *famulus*, estreitamente vinculada com à idéia de escravidão, e em que mesmo os filhos são apenas os membros livres do vasto corpo, inteiramente subordinado ao patriarca, os *liberi*.

O grupo familiar, no decurso da época aqui citada, nunca sofreu nenhum abalo ou restrição. O quadro familiar torna-se, então, tão poderoso e exigente, que sua sombra persegue os indivíduos mesmo fora do recinto doméstico. “A entidade privada precede sempre, neles, a entidade pública”, segundo Holanda (1999: 82).

“É o contato prolongado, que se repete ao longo de gerações sucessivas”, esclarece Prado Jr. (2000: 295), “que vai modelando as relações internas do domínio e vestindo-se de roupagens que disfarçam a crueza primitiva do domínio escravocrata”. As relações não se resumem mais a simples propriedade escravista e exploração econômica. As novas relações, por uma óptica atenuam o poder absoluto e o autoritarismo extremado dos senhores, mas por outra elas ratificam a situação anterior, pois a consentem de modo a tornar aceitável por todos. O emblema de protetor é atribuído ao senhor, proprietário da fazenda, sendo tratado consoante um pai. Legitimando as novas relações, há ritos católicos, como o batismo, a crisma e o casamento, que criam títulos oficiais para elas: *padrinho, afilhado, compadre* (Prado Jr., 2000).

É conveniente lembrar que a vida política na colônia ocorreu, de fato, nas câmaras municipais (Faoro, 2000), reforçando o pensamento acerca do poder do local, do lugar. Como as câmaras eram compostas por *homens bons*, classificados de acordo com a riqueza pessoal, tal minoria, entrelaçada por relações familiares de apadrinhamento, acabava determinando a política nacional. O país seguia, em

menor medida ainda segue, à deriva dos relacionamentos promíscuos entre famílias abastadas, enquanto o povo assiste a todo bestializado.

Do mesmo modo que a Igreja legitimava ligações familiares por meio de seus ritos, favoreceu, outrossim, para estatuar a tendência da concentração das riquezas nacionais sobre o comando desses clãs, uma elite homogênea e reacionária (Faoro, 2000). O ideário eclesiástico de direção à vida espiritual, conduzindo uma vida fixada e imutável, devido às vontades divinas, contribuiu para que a maioria da sociedade brasileira, altamente contaminada pelo espírito conformista do catolicismo, capitulasse-se perante os desejos de alguns poucos.

A sofisticação das relações de dominação e poder resultam na permanência de tal mentalidade até o presente momento, de maneira estável e conservadora (Faoro, 2000), outrossim, nos símbolos do desenvolvimento e prosperidade da era contemporânea: as empresas. A presença paterna na cultura empresarial brasileira é bastante comum (Bresler, 2000), sobretudo em uma sociedade ainda com características rurais como o sul de Minas. O apadrinhamento torna-se fundamental, quando se intenta conseguir favores e mesmo fazer negócios.

A mentalidade preconceituosa presente nos lavradores e nos senhores de engenho caminharam *pari passo* com esses em direção às cidades, a medida que havia êxodo rural. Um exemplo notável, até o tempo presente, reside na discriminação dos trabalhos físicos, em detrimento da supervalorização do exercício intelectual e do talento.

Estereotipada por longos anos de vida rural, a mentalidade da casa-grande invadiu assim as cidades e conquistou todas as profissões, sem exclusão das mais humildes. Os centros urbanos nunca deixaram de ressentir fortemente a ditadura dos domínios rurais. Nas cidades, vale ressaltar, habitavam mais prestadores de serviços, sendo que os grandes agricultores dirigiam-se a elas apenas em festejos e solenidades (Holanda, 1999). Mesmo com o advento da urbanização, intensificada após o fim do tráfico negreiro, permanece ainda a moral de patrões e agregados, de senhores e de escravos, edificada e difundida no regime social da escravidão, como esclarece Azevedo (1971). Tal moral norteava-se por dois princípios: a autoridade suprema do senhor e a fidelidade incondicional do servidor.

O predomínio esmagador do ruralismo, acrescenta o autor de *Raízes do Brasil*, segundo todas as aparências, foi antes um fenômeno típico do esforço dos colonizadores do que uma imposição do meio.

5.1.1- Inscrição

A empresa 12, situada na cidade de Machado, baseava sua administração até um ano atrás em maneiras instintivas ou empíricas de Administração, segundo a denominação taylorista. Os donos tomavam decisões à deriva de suas vontades. Mesmo assim, ela vem apresentando uma crescente participação de mercado e desenvolvendo novos tipos de produtos alimentícios. Esses donos preferiram recentemente tomar conta de suas fazendas de café e contratar profissionais para exercerem a administração da empresa. As administrações das fazendas e da empresa tinham, assim, a mesma base de procedimentos, condutas e decisões: de acordo com a vontade do dono.

A pessoa entrevista nesta empresa foi o gerente de controladoria: pessoa que assumiu o gerenciamento da fábrica a convite dos donos. Como ex-executivo, trabalhou durante nove anos na Andersen Consulting, entrando como *trainee* e saindo como diretor. O entrevistado afirmou que aceitou o convite para trabalhar na empresa 12 por um simples motivo: desafio. E foi justamente este desafio que guiou a maior parte da conversa.

O gerente acostumara a trabalhar em uma empresa multinacional, segundo ele “profissionalizada, com um ambiente mais técnico, mais produtivo e mais formal”. O choque foi justamente contrapor o mundo “da cidade grande” com a realidade agrária da região.

Já a Empresa 2, assemelha-se à exemplificação da democratização inserida no trabalho no contexto sul mineiro. A empresa começou as atividades produtivas com o dono e mais dois funcionários na linha de produção, hoje, somam-se 76 funcionários. O relacionamento entre a direção da empresa e o chão de fábrica tem ainda, segundo o dono da empresa, as mesmas características do início das atividades de fabricação de vidros.

Um exemplo patente de organização aos moldes paternalistas sul mineiros consiste na empresa 11, cujas características pareciam refletir a maneira de ser do dono, o pai. Ele foi muito atencioso na recepção,

demonstrando ser uma pessoa alegre, engraçada e um pouco desorganizada. Engenheiro de formação, uma visão de mundo lúcida, mas a sua sala era razoavelmente bagunçada. A empresa do ramo de eletrônica situava-se em um galpão, parede ainda em concreto, havendo divisórias de alumínio e vidro, a meia altura, entre as salas. A empresa tinha um clima agradável, aparentemente democrático, as pessoas pareciam ter liberdade com o patrão. O entrevistado garantiu que as reuniões da empresa tinham a participação de todos os funcionários, 40 no total. Embora tenha aparentado um fator bem positivo ao entrevistador, o mais marcante foi quando, no meio da entrevista, o dono da empresa discutiu com o encarregado do setor de produção, já que ocorrera um acidente no chão de fábrica, atrasando os pedidos. A discussão transpareceu o caráter paternalista da democracia do trabalho originário dos campos de boiada sul mineiros, o dono da empresa 11 repreendeu o funcionário perante a área administrativa inteira e perante um entrevistador de fora da empresa. A voz do dono fez-se suprema, a discussão inexistiu, tal qual entre pai e filho.

Um aluno da Fundação Delírio queixa-se que muitas vezes o funcionário faz as tarefas bem melhor que o patrão, todavia esses não admitem interferências daqueles. Luciano acha que seu chefe poderia escutar mais as opiniões que os funcionários tem para dar.

5.1.2 - Especificação

O caso da empresa 12 mostrou o quão arraigado está o gosto pela atividade ligada ao campo, no caso especificamente, de donos de fazenda. A substituição da administração de uma indústria em pleno crescimento por uma fazenda de café, produto tal que na época não sinalizava bons preços no mercado, clarifica que os empresários tratam a fazenda não como um ganha pão, mas sim como um trabalho prazeroso e recompensador. Os vínculos com a terra se dão por laços afetivos e tradicionalistas, sobretudo aquelas terras que estão no poderio da mesma família há gerações. E esta não é uma idéia facilmente aceita por um executivo acostumado com os prédios envidraçados da “capital”.

Embora a pecuária existente no sul de Minas possa ter feito brotar valores mais democráticos, como foi explicado acima, frisa-se, *no modo de trabalho*, sendo a descrição de Caio Prado Jr. coerente com a realidade local até os dias atuais, a forma como se via e vê o trabalho braçal nunca reluziram com olhares tão dignificadores. A agricultura estava também bem presente na região, mas essa atividade econômica não exigia um grau de interação entre senhores e escravos de modo acentuado como a pecuária, não decorrendo em um grau muito elevado de democratização no ambiente de trabalho. Interpreta-se tal relacionamento da passagem de Guimarães Rosa (1997:31) do poema *Boiada*:

- “Corre, Zé Grande, cercar o boi preto
que esparramou!..”.
- i. “Olha o bicho atacando!...
Olha o bicho crescendo na vara!...
Firma na vara, mulato bom!...”
- ii. “Põe pra lá, marrueiro!...”
- iii. “Verga e não quebra,
Que é de pau-d’arco da beira d’ água,
Seu Coronel!...”
- “Boiada boa!...”

Observa-se a participação do proprietário da fazenda, “Seu Coronel”, no manejo do gado e o relacionamento amistoso entre o ele e os empregados, “mulato bom” e “Zé Grande”, exigente de um momento em que o “boi preto esparramou” ou o “bicho” está “crescendo na vara”. Apesar do diálogo ser em uma linguagem direta, permeada de imperativos - “Corre”, “Olha”, “Firma”, “Põe”, “Verga” e “não quebra”-, o respeito em relação ao patrão, “Coronel”, é notável por meio do pronome de tratamento utilizado na região “Seu”, escrito em fonte diferenciada pelo próprio autor.

Tal tipo de democratização acaba, em última análise, sendo uma forma mais sofisticada de *paternalismo* desenvolvido no ambiente de trabalho, exigente de uma integração entre senhor e escravo, já que o senhor fazia questão de ir à labuta. O manejo do gado, sobretudo quando o volume é considerável, consiste em um modo de organização, impendendo aos vaqueiros a comunicação entre si, a fim

de atingir o objetivo proposto: colocar o gado no curral ou conduzi-lo a alguma feira. Infere-se que a atitude de participar do manejo do gado está bem de acordo com o individualismo do sertanejo.

Como a cultura da sociedade sul mineira ancora-se no campo, tal como a do empresariado, a democratização dentro do trabalho também deveria estar fundado no ambiente rural. De fato ela está presente, mas não deve se esquecer que o conceito de democracia hoje se difere do de outrora. A interação entre os funcionários, carregando os filhos para lhes ensinar o ofício, ainda é bem comum e atuante. Tratam-se os funcionários pelo nome, toma-se aguardente acompanhado dos mesmos – tal ato é mais comum no campo – mas a autoridade do senhor é inquestionável. Uma simples controvérsia por parte de algum funcionário seria motivo de deflagração da cólera do patrão, a similitude da casa das tradicionais famílias mineiras.

Quando se fala na implementação de técnicas de Administração no ambiente campestre, a resistência é imediata. A forma de trabalhar do roceiro, mais especificamente da região pesquisa, alicerça-se em um forte tradicionalismo. A hora de acordar, as técnicas de manuseio com o gado, ou as técnicas de cultivo da lavoura são características passadas de geração para geração. Ordenar para que se mude este modo de vida, sem ao menos haver diálogo, significa ignorar o que tais pessoas aprenderam durante a vida. A lógica campestre não se assemelha geralmente com a lógica presente nas técnicas administrativas importadas, como é o caso da Qualidade Total. E quando a última é imposta sobre a primeira, nem mesmo a figura do “coroné”, ainda presente em algumas fazendas, parece conter a saída desses funcionários criados “como se fossem filhos”, por terem “nascido na fazenda”.

O fenômeno do ruralismo quando visto aplicado ao sul de Minas em comparação com outras regiões do Brasil merece um destaque maior. Como já se esclareceu no capítulo IV, a vida econômica das cidades ainda giram ao redor do campo, havendo cidades em que maior parte da PEA trabalha no campo, mesmo morando em cidades.

O ruralismo, apesar dos 500 anos de Brasil, ainda é muito forte e presente na sociedade. Ao se entrevistar donos ou representantes de empresas agropecuaristas: além do fator social de *patriarcalismo*, há ainda uma mentalidade

de beneficiamento das atividades rurais herdadas da época da República do Café com Leite.

5.2 - Patrimonialismo

A distinção entre o público e o privado sempre foi contraditória no entendimento brasileiro. Para um funcionário “patrimonial”, segundo contraposição ao burocrata puro da definição weberiana, “a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos” (Holanda, 1999: 146). A escolha de funcionários públicos por parte desses faz-se de acordo com a confiança pessoal que merecem os candidatos. A impessoalidade marcante dos burocratas não aparece de modo algum no funcionalismo patrimonial.

Faoro já encara o *patrimonialismo*, organização política básica, como se fechasse sobre si próprio juntamente com o estamento, de caráter fortemente burocrático. Essa burocracia não estaria na acepção weberiana, como se mencionara, mas no sentido da “apropriação do cargo – o cargo carregado de poder próprio, articulado com o príncipe, sem anulação da esfera própria de competência” (2000: 95). O Estado e o empresariado têm uma relação incestuosa e mimética, de modo que se a identificação de cada um deles não é das mais cristalinas.

O estamento, enquanto parte administrativa e dominadora do Estado, formata um governo em nome de uma minoria. Sobre a maioria são imputados, por intermédio de autoridade estatal, os desígnios de uma minoria (Faoro, 2000). O resultado invariável consiste em um governo isolado e alienado das vontades populares, o que fere qualquer princípio democrático.

No decurso histórico brasileiro, é notável o predomínio das vontades particulares, encontradas em ambientes fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal. Foi, assim, a família, o círculo que mais exprimiu a desenvoltura da sociedade nacional, acreditando que as relações criadas na vida doméstica sempre forneceram o modelo obrigatório de qualquer composição social brasileira.

“Os países aprisionados pelo estamento se modernizam, ocidentalizando-se, por via de um plano alto, imposto à nação, com a teorização, retardada de muitas décadas, de processos espontâneos nas sedes criadoras. O mundo se parte em mundo metropolitano, diretor e condutor, e o mundo de retaguarda, alheando ainda mais a minoria do conjunto da nação. O estamento absorve as técnicas importadas, refreando a elite ocidentalizada, para que as novas idéias, as ideologias não perturbem o domínio da sociedade, domínio, mesmo vestido de palavras novas, tradicionalmente cunhado”. (Faoro, 2000: 106).

A análise de Faoro, baseada no pensamento de Arnold Toynbee, é de uma felicidade ímpar para a explicação do Brasil, não apenas no tocante à política, ao Direito, à Administração, mas a aspectos da vida social, política, econômica e intelectual.

5.2.1- Inscrição

Pôde-se observar, na Fundação Delírio, que toda a cúpula da Diretoria da escola é composta por pessoas amigas do reitor da Faculdade, o dono “de fato”, mesmo sendo a escola uma Fundação “por lei”. Na escolha não se privilegiou o conhecimento técnico, tampouco as capacidades intelectuais das pessoas que integrariam a Diretoria, mas o grau de envolvimento afetivo e, sobretudo, o grau de ameaça que algum diretor poderia trazer ao poder do reitor, o qual deveria ser sempre o mínimo possível.

Contestação por parte dos funcionários, mesmo os docentes, não faz parte da história da faculdade e a última greve de alunos em 1989 resultou na expulsão imediata de todos os líderes do movimento.

Outro fator interessante é a maneira como tal pessoa, além de adquirir no decorrer da vida toda a cadeia de imprensa da cidade, integrou-se à vida política. À semilhança de um “coroné”, nenhuma decisão política provida da prefeitura poderia de forma alguma colidir com os interesses privados do eterno reitor. Ainda assim, seus defensores, atribuem-lhe o direito pleno para a realização de suas vontades particulares, não importando que se afete o bem público. A cidade calada, apenas consente e, algumas vezes, ovaciona.

5.2.2- Especificação

No tocante ao caso acima mencionado, há uma dominação predominantemente carismática, com características da tradicional também, segundo Weber (1982), pois é adorado de maneira fervorosa por todos os amigos e boa parte dos funcionários que o cercam. Mas não poderia deixar de conter pesados toques de patrimonialismo (Weber, 1982).

O patrimonialismo atinge esferas profundas da sociedade brasileira, sempre com o objetivo precípua de manutenção dos “Donos do Poder” (Faoro, 2000), do estamento, no Poder. No caso das entrevistas realizadas, percebe-se que a meritocracia em empresas mais tradicionais tange à inexistência, o juízo acerca dos funcionários parte mais para um lado afetivo do que profissional, daqueles que se gosta e, simultaneamente, daqueles que não ameaçam o poder do empresário.

No tocante à Administração, ou ao *Management*, pode-se afirmar que o *Management* foi trazido ao Brasil com o intuito de modernizar o país, ocidentalizando-o, conforme os desígnios do estamento detentor do poder estatal. Institutos, escolas, cursos; trouxeram todo o aparato de doutrinação gerencial para o empresariado da época (Serva, 1990), sem ao menos indagar se tudo aquilo, que fora desenvolvido em “processos espontâneos nas sedes criadoras”, iria adiantar em um país diferente, com um povo diferente e uma cultura, definitivamente, diferentes. Ao adotar as técnicas gerencialistas estrangeiras, o estamento não traduz as terminologias do *Management* para a língua local, o português. A “elite ocidentalizada” brasileira serviu, em última análise, para preparar o país para a vinda de empresas transnacionais, que iriam empregar já de início mão de obra doutrinada, tanto trabalhadores de chão de fábrica quanto, e principalmente, executivos.

Espalhando-se em localismos, o patrimonialismo converte o agente público em um cliente, inserido em uma extensa rede clientelista. O coronel, conforme Faoro (2000), regozija dos bens públicos com intuitos particulares, misturando, em geral, a organização estatal e o erário público com os bens próprios. Tais acontecimentos não ocorrem apenas na esfera política, mas também em muitas Fundações de ensino pulverizadas pelo Brasil, a exemplo da citação acima.

5.3 - Personalismo

A cultura ibérica deixou peculiaridades na formação cultural da nação, inclusive quando se refere à *cultura da personalidade*. A originalidade nacional atribuída aos espanhóis e aos portugueses deve-se, portanto, em grande medida, à importância particular imputada ao valor inerente do homem e à autonomia individual em relação aos semelhantes. O homem, comenta Holanda (1999), que se basta e não necessita de ajuda caracteriza-se como um homem de estimado valor social.

Implica, ademais, a *cultura da personalidade*, o modo frouxo de organização característica da gente ibérica, de todas as associações requerentes de “solidariedade e ordenação entre esses povos”. Em um local povoado de barões dificilmente encontrar-se-á um acordo coletivo durável (Holanda, 1999; Azevedo, 1971; Prado Jr. 2000). Mesmo quando as cooperações se davam, não ocorria em torno idéias e sim de pessoas. O caráter pessoal ficava sempre em primeiro plano.

Azevedo continua o raciocínio, complementando que “num país em que o prestígio pessoal é tudo, independentemente do nome herdado, e a união de indivíduos e grupos se tinha de fazer, em consequência, em torno de chefes ou personalidades prestigiosas, não podia ser forte o princípio de coesão e de hierarquia social nem dominante a tendência à centralização” (1971: 226).

A tibieza da estrutura social e a escassa organização hierárquica alicerçam singularidades das nações ibéricas. Crê-se, a partir de tais, na facilidade de edificação de elementos anárquicos nesses territórios, juntamente com a cumplicidade e a displicência das instituições e costumes.

O individualismo do brasileiro não se constitui apenas em virtude da herança ibérica, mas também pelo modo de vida levado no sertão. Com uma imensidão territorial, fora do alcance da lei e com os perigos naturais, virtudes como a coragem, audácia e a astúcia eram fundamentais para se vencer na vida sertaneja, fazendo com que o individualismo agressivo tomasse de maneira forçosa o lugar da lei e da proteção estatal. O caráter individualista formava-se assim pelo próprio isolamento e das atividades inerentes ao cotidiano do sertanejo. Ocorriam, assim, verdadeiros regimes autárquicos, em latifúndios, cujos proprietários gabavam-se da auto-suficiência. A independência em relação ao externo era visto de forma positiva (Azevedo, 1971). Tal individualismo, mesmo que rude, implicava um sentimento elogioso a própria personalidade.

5.3.1- Inscrição

Em se tratando do valor social atribuído a um homem independente e de carreira de sucesso, destaca-se os comentários de um ex faxineiro de banco que se tornou gerente do mesmo e depois de aposentado abriu uma fábrica vidros, sendo esta, hoje, considerada como exemplo de Administração na cidade de Alfenas. Esse empresário considera-se um *self made man*, elogiando sistematicamente homens que construíram as carreiras profissionais sozinhos, indicando, aos administradores, leituras de tipos de personalidade como essa, ou seja, a dele, uma vez que se considera um pessoa vencedora na vida.

5.3.2- Especificação

No tocante à vida empresarial, pesquisada nos rincões do sul de Minas Gerais, observou-se o quão forte é o *personalismo* nas relações inter e intra-organizacionais. No âmbito externo das empresas, entrevistas indicadas por alguém influente ou por familiares (sobretudo o pai) do entrevistador já evidenciam tal peculiaridade cultural. Embutido no cerne das empresas, reparou-se, há uma nítida preponderância da personalidade do dono sobre os demais trabalhadores, constatando a similitude entre organização, modos produtivos e tratamentos dentro da empresa e o dono.

5.4 Homem cordial

“Lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade” representam “um traço definitivo do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal” (Holanda, 1999: 146). O modo de convívio social do brasileiro reside no avesso à polidez, iludindo, todavia, na aparência, equivalente a uma máscara na qual detrás dela se esconde sensibilidade e emoções. Para o “homem cordial”, um típico brasileiro, além dessa características, a vida em sociedade é, explica Buarque de Holanda (1999), uma verdadeira libertação do pavor que sente em viver consigo mesmo, em debruçar-se sobre si em todas as circunstâncias da existência.

O temperamento do brasileiro admite fórmulas de reverência, mas apenas enquanto a possibilidade de convívio mais familiar evidencia-se. Tem-se o desejo

pela aquisição de intimidade. No âmbito lingüístico, o sufixo “inho”, conota uma tentativa de familiarização maior com os objetos ou pessoas, simultaneamente, para lhes atribuir relevância.

Os princípios e os sentimentos provindos do catolicismo, enaltecedores de sentimentos cristãos como a caridade, a simpatia e a fraternidade, não podem ser desconsiderados ao analisar um país colonizado também pela cruz. O sentimento de hospitalidade afixou-se na consciência coletiva do brasileiro, de modo que nunca se demonstrou disposto a perder a fama da simpatia que lhe é atribuída (Azevedo, 1971). Esses princípios são essenciais para o entendimento da cordialidade do povo brasileiro.

Não pressupondo bondade, o “homem cordial” apresenta um comportamento predominado por uma aparência afetiva, contudo não necessariamente sinceras nem profundas, opostas aos ritualismos da etiqueta ocidental. Esse tipo social não é adequado às relações impessoais decorrentes da posição e função do indivíduo, e não a sua marca pessoal e familiar, das afinidades nascidas na “intimidade dos grupos primários”, como bem define Antônio Cândido, no prefácio da obra *Raízes do Brasil* (1999).

A aversão ao ritualismo faz-se patente no ambiente da vida nacional, haja vista os cultos sem rigor e sem obrigações, intimista e familiar. Há uma máxima, citada por Holanda: “ninguém se compenetra no espírito das solenidades”, sendo que “os homens mais distintos delas participam apenas por hábito, e o povo comparece como se fosse a um folguedo” (pág. 151).

A exaltação dos valores cordiais e das formas concretas e sensíveis da religião é característica que se acomoda aos demais aspectos típicos do comportamento social brasileiro. “Em uma terra remissa e algo melancólica”, como observa os primeiros observadores europeus, “o ritualismo não é necessário” (1999: 148). A própria vida íntima do brasileiro não é coesa, tampouco disciplinada, sendo livre para adotar novos tipos de idéias e pensamentos, não se martirizando pelo abandono das antigas concepções (Holanda, 1999). Isenta de premeditações e reflexões, a ação do brasileiro é, de fato, impulsiva, às vezes violenta, mas passageiras e sem continuidade (Azevedo, 1971).

5.4.1- Inscrição

Na empresa 8, o gerente entrevistado tinha em mente ser um líder, e para atingir o pretense objetivo agia da maneira mais amigável possível com os seus subordinados. Observou-se, não obstante, que a característica despojada e irreverente acabava por ser um ritual. Um ritual que o entrevistado disse que fazia sempre, com intuito de ser visto pelos funcionários “como amigo” e como “uma pessoa igual a eles”. A partir desse relacionamento amistoso, aliado à confiança e ao trabalho sério, o entrevistado acreditava situar-se como um líder. As formas de tratamento, *a priori* descomprometidas com a seriedade e o ritualismo, redundavam em ritualismos à moda brasileira.

5.4.2- Especificação

Características semelhantes aos do homem cordial podem ser observadas no convívio diário do brasileiro, tanto em uma empresa, quanto nas ruas ou escolas. Mas pode-se interrogar se a cordialidade ou o modo isento de rituais na forma de convívio não se torna, com o tempo, um ritual. Embora Buarque de Holanda não levante esse ponto em *Raízes do Brasil*, pensa-se que os rituais possam ser realizados de modo impensado ou despojados quando comparados às tradições da etiqueta européia.

5.5 - Formalismo

Referente ao *formalismo*, fala-se que este “corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas, e os fatos e práticas do governo e sociedade. Quanto maior for a discrepância entre formal e efetivo, mais formalístico é o sistema” (Ramos, apud Riggs, 1983).

Em se tratando do formalismo, é lícito afirmar que para entendê-lo deve-se considerar a dimensão mundial e a complexidade de fatores próprios da mesma. Países como o Brasil, edificados inicialmente como colônias, foram compelidos a adotarem modelos institucionais extemporâneos à realidade vigente (Prado Jr. 2000). O formalismo, como explica Guerreiro Ramos, “inevitável em tais

circunstância, é estratégia de articulação da colônia com o mundo, por intermédio e no interesse da metrópole” (1983: 298). A imitação em relação ao estrangeiro se dá, neste caso, de modo derivado. Mas mesmo depois da descolonização, o formalismo permaneceu na vida diária do país, portando uma estratégia, um pouco diferente da de outrora, de articulação com o mundo (Ramos, 1983). O Brasil modela a norma de conduta entre os povos que seguem ou parecem seguir os países economicamente centrais, e então se envidasse da ótima companhia.

A própria formação histórica do Brasil denota a essência do formalismo. Um pouco depois da descoberta das Terras de Santa Cruz, a sociedade ainda inexistia, a nação nem despontava no horizonte e o Estado já estava instaurado. Salienta-se, contudo, que o conceito de Estado introduzido no país refere-se, aqui, apenas a uma estrutura jurídico-política, que serviu para lutar contra qualquer tentativa de emancipação política e econômica, sendo um fator primordial para a unidade territorial (Ramos, 1983). Realçando a mesma mentalidade dos colonizadores lusitanos, Martim Afonso não trouxe consigo apenas os preceitos jurídicos a serem implantados nos municípios, como também os futuros municípios (Ramos, 1983). A população nasceu, dessa forma, sobre as prescrições administrativas.

Portugal, estendendo ao Brasil a própria forma de organização e de sistema, “uma carapaça disforme, vinda de fora, importada” (Faoro, 2000: 186), nada criou de original e as inovações foram ignóbeis a ponto da Administração colonial ser uma símile da metropolitana. A Administração local, lembra Faoro (2000), restringe-se exclusivamente a pequenas obras, como pontes ou estradas vicinais. Prado Jr. comenta que “o que se encontrará de diferente se deverá mais às condições particulares, tão profundamente diversas das da metrópole, a que tal organização administrativa teve de se ajustar; ajustamento que se processará de “fato”, e não regulado por normas legais; espontâneo e forçado pelas circunstâncias; ditado quase sempre pelo arbítrio das autoridades coloniais” (2000: 311).

Mesmo já na iminência da Proclamação da República, o país já acostumado com o formalismo, persistiu, ato ainda presente lembra-se, em contrair, a partir da Revolução Portuguesa de 1820, o liberalismo. Mas Faoro adverte: que contrair é o termo correto, pois “o liberalismo não seria mais que uma doença importada, com a qual deveria conviver sem a ela ceder” (2000: 412).

O sistema geral da administração portuguesa compunha-se, conforme Prado Jr., pela restrição de poderes, estreito controle, fiscalização opressiva das

atividades funcionais. Mesmo não se adaptando ao tipo de administração original do gentio da terra, o modo português veio a influenciar muito a maneira como muitos empresários conduzissem os negócios. O autoritarismo do gerenciamento não advém de uma ordem ou método superior, mas da desconfiança generalizada que o governo central assume com relação aos próprios agentes, uma vez que a corrupção era assombrosa inclusive naqueles tempos. A autonomia em si nunca freqüentou o rol de princípios da administração portuguesa (Prado Jr., 2000), nem mesmo nas famosas padarias de proprietários portugueses, cujos donos só abandonavam o caixa quando o estabelecimento já estava de portas abaixadas.

Acompanhando o raciocínio da estratégia de articulação com o estrangeiro, infere-se que a Independência política do país não passara de um mero formalismo. Em um momento que a Europa se embriagava de teorias liberais, os Estados Unidos já emancipados idem, as independências pipocavam pela América Espanhola, a elite nacional não tinha outra alternativa senão a Independência; Dom Pedro I ergue a sua espada à beira do Ipiranga. A Independência só decorreu de maneira formal, uma vez que a dependência econômica da Inglaterra continuou, basta lembrar que no contrato de Independência do Brasil, o país recém-nascido arcou com dívidas da Coroa portuguesa, brotando, o Brasil, no cenário mundial como mais um devedor da Inglaterra. A dependência apenas mudou de Coroa e de essência.

5.5.1- Inscrição

Pode-se citar, com o intuito de elucidar o formalismo, o caso das Associações Médicas da região visitada. Existem Associações Médicas nas cidades, mas quando um médico não sabe diagnosticar a doença do paciente, esse profissional não o remete, geralmente, a um colega médico da própria cidade ou mesmo de cidades vizinhas, indicando profissionais de metrópoles como Belo Horizonte e São Paulo, na maior parte das vezes. O desígnio do médico consiste, assim, na indicação de outro profissional sem ter ameaça de perder o paciente, uma vez que o último não pode sempre se deslocar para um grande centro.

As Associações entre médicos não têm, portanto, utilidade prática alguma, não havendo intercâmbio de casos, tampouco de experiência, prejudicando, em última análise, a medicina local e os pacientes. Destaca-se, então, que as

Associações Médicas são exemplificações de *formalismo*, não existindo de maneira real, apenas formal.

Outra exemplificação complementar seria o caso da adoção de técnicas do *Management* pela empresa 1. Enquanto uma distribuidora e revendedora de bebidas de uma determinada marca de abrangência nacional, tal empresa é obrigada a seguir uma cartilha baseada em uma administração fundamentada em preceitos do *Management*. Assim, a empresa propaga adotar uma série de valores preestabelecidos, a exemplo da Qualidade Total e um “programa de excelência”. Há de se admitir que esses valores impostos norteariam a empresa a uma nova visão do negócio, principalmente no quesito ordenação das tarefas e das operações. O empresário admitiu, entretanto, que muitas tarefas e decisões são baseadas nas experiências anteriores à implantação do “programa de excelência”. Muitos funcionários realizam as tarefas à moda como faziam, o que deveria ser diferente conforme as exigências da Cervejaria. A própria política de estoques do distribuidor não condiz com o *just in time* para atingir a Qualidade Total.

Mudando um pouco de um lado, adaptando de outro, a entrevistado ainda diz, formalmente, que a empresa é uma fiel seguidora do “programa de excelência”. E mesmo não sendo completamente na prática como na retórica declarada, a empresa sempre ganha os prêmios de Qualidade Total de Associações sul mineiras.

5.5.2- Especificação

As leis foram trazidas ao Brasil sem levar em consideração a realidade e a cultura do gentio da terra, sobre as quais recairiam os malefícios ou benefícios das leis. Análogo às leis, o *Management*, enquanto técnicas gerencialistas importadas, foi importado e implantado no Brasil desconsiderando os aspectos sociais e culturais.

O resultado se dá de modo controverso, se por um lado há uma nítida resistência, devido ao descompasso com a realidade local, há, por outro lado, o gosto de se falar acerca da adoção de técnicas administrativas proferidas pela mídia. Se alguns sofrem na pele a resistência, os trabalhadores, existem aqueles que se gabam por estarem igualmente “modernos”, em termos de Administração, aos “países de primeiro mundo”, como é o caso da elite empresarial. Assim, fala-se uma coisa, não obstante, se faz outra.

A dualidade sempre acompanhou a constituição histórica brasileira, fazendo com que o Brasil tomasse uma posição na esfera interna e outra em âmbito externo.

5.6 - Estrangeirismo

Explicando-se como a valorização do estrangeiro em detrimento do nacional (Prestes Motta, Alcadipani e Bresler, 2001), o estrangeirismo caracteriza-se como uma importante marca da elite brasileira. Faoro (2000) mostra que ao longo da história os “donos do poder” local valorizavam e adotavam modos de vida estrangeiros, fazendo com que o Brasil importasse, no período cafeeiro, até mesmo, esquis para neve (Holanda, 1999).

O sistema político brasileiro, conforme Faoro, assentou-se sobre o tradicionalismo, persistente ao longo de quinhentos anos, ruminando idéias importadas anacrônicas, “teorias assimiladas de atropelo e tendências modernizadoras” (2000: 436), vorazmente imitadas de países de economia central, sobretudo Inglaterra, França e, mais recentemente, Estados Unidos. O Estado serviu como interprete do estrangeiro para a realidade nacional, inserindo-o à temperatura dos trópicos.

O estamento político dominante, o detentor do poder político, sofre, consoante o diagnóstico de Faoro, “convulsão impotente, ao importar as idéias européias para um país inapto e consumi-las” (2000: 17). O sistema adotado pelo país torna-se uma mera cópia de uma realidade alheada, isento, por conseguinte, de eficácia social.

Oliveira Viana (1942: 8) esclarece bem a imitação dos “super-homens” por parte dos brasileiros, contando que “de uns copiamos a forma de governo e os modos de vestir, os princípios da política e os padrões das casimiras – os figurinos, os alfaiates e as instituições. De outros copiamos outras coisas: as filosofias, mais em voga, as modas literárias, as escolas de arte, os requintes e mesmo as suas taras de civilizados. De nós é que não copiamos nada. E temos assim com a bicharia do apólogo Kiplinguiano estes pontos comuns: a inconsciência, a volubilidade e o ... ridículo”.

5.6.1- Inscrição

A exemplificação mais explícita de estrangeirismo que se observou nas entrevistas ocorreu na Faculdade Santa Hilária. Acredita, a diretora pedagógica da escola, na necessidade de se conhecer a “grande realidade”, ou seja, levar a realidade das grandes cidades e de grandes pólos de desenvolvimento do mundo para o cotidiano da pacata São Lourenço. A partir desse princípio a escola convida pessoas consideradas ilustres para dar uma palestra aos alunos. A escola não se contenta com apenas isso, “levando” o aluno da Faculdade Santa Hilária para conhecer a “grande realidade”, por meio de viagens ao exterior. A base referencial da escola é notadamente os Estados Unidos, mas deve-se comentar que o nível econômico dos estudantes é bem baixo, como a própria diretora mostrou os dados ao entrevistador, obstando qualquer tentativa de viagem ao exterior, já que os próprios alunos é que deviam financiá-la. Mesmo sem viagens ao exterior e sem levar a “grande realidade” aos alunos de fato, a Diretora gabase em propagar a visão modernizadora que tem do mundo.

5.6.2- Especificação

Tal como a política, escolas ou empresas foram um transplante, recebidas pela mentalidade exportadora-importadora, não frutificando de maneira natural em terras nacionais. E mesmo quando brotaram espontaneamente, períodos anteriores a mentalidade governamental desenvolvimentista, por iniciativa privada por Mauá, as empresas foram retribuídas com muito mal grado. Mauá foi um símbolo do estrangeirismo, uma pessoa que ao iniciar o trabalho em uma instituição bancária inglesa, adquiriu toda a cultura estrangeira, até mesmo o anglicanismo (Caldeira, 1997), implantando no Brasil uma mera cópia da indústria inglesa. E por se influenciar em demasia pela cultura britânica, não soube lidar com a situação política no Brasil, corroborando para a sua decadência financeira e econômica. Importar sim, transplantar modelos também, mas nem tanto, pois o formalismo, da mesma forma que o estrangeirismo, está na veia da cultura nacional.

O conceito de estrangeirismo entrelaça-se sobremaneira com o formalismo, uma vez que as razões históricas de edificação dos dois são as mesmas.

A própria existência e continuidade do *Management*, como as técnicas mais modernas de gerenciamento, constitui, ironicamente, uma marca da cultura do Brasil. O “moderno” tem que ser “estrangeiro”, tal fato faz com que se importem em demasia técnicas gerenciais (Serva, 1996) “da moda”.

Tal mentalidade está institucionalizada, sendo o Estado, escolas, meios de comunicação e categorias profissionais os maiores difusores da tecnologia gerencial importada, como lembra Caldas (1995).

Na incorporação de retalhos (Faoro, 2000), não é apenas o *Management* que aparece como anomalia, juntando peças extemporâneas, idéias vanguardistas e técnicas gerenciais, a realidade compõe-se desde de máscara do imitativo até proporção de terra preparada ao cultivo, após a expulsão de colonos locais desprovidos de terra, para empresas representantes de bandeiras estrangeiras. Da terra muito se suga, para a terra pouco se fornece. No processo um, o estrangeiro, sente-se superior em companhia de “incultos” e “incapazes”, e outro, o gentio da terra, não se sente familiarizados com os portentosos “gringos”, obstando vínculos de solidariedade espiritual.

5.7 - *Bacharelismo*

As escolas brasileiras formam cada ano milhares de bacharéis em diversas áreas do conhecimento, mas que dificilmente usarão as matérias vistas na faculdade na vida prática.

As profissões liberais são as mais valorizadas, em virtude da abrupta mudança do campo para as cidades. Espalhou-se, então, no Brasil, semelhante nos EUA, a “praga do bacharelismo”.

No conceito de bacharelismo embute-se a tendência de exaltação da personalidade individual como valor próprio, superior às contingências, e a satisfação pelo saber aparente. Salienta-se, ademais, que a origem da sedução exercida pelas carreiras liberais vincula-se de modo estreito ao apego quase exclusivos aos valores da personalidade (Holanda, 1999).

No tocante às doutrinas e às convicções, infere-se que a predileção reside naquelas que apresentam o verniz mais reluzente, com o intuito de sugar da fonte e saírem cintilando *glamour* por onde se passa, não em virtude da obra, mas da auto-adoração. O bacharelismo acaba intrincado com o narcisismo, buscando

sempre se expor e implorando por ser aceito e amado. “Palavras bonitas e argumentos sedutores” (Holanda, 1999: 155), está aqui a chave de uma doutrina atraente do ponto de vista de um partidário do bacharelismo, uma vez que se identifica com a sofisticação e beleza do palavreado acaciano.

Com alicerce científico comprometedor e inexistência completa do espírito crítico e filosófico, frutificaram-se pelo país profissionais de conhecimento enciclopédico o que “o pensamento ganha em extensão o que perdeu em profundidade” (Azevedo, 1971: 305). O espírito criador não faz parte no rol de virtudes dos profissionais liberais em geral, primando por uma erudição superficial, formalista e ausência de solidez de conhecimentos.

A sucção de conteúdos teóricos, isentos de crítica, observação e experimentação sempre foram transplantados para a realidade nacional, por intermédio do Estado e de Instituições de ensino, desdenhando a sociedade na qual faziam parte e lhes fomentavam as ambições (Faoro, R., 2000; Azevedo, 1971). O ensino superior já fabricara, no século XIX, uma nova espécie de aristocracia, a dos diplomados. Com a disseminação das escolas de Direito, Medicina e Engenharia, formadora de profissionais liberais, edificou-se uma classe numerosa de funcionários e letrados, indo se instalar nos cargos públicos e jurídicos. A direção política compunha-se, como resultado da mentalidade bacharelesca, na República Velha, do conteúdo teórico e enciclopédico dos doutores e do espírito reacionários dos fazendeiros (Azevedo, 1971).

Outro dado que enfatiza a preferência das profissões liberais perante o estudo científico reside no fato da existência de uma enormidade de associações de advogados, engenheiros, médicos, em suma, de profissões liberais, em detrimento de raríssimas sociedades puramente científicas (Azevedo, 1971).

5.7.1 - Inscrição

O bacharelismo, pelo menos em relação aos entrevistados, parece persistir ainda no meio acadêmico. Os coordenadores foram uma grande prova disto. Não todos, mas a maioria.

Na Faculdade Fantasia, o coordenador pareceu ler um manual de “empreendedorismo” durante os quarenta minutos de conversa. Segundo ele, este é o foco da escola: formar empreendedores, que sejam capazes de “gerir pessoas e processos”. O discurso do coordenador não se desviou de dois pontos: mostrar

que está bem atualizado em relação às últimas técnicas e modas gerenciais, como também não deixar de se vangloriar a respeito das obras que foram feitas em benefício da escola na sua gestão como coordenador pedagógico. Uma dessas melhorais, bem enfatizada inclusive, foi ter colocado placas pela cidade indicando a localidade da escola. A capacidade de ter uma visão crítica, sobretudo autocrítica, não pareceu ser uma das maiores virtudes deste entrevistador.

No que diz respeito à Fundação Delírio, os rumos da conversa foram diferentes. Mas de uma forma ou de outra, o coordenador do curso de Administração de tal escola acabou confirmando que a finalidade de tal curso no sul de Minas é principalmente bacharelesca.

Quando interrogado se havia resistência em relação aos bacharéis de administração por parte do empresariado sul mineiro, ele responde que há sim, mas acredita que a escola deva proporcionar aos alunos instrumentos argumentativos para que possam convencer os patrões, gradativamente, a respeito da importância da Administração de Empresas.

O coordenador acredita, ainda, que os alunos da Delírio cursam Administração com o intuito, em ordem de preferência, de:

1. ter um curso superior;
2. trabalhar na empresa da família;
3. abrir negócio;
4. ser profissional na área.

Observa-se que a simples posse do diploma, ou o famoso “canudo”, se sobrepõe, segundo a opinião do coordenador do curso, em relação aos demais objetivos. Salienta-se, ademais, que o exercício da profissão é apontado como a última prioridade.

5.7.2 - Especificação

Se o curso de Administração tem um caráter principalmente prático, não se necessitaria de discurso para legitimá-lo, mas sim a prática. Entretanto não é o que ocorre, sendo isto confirmado pelo próprio corpo docente do curso.

Os nomes pomposos e a literatura niilista são deveras freqüentes no dia a dia do *Management*, fazendo com que se desponte de modo sistemático novos modismos gerencialistas. Nomes como *empowerment*, empresa enxuta, *benchmarking*, *outplacement*, sobretudo advindos do vocábulo anglo-saxão,

compõem a retórica vazia dos *managers*. Os jargões afetados servem, ademais, para os *managers* exibirem um aparente conhecimento administrativo.

Tal fenômeno não é novato no cenário brasileiro, Fernando de Azevedo cita, como se se fizesse menção ao *Management*, que “toda uma linguagem artificial, sem substância, sem calor e sem altura, que se contentava com o verbalismo vazio, com a ilusão de saber das coisas só por lhes conhecer os nomes, e que, julgando que falar e escrever dispensava de agir, fornecia aos indivíduos os meios de se encerrarem ao abrigo do real e pretextos para voltarem as costas à realidade e à ação” (1971: 309).

O estrangeirismo é de fácil identificação no linguajar legitimador do bacharelismo por parte do *managers* tupiniquins. Todavia se ressalta o formalismo do discurso pregado, já que se deve ter uma retórica afiada no que concerne aos últimos modismos gerenciais, mas na medida em que um projeto é implementado, a prática segue a um rumo dispare ao da retórica, até porque nem todos falam a mesma língua.

O bacharelismo pode ser observado, na atualidade, pela quantidade de alunos existentes nas escolas de Administração de Empresas que fazem esse curso pelo único motivo de visarem ao diploma, uma vez que a maior parte dos bacharéis em Administração vai trabalhar efetivamente em outras áreas. Vale complementar que o anel de doutor no dedo e o título *per se*, como sinais de classe e prestígio, sempre agradaram os pseudo-intelectuais tupiniquins (Azevedo, 1971). E mesmo quando decidem trabalhar com Administração, desdenham-na, fazendo com que o empírico e intuitivo prevaleça, em razão da falta de coerência entre teoria e realidade do objeto de estudo. Infere-se que praticamente todas as entrevistas constatarem tal hipótese: que o “mundo fantasioso” propagado pelos gurus está bem longe da realidade local.

5.8 - Peculiaridades da cultura mineira

Desconfiado, supersticioso, dissimulado, contador de causos. Os adjetivos atribuídos aos mineiros são notórios, marcas de um regionalismo o qual contribui para a formação da fragmentada cultura brasileira. Explicar-se-á algumas interpretações a respeito do “jeito de ser” do mineiro, referenciando o Sul de Minas,

bem como a região mineradora, a central, pois foi aí que se enraizou a cultura tipicamente mineira hoje conhecida pela sabedoria popular.

A escravidão na região mineradora, cruzada pelo Rio das Velhas, bem como no Sul de Minas (vide *Ruralismo*), apresentou-se de maneira diversa das demais províncias da colônia. Há um relacionamento entre senhores e escravos bem mais brandos, quando comparado com o restante do país. Tal característica surge devido à natureza do trabalho.

Nas minas, o escravo era uma arma contra o próprio senhor, pois poderia denunciar o patrão por fraudes fiscais. Os maus tratos praticados pelos senhores deveriam ser ponderados, caso contrário, poderiam, os senhores, ter problemas com o fisco, órgão de afamado autoritarismo. As próprias contingências do trabalho nas lavras favoreciam os escravos. A boa vontade do trabalhador determinava o rendimento da bateada (Latif, 1960). A lavra implora por um trabalho diligente, não se obtendo com destratos.

Na época aurífera das Minas Gerais, relata Latif (1960), premiava-se escravos que encontrassem mais ouro; outros senhores permitiam os escravos de trabalharem o resto do dia para proveito próprio, caso esses encontrassem uma determinada quantidade de gramas de ouro no dia. Garantia a própria liberdade, nos contratos diamantíferos, o escravo que achasse um diamante de tamanho predeterminado.

Os “incentivos à diligência no trabalho” (Latif, 1960: 164) colaboram para uma aproximação entre senhores e escravos. Tal contanto reflete-se na própria construção das senzalas, que haviam perdido os altos muros brancos aparentando prisão, típicas das fazendas de açúcar no Nordeste.

À semelhança da relação entre os pecuaristas sul mineiros e os escravos, os mineradores vivem a dicotomia do comportamento diário: “ora sentem-se obrigados a dar-lhes (aos escravos) um certo bom trato, ora são forçados a uma severa vigilância, para evitar que fujam, tentados por um ganha pão fácil, em recantos isolados” (Latif, 1960: 167). Embora a fuga de escravos fosse alta, os mineradores optavam por um comportamento mais ameno, tipicamente brasileiro, e contratavam os famigerados capitães do mato a fim de tratar das questões mais violentas e delicadas.

Se há uma diferença marcante entre o minerador e o agricultor, ela reside no fato de que o agricultor apresenta um “fatalismo contemplativo”, como denomina

Latif (2000: 171), já o minerador não. Tal “fatalismo contemplativo” reside no sentimento persecutório em que o sujeito do pensamento sempre acredita na própria desvantagem em relação a outrem, geralmente o vizinho, embasando a rixa entre os praticamente iguais, expressão essa chamada por Freud (1997) de “narcisismo das pequenas diferenças”. Latif (1960: 171) exemplifica tal termo como o agricultor que “teme ver a chuva só favorecer ao vizinho e a seca mirrar exclusivamente suas plantações”. A desconfiança em relação aos vizinhos de fazenda, bem como a rixa, é bastante normal na mentalidade ruralista no sul mineiro.

O traço de desconfiança tão característico do mineiro, mesmo que tenha surgido nas minas, difundiu-se para todo o Estado. “Nas minas”, conta Latif, “mesmo quem não está em pleno trabalho, vive atento, sempre a postos para colher as possibilidades que reluzem furtivas: a pepita que brilha na areia do rio é para quem vê primeiro, sempre à espreita, numa atitude mais propriamente de observação que de trabalho, procurando vencer pela perspicácia e confiando mais na boa estrela do que no esforço, o mineiro, de tanto desconfiar, acabou também por se tornar dissimulado” (1960: 171). De forma imaginosa, fantasiosa, desconfiada, o mineiro reflete o sentimento no seu linguajar, “traindo a mentalidade de quem sempre está “de pé atrás”, adota um modo indeterminado do verbo, em que a ação continua e pode ser esquiva”. A exemplo do diálogo, citado por Latif (1960: 172):

- *Este rio dá bom ouro?*
- *Está dando* – responde o faiscador.
- *Está dando, mas amanhã talvez não dê* - resposta de quem não se compromete.

O uso do gerúndio reflete a honestidade duvidosa de quem intenta poder invocar que nada afirmou, ou o caráter de quem não ousa afirmar (Latuf, 1960). O linguajar permeado de gerúndios denota a desconfiança intrínseca ao gentio, haja vista uma canção popular mineira, citada por Latuf (200: 172):

*Minha gente eu vou-me embora,
Mineiro está me chamando
Mineiro tem este jeito*

Chama a gente e vai andando ...

A desconfiança, misturada com pitadas de dissimulação, reluz o grande poder de plasticidade deste povo, “de claro bom-senso e de hábitos morigerados”, conclui Azevedo (1971: 231) com certa diplomacia.

5.8.1- Inscrição

Por meio de exemplificações obtidas nas entrevistas de campo será possível visualizar superficialmente o estilo comportamental do mineiro, inclusive no âmbito administrativo.

Os tipos de desconfiança não são necessariamente iguais, mesmo entre um determinado tipo de entrevistado. O dono da empresa 1, do ramo de distribuição de bebidas, realiza uma administração baseada em critérios preestabelecidos (impostos) pela marca de bebidas Pária (nome fictício); tal fato deu-se após a passagem do controle acionário da Pária para as mãos de um grupo formado por banqueiros. O molde de administração adotado pela empresa 1 passou a ser idêntico a todas as outras distribuidoras Pária ao redor do Brasil. O dono da empresa não enxerga tal mudança com maus olhos, até porque se ele não aceitasse, a Pária não daria à Empresa 1 a concessão de abastecer todo o sul de Minas com o seu portfólio de bebidas.

Afirma, todavia, que muito de sua administração atual, pós-mudança do controle acionário da Pária, ainda carrega características da administração anterior, em que fazia de maneira intuitiva e do modo como aprendera com o pai.

Ao encarar com desconfiança uma administração imposta, o dono da empresa 1 continuou gerenciando o estoque, fazendo as transações de compra e venda, explorando os canais de venda e fazendo o *marketing* das bebidas dentro das cidades as quais a empresa 1 distribuí, conforme as experiências vivenciadas e o conhecimento do negócio no âmbito regional. A desconfiança usada, mesmo que inconscientemente, com o intuito de não deixar, aludindo às minas de ouro, que o ouro localizado aos próprios pés passem despercebidos.

Já nas empresas 3 e 5 os donos das empresas receberam o entrevistador com deferência, entretanto bastante desconfiados, imaginando que a tentativa do entrevistador seria analisar o tipo de administração realizada nas empresas. Outro motivo que os deixava mais ressabiados, acredita-se, é que os dois empresários

não tiveram instrução acadêmica, crescendo no decurso da vida pelo trabalho diário. Os olhares desconfiados dos empresários perduraram por toda a conversa, acreditando ser, também, pelo motivo do entrevistador já conhecê-los de algum tempo.

5.8.2- Especificação

A democratização que se fala em relação à escravidão nas terras de Minas Gerais consiste em uma característica peculiar, no contexto nacional da época, da forma como os patrões mineiros tratavam os escravos, advinda do ambiente e das condições laborais. Mas não se pode encarar tal fato com olhar romântico, pois esta maneira paternal de lidar com os escravos, mesmo que houvesse concessão de prêmios ou benefícios – o que faria delirar qualquer profissional de Recursos Humanos inebriado pelo *Management* - não superava o rigor e a exigência presentes nas cobranças e supervisões feitas pelos capangas no trabalho cotidiano de “sol-a-sol”.

Quando, em tempos de “globalização”, se fala em remuneração estratégica, pensa-se em novidade e criatividade. Prêmios, bônus, e alguns outros conceitos ancorados no behaviorismo não são tão novos como alguns gurus acreditam, ou pelo menos propagam. A prática da dominação presente nas minas, alguns séculos atrás, apenas troca de vestimenta quando se insere no ambiente empresarial, mas o intuito é o mesmo: o exercício da dominação de maneira inconteste.

Em se tratando de “fatalismo contemplativo”, ou “narcisismo das pequenas diferenças”, um exemplo é a desintegração completa entre as escolas de Administração de Empresas do Sul de Minas, fato ratificado por todos os entrevistados. Em uma região na qual o curso de Administração é relativamente novo, não se tem estudo algum enfocando os aspectos regionais. A exceção é a Escola Federal Experimental, que possui dedicação às pesquisas, mesmo assim poucos no que tange à Administração, e, de certa forma, a pesquisa do preço da cesta básica na cidade de Varginha, realizada pela Faculdade Fantasia.

Seria sensata a união destas escolas, com o desígnio comum de melhorar o conteúdo ensinado em sala de aula. Mas não é a realidade, nem mesmo nas palestras, muito enfatizadas por todos os coordenadores de curso entrevistados como forma de levar ao aluno a prática, não ocorre o intercâmbio de professores e de experiências entre as escolas. A coordenador pedagógico da Escola Fantasia

chegou ao cúmulo de declarar que as palestras realizadas na instituição eram ministradas pelos professores da própria casa. Ressalta-se que as cidades visitadas são relativamente próximas (vide mapa no Apêndice), não ultrapassando a distância de 200 Km.

O motivo da ausência de diálogo entre as faculdades, sendo que as particulares têm características praticamente miméticas, é o medo de que na horta do vizinho chova mais do que na sua, trocando em miúdos, de que escola da cidade vizinha atraia mais alunos, mesmo que os alunos provenham de diferentes lugares. É a mentalidade campestre transferida para o zona urbana.

Os exemplos de desconfiança ao longo dos dois meses de entrevistas foram vários. Em relação ao empresário devia-se aos motivos: de um aluno de Administração de Empresas dirigir-se à empresa, com o intuito de se fazer uma entrevista de caráter científico, muitos pensavam que era entrevista de emprego; e por ser o entrevistador um estudante de Administração, pensavam, alguns, que ele queria medir a administração realizada na empresa, enquanto a conversa tinha um caráter meramente conceitual.

No que se refere aos coordenadores dos cursos os motivos jaziam no fato de o entrevistador ser um estudante de Administração da Escola de Administração de Empresas São Paulo da Fundação Getúlio Vargas; na possibilidade do entrevistador estar medindo o ensino da instituição ou comparando a Faculdade com a sua escola de origem; e se a entrevista seria gravada por objetos eletrônicos. Já no caso dos alunos a desconfiança era em virtude do entrevistador ser aluno da FGV/EAESP, fazendo perguntas a respeito da escola; e se o entrevistador estava querendo medir a escola na qual eles estudavam, fazendo com que três alunos elogiassem em demasia a própria faculdade.

VI- Histórico do curso de Administração no Brasil

A política desenvolvimentista iniciada por Vargas foi a causa primeira do surgimento das pioneiras escolas superiores de Administração no Brasil (SERVA, 1990).

Em consequência de uma redefinição da divisão internacional do trabalho, os países de economias periféricas passaram a demandar a formação de uma burocracia. Tal ideologia alicerçava-se no predomínio da técnica como modo de

solução das problemáticas socioeconômicas e políticas vigentes (Covre, 1991). A tecnologia, vista como uma exponencial “modernizador”, entra para a mentalidade política do desenvolvimentismo, em virtude da intrínseca racionalidade a-histórica e apolítica, como ressalta Covre (1991). A carência tanto de técnica, como de recursos humanos para a produção tecnológica, fez-se mister a importação de ambos. O início do “desenvolvimento” nacional ocorreu mediante ferramentas estrangeiras, do mesmo modo como em toda a história brasileira (Serva, 1990).

Nos anos trinta, destaca-se no setor privado o Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort), fornecendo para a área empresarial, principalmente de São Paulo e Rio de Janeiro, uma programação regular de cursos voltados para a racionalização do trabalho. As metodologias utilizadas nos cursos ministrados por esse Instituto eram totalmente importadas, como salienta Serva (1990). Já na esfera estatal, ainda se tratando do período getulista, a importação de metodologias administrativas, oriundas principalmente dos Estados Unidos (Fischer, 1984), relacionava-se ao Dasp (Departamento Administrativo do Serviço Público).

O curso de Administração de Empresas, mediador da “institucionalização” da importação de metodologias estrangeiras (Serva, 1990), veio para o Brasil, na década de cinquenta, com a inauguração da Escola de Administração Pública, 1952, e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1954, filiadas à Fundação Getúlio Vargas, criada em 1944.

Como explica Serva (1990), a formação das primeiras escolas de Administração deu-se mediante acordos e convênios com universidades americanas, sobretudo a Universidade do Estado de Michigan e a Universidade do Sul da Califórnia, que implantaram os cursos com a elaboração dos currículos, ementas, materiais didáticos, métodos e técnicas de ensino por professores universitários americanos. A bibliografia e o acervo da biblioteca era, em sua maioria, de literatura inglesa.

A partir de tal evento, as faculdades de Administração de Empresas reproduziram-se pelo Brasil afora, sendo que entre 1965 e 75 foram criadas 22, de modo que o país comporta, hoje, 451 de acordo com os últimos dados do MEC. Esse dado foi retirado do sítio do MEC, sendo que o total de 451 foi obtido mediante a somatória de todas as faculdades de Administração de Empresas espalhadas pelo país, sendo elas privadas, federais, estaduais ou municipais,

como mostra o gráfico abaixo. Apresentar-se-á, no Apêndice, um quadro (11.1) contendo o número de escolas de Administração de Empresas espalhadas pelas regiões do Brasil e as respectivas classificações.

Gráfico 6.1



Fonte: www.mec.org.br

VII - O curso de Administração e a realidade

Mesmo após a publicação do renomado livro de Hofstede (1991), *Culture and Organizations: software of the mind*, mostrando a brutal diferença entre as culturas latinas e as anglo-saxãs, o curso de Administração carrega consigo até os dias coetâneos valores e conteúdos bem estrangeiros, sobretudo norte-americanos (Serva, 1990).

Neste estudo, Hofstede faz diversas matrizes, bem à moda de consultorias, com diferentes variáveis referentes à cultura, não sendo importante as citar aqui, nas quais os países de cultura latina situam-se em quadrantes opostos aos de cultura anglo-saxã. Mesmo por meio de uma metodologia completamente funcionalista, comum ao *Management*, ficou clara a observação do quão diferentes são os executivos da IBM entre os 54 países onde Hofstede fez a pesquisa, ressaltando, logo, a importância da cultura nacional para o contexto da cultura organizacional (Hofstede, 1991).

Esta conclusão já é sabida por muitos há algum tempo, entretanto parece que nada foi feito para mudar ou adaptar as técnicas administrativas importadas para diferentes realidades. Pretende-se mostrar a veracidade dessas afirmativas pelos depoimentos obtidos nas entrevistas no Sul de Minas e pelo próprio MEC, por meio de suas publicações e pelos exames do “provão” realizados até hoje.

O discurso do MEC reflete toda a lógica funcionalista e sistêmica presente na Administração. Esclarecer-se-á primeiro o discurso do Ministério da Educação no que tange ao curso de Administração. Seguindo a metodologia interpretacionista, apresentar-se-ão, no tópico *Inscrição*, alguns relatos obtidos em campo, para que depois, em *Especificação*, se infira interpretações acerca da relação entre curso de Administração, discurso e prática do MEC e realidade local.

Conforme *Diretrizes Curriculares para o Curso de Graduação em Administração* concluído em 1999, o MEC assume acreditar em uma visão de mundo cuja “nova ordem mundial” reside no fato da mudança do modelo de produção fordista para o “paradigma de produção flexível”; a “sobrevivência” das empresas dependeria assim, segundo o MEC, dessa mudança de modelos produtivos.

O perfil dos egressos nos curso de Administração seja “definido a partir do que pensam os empregadores, administradores formados (há algum tempo), coordenadores de cursos de Administração e outros profissionais relevantes à formação, corroborado em fóruns abertos”. Nota-se que os “empregadores” estão em primeiro lugar, em segundo, os “administradores formados”, ou seja, aqueles que vivenciam o mercado e somente em terceiro lugar, os “coordenadores de curso”.

No que tange aos alunos, “a qualificação real constitui-se mais no “saber-ser” do que no “saber-fazer”, segundo o Ministério da Educação.

O MEC ainda acredita que “as competências e habilidades específicas depende da vocação regional em que se encontra localizado o curso”. Repara-se que o discurso traz uma certa preocupação para com o caráter cultural e para com as diferentes realidades encontradas nas diversas regiões do país.

A fim de respeitar a “vocação regional” e fazer com que o curso tenha um aspecto estrutural coerente em todo o território nacional, o MEC determinou quatro campos de conhecimento bases para a formação de um administrador: Estudos Humanos, Estudos Administrativos, Estudos Econômicos e Estudos Quantitativos.

“Estes campos de conhecimento (50% da carga horária total do curso e/ou habilitação) deverão estar presentes em todas as grades curriculares do Curso”. Dessa forma, os outros 50% da carga horária do curso deveria ser preenchida por matérias relacionadas às “características regionais e locais da sociedade, da cultura e da economia”. “É essa parte diversificada”, conforme o MEC, “que dará, em grande parte, uma IDENTIDADE a cada Curso de Administração. A questão da IDENTIDADE torna-se fundamental para que os cursos busquem um FOCO para dar credibilidade e legitimidade para seus públicos internos e externos” (*sic.*).

O “provão” foi concebido com o intuito de avaliar as faculdades existentes no Brasil, por meio da aplicação de provas aos alunos formandos. Medir-se-ia a qualidade de uma escola pelos resultados obtidos no teste dos alunos pertencentes a esta instituição de ensino. Não se entrará no mérito se o “provão” é bom ou não, mas é necessário fazer uma análise crítica do conteúdo presente nos testes de 1997 a 2000 e dos resultados que ele tem trazido, para o bem ou para o mal, às faculdades de Administração de Empresas, conforme observado na pesquisa de campo.

7.1- Inscrição

Relatar-se-ão fragmentos das conversas tidas, primeiramente, com coordenadores de cursos e, depois, com alunos das escolas visitadas.

A Fundação Delírio mudou de coordenador de curso, contratando um professor que trabalhara a serviço do MEC, a fim de melhorar as notas até então obtidas no “provão”. Os alunos entrevistados viram tal mudança com bons olhos, acreditando que a escola estava mesmo interessada em melhorar, embora tenham se mostrados céticos em relação ao tempo para ocorrer transformações reais no curso.

O entrevistado da mesma escola garantiu que após a sua contratação houve uma mudança na grade curricular de imediato. O objetivo desta mudança foi de padronizar o conteúdo ministrado nas faculdades de Administração sediadas em Alfenas e em Belo horizonte, a qual fora recém inaugurada. Mesmo assim garante que a Delírio está preocupada com a realidade local das pequenas e médias empresas. Embora as grades curriculares de Alfenas e da metrópole mineira sejam iguais, o coordenador acredita realçar a realidade local por meio de palestras

semanais. Outro argumento bastante citado foi o uso intensivo de tecnologia, a exemplo da “educação à distância”.

O coordenador de curso da Faculdade Heart's Land mostrou a quantidade de melhorias que estavam sendo feitas após a mudança da diretoria, a qual fora substituída em função das más notas dos alunos da Faculdade no “provão”. Alguns benefícios para o curso de Administração o “provão” realmente conseguiu, apesar de humildes. Vale salientar que o “provão” foi um dos temas mais falados pelos coordenadores de cursos das faculdades entrevistadas, com exceção da Universidade Federal Experimental, que sempre obteve classificação “A” nos Exames.

A Heart's Land, segundo seu coordenador de curso, segue o perfil de aluno das faculdades particulares da região: alunos que trabalham durante o dia e estudam à noite. O entrevistado complementa que os alunos que trabalham têm um ganho mensal de R\$1.400 para baixo. A maior parte dos estudantes está lá para estudar e melhorar o trabalho realizado durante o dia e porque são alunos de baixa renda, havendo poucos alunos que se restringem a “passear pelos corredores da escola”. Dessa forma, a faculdade conta com uma alta frequência dos estudantes.

Gerir pequenos negócios e até média empresa: esta é a meta da escola em relação à formação alunado. Para tal fim, a escola recomenda aos alunos revistas especializadas e o estágio com um mínimo de 160 horas. O MEC recomenda, contudo, uma carga horária mínima de estágio supervisionado de 300 hs/aula.

No que tange a relação escola-mercado, o coordenador de curso confessou que ainda é frágil, mas há convênios com o SEBRAE e parceria com o CIEE (Centro Integrado Empresa Escola). Essas duas instituições de amplitude nacional auxiliam a pesquisa e buscam estágio na forma de bolsa ou complementação de currículo para alunos da escola. Há, entretanto, apenas 10 alunos da escola que se beneficiam desses programas, sendo que anualmente formam 60 alunos em Administração. Apesar das 15 empresas industriais (com 400-1000 funcionários em média cada uma) situadas no município de Três Corações, não há muitos alunos da Heart's Land trabalhando nelas em cargos administrativos, fazendo com que se deduza que essas grandes empresas, muitas vezes multinacionais, vão para

as cidades do sul de Minas não a procura de pessoas capacitadas para o trabalho administrativo, mas para o trabalho operacional e mão de obra barata e relativamente educada.

Já no depoimento do coordenador do curso de Administração da Experimental, a boa integração da escola reside nas áreas de café e leite, as quais começam demandar uma gerência mais especializada. O “perfil gerencial” está sendo cada vez mais buscado pelos alunos da região, afirma o professor, haja vista o interesse crescente nas optativas referentes à Administração de Empresas. Acredita, assim, que a mudança da mentalidade dos estudantes irá mudar também a mentalidade de resistência em relação à Administração no Sul de Minas, uma vez que essa mentalidade já está sendo superada nos ambientes universitários.

No tocante aos alunos, todos eles admitem que o trabalho é muito importante, já que os alunos saem sem experiência da escola. Passam de um conteúdo muito teórico para uma realidade empresarial, mas admitem a necessidade da teoria. Valdecir relata que apenas empolgou com o curso após ingressar na Empresa 1, enxergando, a partir daí, perspectivas para o seu futuro enquanto administrador.

Os alunos relatam que, diferentemente de Valdecir, a maioria dos alunos trabalha, mas não em estágios em empresas locais. O experimento da “teoria” na vida “prática” realiza-se, enfim, no trabalho que já tinham independentemente do curso, como relata João e Lúcio. Concordam que o curso mostra que o mercado não é fácil, mas complementam que a realidade da faculdade é muito distante da realidade da prática, sobretudo em uma região, como comentam, em que as empresas são muito conservadoras, familiares e idéias “revolucionárias” não são bem-vindas.

Alegam que a conclusão do curso não implica o conhecimento de Administração, necessitando aprofundar ainda mais por meio de uma pós-graduação. Alonso diz que na maioria dos casos é impossível trabalhar nos moldes da teoria, todavia afirma que a teoria é certa (os outros olharam com ares de estranheza com a afirmação), tendo que “adaptar um pouco aqui e ali”.

Vanessa acredita que o curso de Administração normatiza o que já é feito, organizando o dia-a-dia. Admite, não obstante, que a teoria é complicada para pessoas que nunca tiveram contato com ela, sendo difícil até mesmo de transmiti-la

para essas pessoas. Ressalta, ainda, que uma Administração empírica pode ser bem feita.

Os estudantes admitem a resistência que se têm em relação aos bacharéis em Administração, sobretudo as pessoas mais velhas. Adelino queixa-se da mentalidade de “cidade pequena” que impera na região, não abrindo caminho para pessoas com “visão”. Ademais, citam o velho apadrinhamento bem conhecido dos brasileiros. A única empresa, segundo os alunos da Heart’s Land, no município de Três Corações que dá apoio a estagiários é a Mangels, que está bem longe de ser uma empresa com características locais de gerenciamento.

Estes alunos confirmam que o relacionamento escola-empresa é precário, mas que há alguns poucos beneficiados, acrescentam que a escola incentiva o estágio (tipo de estágio que consiste em uma monografia no final de 180 horas no mínimo de trabalho em empresas, no setor público ou em cooperativas, fazendas).

Ainda confiantes, os alunos profetizam que a Administração ainda tem um caminho a percorrer pela região sul mineira.

7.2 - Especificação

A ingenuidade do discurso do MEC parece bem patente. Encara-se o mundo como se vivesse em um ambiente de “ordem” e como se empresas tivessem vida. O que reina na atualidade está mais para o caos e a desordem, como constata Enzenzberger (1995), do que para os preceitos sociologicamente conservadores de ordem (Nisbet, 1986). É um fato interessante a forma como o capitalismo reifica pessoas e relações sociais e simultaneamente atribui vida, cria fetiche, a um ser inanimado símbolo da produção e do capitalismo: a empresa.

O próprio discurso do MEC denuncia: o curso de Administração tem um caráter mais técnico, no qual prepondera a racionalidade instrumental, do que o compromisso com a busca do conhecimento.

Não se imagina, contudo, o modo como se pretende chegar ao “saber-ser”, se o curso estrutura-se em alicerces do “saber-fazer”, do técnico. E se é o mercado que determina o perfil dos egressos, não se acredita que este mesmo mercado não priorize mais a produção e os resultados do que o “saber-ser” de cada funcionário.

Embora o discurso do MEC seja impregnado por uma ideologia dominante na esfera do mercado, não sendo necessariamente boa ou adequada quando se fala de escola e de conhecimento, a instituição apresenta uma parte que parece

relativamente coerente com os problemas enfrentados pelo curso de Administração no Brasil: disparidades regionais de um país grande e bibliografia importada.

A crítica relacionada ao discurso do MEC intensifica-se quando se fala na prática do denominado “Exame Nacional de Cursos”, o “Provão”.

Como se pode ver na tabela 3.7, presente no capítulo *Metodologia*, todos os assuntos cobrados no “provão” refere-se ao campo de Estudos Administrativos, composto de matérias técnicas de Administração (80%) e de Teoria da Administração (20%). O conteúdo cobrado em Teoria da Administração compõe-se, todavia, de conceitos funcionalistas, sistêmicos, concernentes às técnicas ensinadas. O que se pode observar ainda nos exames até hoje aplicados é que os teores cobrados estão bem de acordo com os livros propostos pelo MEC para o curso de Administração: bibliografias estrangeiras do *Management*, repleta de gurus (vide *Biblioteca Básica para os Cursos de Graduação em Administração*).

Pode-se dizer que praticamente 99% dos exames contêm um conteúdo inerente a Administração prenhe de técnicas estrangeiras e ignorante em relação a uma Administração voltada para um contexto brasileiro, ou melhor, local. A exceção, mesmo que bem relativa, de aproximadamente 1% refere-se a três questões: uma aplicada em 1997 acerca de cultura organizacional (Schein), outra de 1998 a respeito do mesmo assunto (Hofstede) e a última em 2000, referente à burocracia (Weber). Mesmo assim, este 1% ainda não insere o entendimento de Administração no âmbito da cultura brasileira e no modo de Administração presente na maior parte das empresas nacionais, uma vez que o próprio *Management*, sob sua própria óptica, é encarado como verdade universal, refletida nos *best practices*.

Os efeitos do “provão” são diversos, mas impende destacar dois: a preocupação das escolas em ensinar melhor o conteúdo do campo de Estudos Administrativos e a o ensino apenas daquilo que é cobrado pelo “provão”.

Com o Exame Nacional de Cursos, muitas escolas começaram a se preocupar mais com o que estava sendo ensinado aos alunos, com a qualificação do corpo docente, com as instalações das escolas, em suma, com todos os critérios do MEC de avaliação de uma escola. Tais fatos puderam ser constatados nos depoimentos dos coordenadores de curso das escolas.

Por outro lado o “provão” padronizou o ensino da maior parte das escolas de Administração do país, as quais passaram a enfatizar apenas aquilo que é exigido no exame: as matérias técnicas do *Management*. O discurso de “vocação regional”

torna-se balela diante da realidade vista. E aqueles 50% da carga horária que deveria se dirigir para os assuntos regionais, definidores da identidade da escola, são destinados ao ensino de matérias que realmente fazem a faculdade parecer ser boa: o conceito do “Provão”.

O discurso do MEC é combatido pelas suas próprias práticas. Ao falar da formação de um profissional “criativo”, “crítico” e “flexível”, parece se esquecer que privilegia, pelo menos é o que mostra o conteúdo do “Provão”, o profissional técnico, acrítico e que aceita passivamente o “saber-fazer”.

É lícito inferir que a bibliografia, o “Provão” e a própria concepção de Administração passada pelo MEC, bem como pela maior parte dos cursos de Administração, são alienados da realidade local. Os alunos aprendem na sala de aula o mundo maravilha do “dar certo”, das infalíveis técnicas do *Management*, mas ao ingressarem no mercado de trabalho, os chefes pedem para que esqueçam todas as “teorias” que vêem na escola e aprendam na prática. Como diria a fala popular, “na prática, a teoria é diferente”.

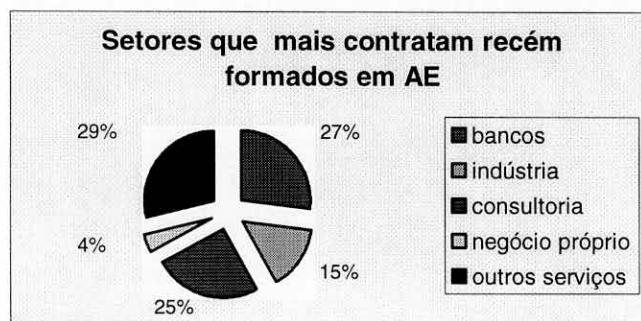
No sul de Minas, o empresariado não demonstrou nenhuma preferência pela contratação de estagiários ou profissionais graduados em Administração, o único benefício que alguns empresários proferiram é a “capacidade de aprender mais rápido as coisas”. Mesmo quando funcionários internos cursavam Administração, de modo geral à noite (período único disponível pelas escolas particulares, já na Federal é vespertino), depois de formados, reparou-se que estes não ascendiam a cargos mais elevados.

Os próprios estudantes de Administração falam acerca do relativo desdém como os empresários encaram o curso, mas dizem que a “mentalidade dos empresários ainda é muito fechada”, porém acreditam que tende a melhorar. A realidade dos administradores interioranos é muito discrepante daquela conforme os gurus pregam. Tomada de decisões, planejamento estratégico e *empowerment* não fazem parte do vocábulo do empresariado, diante dos quais os estudantes sentiriam até envergonhados em mencionar tais palavras. A administração vista nas empresas sul mineiras leva consigo marcas da cultura regional, como já foi exposto, o que colabora para a rejeição do conteúdo ministrado no curso de Administração.

É pertinente lembrar que o curso de Administração como é entendido pelo MEC, no contexto brasileiro, acabam fazendo sentido em alguma parte do Brasil,

mesmo que maneira transfigurada e “para inglês ver” (Caldas, 1995), embora esta área se resuma simbolicamente aos quadriláteros da Avenida Paulista. E são justamente para as empresas transnacionais e para as grandes empresas nacionais para onde escolas formadoras de *managers* e tecnocratas encaminham seus alunos. O patrocínio de suntuosas salas de aula na FGV/EAESP e na FEA/USP têm uma razão de ser. O gráfico abaixo fornecido pelo CECOP (Centro de Colocação Profissional) da FGV/EAESP, de agosto de 2000, ilustra melhor o destino dos recém formados pela escola:

Gráfico 7.1



Fonte: CECOP/ FGV

Por outro ângulo, estas escolas caracterizam-se pela maior parcela de conhecimento produzido e reproduzido no território nacional (Covre, 1991), mas sobretudo destinado a grandes empresas. Decorre, assim, que as escolas espalhadas pelas mais diversas regiões, acabam, em última medida, sugando, mediante indicação do MEC, o conhecimento produzido ou reproduzido pela FGV/EAESP (Covre, 1991) e a FEA/ USP, de maneira acrítica sem ao menos ter o trabalho de analisar qual o interesse daquele conteúdo para os alunos e para a região.

As realidades se chocam, a realidade administrativa de um banco transnacional localizado na Av. Paulista não se assemelha com a realidade de Companhia Agropecuária localizada nos rincões de Minas Gerais. Se o MEC fala tanto do direcionamento do alunado ao mercado, nota-se que as realidades mercadológicas são bem distintas, entretanto a bibliografia passada pelo MEC é padrão em todo o Brasil. Os alunos sul mineiros lêem o conteúdo pomposo dos livros gerencialistas, fazem os testes, e depois que prestarem o temido “Provão”,

ao final do curso, nunca mais escutam o palavreado repleto de expressões em inglês e de nomes complicados. Estudar Administração isentando-se do modo de trabalho vigente na região onde a Faculdade se localiza é ensinar aos alunos técnicas de um mundo fantasioso e inexistente. Como diria o empresário da empresa 1: “um mundo bonito, mas que não é para mim”.

A possibilidade de alinhar o curso de Administração às realidades locais, como o próprio MEC sugere, concretizar-se-á apenas por intermédio de pesquisas. As entrevistas denunciaram, contudo, que se depender das escolas particulares visitadas, o curso de Administração continuará pregando técnicas alienígenas e descompassadas com o ambiente no qual os alunos vivem. As pesquisas são praticamente inexistentes, com exceção da Universidade Federal Experimental, onde se realizam importantes estudos no que diz respeito ao campo. Tal escola apresenta uma singularidade na região Sul Mineira, a de se autopesquisar. Serva (1991) já havia constatado acerca da escassez de pesquisas por parte das instituições de ensino administrativo, mas ainda complementa que ocorreu uma multiplicação de escolas de Administração pelo Brasil, somando hoje 451, não obstante durante trinta anos os currículos da maioria das faculdades permaneceram intactos, igualmente àqueles formulados pelos professores americanos na década de cinquenta (Serva, 1990). Diante de tal fato comprova-se a inércia de instituições de ensino no tocante a uma constante atualização, não só concretizada mediante a importação de conhecimento, mas principalmente por meio de pesquisas.

Apesar de tantas escolas existentes no país e tantos alunos formados todo ano, tem-se em vista que Administração é um curso incipiente no cenário e na mentalidade brasileira. Ganham-se prêmios internacionais várias vezes, como é o caso do *Bussiness Challenge* vencido por alunos da FGV/EAESP, entretanto esses prêmios, ou esses alunos, não se direcionam para o mundo *mais real* do Brasil, pois ou vão para o exterior, como é mais provável, ou vão trabalhar em organizações transnacionais, já que foram preparados para isso (vide gráfico 9.1). Tais acontecimentos restringem-se a uma realidade privilegiada, rara no Brasil, pois a realidade dos alunos entrevistada é daqueles em que o prêmio que almejam vencer é o de estar empregado e ganhar um pouco mais do que alguns salários mínimos, pessoas que trabalham o dia todo, pegam a *van* ao anoitecer e dirigem-se à escola para vislumbrar um mundo para elas inexistente.

A realidade do *Management* não é a realidade do sul de Minas Gerais, tampouco do Brasil. O Brasil fragmenta-se em diversas culturas, diversos regionalismos, portanto diversas realidades. E, ainda assim, o curso de Administração ensina um mundo padronizado e prestidigitador.

VIII - Considerações finais

Mas, então, de repente, Miguilim parou em frente ao doutor. Todo tremia, quase sem coragem de dizer o que tinha vontade. Por fim, disse. Pediu. O doutor entendeu e achou graça. Tirou os óculos, pôs na cara de Miguilim.

E Miguilim olhou para todos, com tanta força. Saiu lá fora. Olhou os matos escuros de cima do morro, aqui a casa, a cerca de feijão bravo e são Caetano; o céu, o curral, o quintal; os olhos redondos e os vidros altos da manhã. Olhou, mais longe, o gado pastando perto do brejo, O Mutum era bonito! Agora ele sabia.

Rosa, João Guimarães. Campo Geral in *Corpo de Baile* (1964)

Mesmo que a importância da cultura organizacional e da cultura nacional venha sendo destacada há algum tempo no âmbito da Administração, este é um assunto ainda incipiente no curso de Administração presente no Brasil. Preenhe de conceitos, técnicas e metodologias importadas, o curso de Administração ao assumir um conteúdo estrangeiro, ignorante da realidade local, não adquire uma identidade própria no ambiente acadêmico brasileiro.

Os cursos de Administração, voltados em princípio para a grande empresa, espalham-se pelo Brasil sem ao menos adequarem-se à realidade cingidoura. O caráter padronizador do curso é reforçado pelo MEC, por meio dos “provões”. Assim, estuda-se um mundo estrangeiro, adota-se uma lógica alheia, não obstante se permanece no mesmo local, sob os mecanismos de controle e governabilidade da cultura do lugar. O curso de Administração não aborda as realidades presentes nas diversas partes do Brasil, mas carrega em seu conteúdo a ilusão de ser universal e infalível.

Para pesquisas futuras cabe levantar uma discussão conceitual entre o que vem a ser Administração e o que vem a ser o *Management*. Apesar de terem sido

tratados praticamente como sinônimos neste trabalho, pretende-se fazer uma distinção entre os dois termos.

A visão míope que se tem a respeito da Administração realizada consoante a cultura nacional gera, muitas vezes, a incapacidade de se notar como o “Mutum é bonito”. Guimarães Rosa a partir do regionalismo dos sertões de Minas conseguiu, sem dúvida, mostrar ao mundo a beleza do “Mutum”. Isso só foi possível graças à admiração que o escritor tinha pela simplicidade e pela cultura do lugar.

Sem o reconhecimento dos próprios valores não se pode auto-avaliar, tampouco buscar a melhora diante do auto-desconhecimento.

O curso de Administração parece não ser míope como Miguilim, mas hipermetrópe, uma vez que enxerga *bem* o distante geograficamente, o estrangeiro pertencente aos países de economia central, porém nada vê o que está aos seus pés, o próprio Brasil.

Procurou-se mostrar uma análise crítica acerca da visão hipermetrópe vigente não só no currículo dos cursos de Administração, como também nas salas de aula e na mídia. As limitações intrínsecas a óptica do *Management* em uma realidade brasileira são patentes no que diz respeito à teoria e, também, na prática empresarial, como pôde ser visto no trabalho de campo.

Desdenhar a cultura do lugar, bem como analisar o mundo sob uma óptica plenamente funcionalista e sistêmica, fará com que o curso de Administração continue despregado, para uma boa parte do Brasil, da realidade que o cerca. Sendo assim, insistir no *Management* sem ao menos uma revisão crítica e adaptativa de seus conceitos e técnicas implica não conseguir vislumbrar o mundo em que se vive. E o pior é nunca saber o quanto o “Mutum era bonito”.

IX - Bibliografia

- AKTOUF, O. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- ALCADIPANI, R e ALMEIDA, A . *Por fora bela viola, pode dentro...: Análise Crítica sobre Gestão de Espaço nas Organizações através de um estudo de caso sobre a implementação de um Escritório aberto no Brasil*, 2000.
- ANTONIL, J. A. *Cultura e Opulência no Brasil*. Salvador: Livraria Progresso Editora, 1955.
- AULETE, CALDAS. *Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa*. Vol. 1 – 5º ed. brasileira. - Rio de Janeiro: Editora Delta, 1986
- BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- . *Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração*. In RAE. Out./ Nov. 1996. São Paulo, v. 36, nº 4 , p. 6-19.
- BOHANNAN, LAURA. *Shakespeare in the bush*. In DUNDES, Alan (org). *Every man his way*. Readings in Cultural Antropology, pp. 477-86. Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1968.
- BOSI, ALFREDO. *Cultura Brasileira: temas e situações* – São Paulo: Editora Ática, 1992.
- BRESLER, RICARDO. *A Administração e o Brasil: as figuras do gestor, do colonizador e a imagem paterna*. Tese de Doutorado apresentada à FGV/EAESP, São Paulo, março/ 2000.
- . "A roupa surrada e o pai: etnografia em uma marcenaria". In PRESTES MOTTA, F. e CALDAS, M. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- . *O Pai e as Organizações: Práticas de Poder no Brasil*. In O&S. v.7. n.18. Maio/Agosto. Salvador, 2000.
- CARRATO, J. F. *As Minas Gerais e os primórdios do Caraça*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1963.
- CALDAS, M. (1997) " Santo de Casa não Faz Milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais pela figura do "estrangeiro". In PRESTES MOTTA, 10.e CALDAS, M. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

- & WOOD Jr., T (1997) "For the English to See": the importation of managerial thecnology in late 20th – century Brazil" *Organization* 4(4): 517-534.
- , *Transformação e realidade organizacional: perspectiva brasileira*. – São Paulo: Atlas, 1999.
- , *Fads and Fashions in Management: the case of ERP*. In RAE. Jul./ Set. 2000. São Paulo, v. 40, n° 3 , p. 8-17
- CALDEIRA, JORGE. *Mauá: empresário do Império*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- COVRE, MARIA DE LOURDES M. *A formação do administrador de empresa*, 3° ed. São Paulo: Cortez, 1991.
- Da MATTA, R. *O que faz o `rasil, Brasil?*, 9° ed. Rio de Janeiro: Ed. Rocco, 1998.
- ENZENSBERGER, HANS M. *Guerra Civil*. Tradução Marcos Branda Lacerda e Sérgio Flaksman. São Paulo: Cia. Das Letras, 1995.
- FAORO, RAYMUNDO. *Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro vol. 1 e 2 / 10° ed.* – São Paulo: Globo; Publifolha, 2000. – (Grandes nomes do pensamento brasileiro).
- FLEURY, M. T. L. [et al.] *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, M. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* – Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. 180p
- FREUD, S. *O mal estar da civilização*. Tradução de José Octávio de Aguiar. – Rio de Janeiro: Ed. Imago, 1997.
- FREYRE, GILBERTO. *Casa Grande e Senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal*. 32° ed. – Rio de Janeiro: Ed. Record, 1997.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. *Dados do PIB do Estado de Minas Gerais* – 1997. Novembro/ 2000. Endereço eletrônico: www.fjp.gov.br.
- GEERTZ, CLIFFORD. *O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa*; tradução de Vera Mello Joscelyne. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- , *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989
- GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. *Dados a respeito dos municípios do Estado*. Endereço eletrônico: www.mg.gov.br / maio de 2001.

HATCH, M. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HOFSTEDE, GEERT H. *Culture and Organizations: software of the mind* – Maastricht: Editora McGraw-Hill, 1991.

HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. José Olímpio, 1999.

-----, *Visão do paraíso: os motivos edênicos no descobrimento e colonização do Brasil*. São Paulo: Brasiliense; Publifolha, 2000.

LATIF, MIRAN DE BARROS. *As Minas Gerais*. Rio de Janeiro: Ed. Agir, 1960.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1986.

LIMA, JOÃO HERALDO. *Café e a indústria em Minas Gerais*. Petrópolis: Vozes, 1981.

MEC. *Sinopse estatística do ensino superior graduação – 1998*. Maio/ 2000. Endereço eletrônico: www.mec.gov.br.

-----, *Exame Nacional de Cursos, “Provão” – 1997, 1998, 1999, 2000*. Março/ 2001. Endereço eletrônico: www.mec.gov.br.

-----, *Diretrizes Curriculares para Cursos de Graduação em Administração – fevereiro de 1999*. Março/ 2001. Endereço eletrônico: www.mec.gov.br.

MENEZES, DJAIR LIMA. *O problema da realidade subjetiva*. Rio de Janeiro: INL, 1971.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NISBET, R. Conservadorismo e Sociologia. – in Martins, José S. *Introdução crítica à Sociologia Rural*. São Paulo: Hugitec, 1986.

OLIVEIRA, V. *Pequenos estudos de psicologia social*. 3º ed. – São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1942.

PRADO Jr., C. *Formação do Brasil Contemporâneo*. São Paulo: Globo; Publifolha, 2000. – (Grandes nomes do pensamento brasileiro).

PRESTES MOTTA, F. C. *Organização e Poder*. São Paulo: Atlas, 1986.

----- e CALDAS, M. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

-----, ALCADIPANI e BRESLER. Estrangeirismo e Segregação nas organizações: indivíduos em contexto brasileiro.- in Davel, E. e Vergara, S.

- Gestão com Pessoas e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- RAMOS, ^a G. *Administração e Contexto Brasileiro*. 2º ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.
- RIBEIRO, D. *O Povo Brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Ed. Cia das Letras, 1995.
- , *Teoria do Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1972.
- ROSA, J. GUIMARÃES. Campo Geral in *Corpo de Baile*. 3º ed. – Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1964.
- , *Magma*. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1997.
- SANTOS, MILTON, *O espaço do cidadão*. - 4º ed. – São Paulo: Nobel, 1998.
- , *Por uma Geografia Nova*. São Paulo: Editora Hucitec, 1978.
- SELLARS, W. *Ciência, percepción y realidad*. Madri: Editorial Tecnos, 1971.
- SERVA, M. (1990) "Contribuições para uma Teoria Organizacional Brasileira", *Revista de Administração Pública* 24 (02): 10-21.
- (1992) "A importação de metodologias administrativas no Brasil". Uma análise semiológica ". Rio de Janeiro: *Revista de Administração Pública*. 26 (04): 128-144.
- VERGARA, S e CARVALHO, D (1995) "Nacionalidade dos alunos". Referenciados na Literatura sobre Organizações "Organizações. *Anais da XIX ENANPAD* João Pessoa: Ananpad: 170-188
- WEBER, M. *Ensaio de Sociologia*. – 5º ed. Tradução: Waltensir Dutra. – Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1982.
- WRIGHT, S. *Athropology of Organizations*. Routledge: London, 1997.

X - Apêndice

Quadro 10.1

Divisão das escolas de Administração no Brasil

REGIÃO NORTE					
Estados	Total	Privada	Federal	Estadual	Municipal
<i>Acre</i>	0	0	0	0	0
<i>Amapá</i>	0	0	0	0	0
<i>Amazonas</i>	2	1	1	0	0
<i>Rondônia</i>	5	3	2	0	0
<i>Roraima</i>	1	0	1	0	0
<i>Pará</i>	5	3	2	0	0
<i>Tocantins</i>	3	1	0	1	1
TOTAL	16	8	6	1	1
REGIÃO NORDESTE					
<i>Alagoas</i>	4	1	1	1	1
<i>Bahia</i>	8	3	1	4	0
<i>Ceará</i>	6	3	1	2	0
<i>Maranhão</i>	3	1	0	2	0
<i>Paraíba</i>	5	1	3	1	0
<i>Pernambuco</i>	10	5	1	1	3
<i>Piauí</i>	6	2	2	2	0
<i>Rio Grande do Norte</i>	4	1	2	1	0
<i>Sergipe</i>	2	1	1	0	0
TOTAL	48	18	12	14	4
REGIÃO CENTRO-OESTE					
<i>Distrito Federal</i>	6	5	1	0	0
<i>Goiás</i>	10	5	0	1	4
<i>Mato Grosso</i>	9	7	1	1	0
<i>Mato Grosso do Sul</i>	16	11	3	2	0
TOTAL	41	28	5	4	4

10.3

Protocolo do questionário aplicado aos empresários

O que é Administração?

Esperava-se obter a definição de Administração do empresário.

Como se dá a prática da Administração na sua empresa?

Pretendeu-se relatar a maneira como a empresa era administrada.

Qual o seu relacionamento com o curso de Administração?

Pretendia-se saber até que ponto o empresário já tinha um contato com o curso de Administração, seja de uma forma direta ou indireta. Qual o grau de contato da empresa com a Escola de Administração mais próxima? A empresa contrata estagiários? Ela tem preferência por bacharéis em Administração?

Como você enxerga o curso de Administração?

De acordo com a vivência da prática empresarial, como o empresário visualiza o curso de Administração no cenário local.

10.4

Protocolo do questionário aplicado aos coordenadores de curso

Como é o curso de Administração desta instituição?

Esperou-se obter a descrição do curso, a forma como funcionava e as características mais importantes.

Como é a relação entre alunos e Escola?

Pretendeu-se com esta pergunta saber a forma a escola tratava o corpo discente. O que a escola propiciava para o desenvolvimento dos alunos enquanto estudantes de graduação.

Falar acerca do relacionamento entre Escola e Mercado.

Esperou-se que o entrevistado descreve o grau de comunicação entre a Escola e o Mercado, os potenciais empregadores dos alunos. Até que ponto a escola estava comprometida a garantia de emprego do futuro bacharel formado pela instituição.

No que se refere à pesquisa acadêmica, ou ao estudo da Administração voltado para as características regionais, o que o entrevistado, enquanto representante da Escola, tem a dizer?

Esperou-se, aqui, ter conhecimento de até que ponto as escolas estavam interessadas, ou não, com a formação de profissionais para região, com a transmissão e produção de conhecimento.

10.5

Protocolo do questionário aplicado aos alunos

Como você vê o curso de Administração?

Objetivou-se com esta pergunta, saber como o aluno encara o curso de uma maneira geral.

Como vocês avaliam o que é dado em sala de aula?

Esperou-se ter conhecimento do modo como os alunos enxergam o curso de acordo com sua praticidade, ou sua coerência em relação à realidade local.

Quais são suas perspectivas profissionais depois de formado?

Gostaria de saber o que o aluno espera do mercado de trabalho da região.

Como você avalia a forma que a Escola conduz o curso?

Esperou-se obter uma visão geral a respeito do que pensa o aluno sobre a instituição em que estuda.