

1. O ensino superior de administração no Brasil – origens; 2. O campo de atuação do administrador brasileiro – uma tentativa de delimitação; 3. O suporte teórico fornecido pelas escolas em face do campo de atuação do administrador; 4. O papel da pesquisa; 5. A reconstituição histórica; 6. Elementos relevantes da cultura brasileira; 7. Considerações finais.

Histórico do ensino superior de administração no Brasil. Renovação do suporte teórico fornecido pelas atuais escolas de administração. Papel fundamental da pesquisa – duas linhas básicas: reconstituição histórica do fenômeno organizacional e análise dos elementos relevantes da cultura.

Palavras-chave: teoria organizacional; pesquisa; Brasil

1. O ensino superior de administração no Brasil – origens

As primeiras escolas superiores de administração no Brasil surgiram como uma das conseqüências da política desenvolvimentista adotada a partir dos governos de Getúlio Vargas. Uma das condições básicas para a consolidação dessa política era a disponibilidade de pessoal qualificado para gerir eficazmente as organizações públicas e os diversos programas de governo, bem como os empreendimentos privados, os quais deveriam adotar critérios de racionalidade econômica.

O modelo de desenvolvimento almejado teve seu delineamento calcado na experiência das nações ocidentais mais avançadas, resultando daí toda a filosofia que direcionou a criação das escolas de administração.

Embora reconhecendo o pioneirismo do Dasp na formação e treinamento de quadros para a burocracia estatal, o escopo de nosso estudo privilegia as entidades tipicamente acadêmicas. Cabe-nos, então, levantar alguns pontos que consideramos essenciais à compreensão da gênese dessas entidades.

Da Fundação Getúlio Vargas surgiram a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) e a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), ambas na década de 50. Para a criação da EAESP foi fundamental a participação do governo americano e da Universidade do Estado de Michigan, no ano de 1953. A EBAP também foi beneficiada pela participação do governo americano. “Em 9 de março de 1959 foi assinado o convênio mais importante para a área de administração, de conformidade com o Acordo sobre Serviços Técnicos Especiais, entre o Brasil e os EUA, tendo por sigla PBA-1.”¹ Este convênio objetivava, principalmente, a criação de cursos de administração em algumas universidades brasileiras, incluindo, para tanto, ações como assistência técnica para a elaboração de currículos, métodos e técnicas de ensino, instalação de bibliotecas e formação de professores.

A formação de professores foi um aspecto de grande relevância. A assistência técnica era prestada diretamente por professores americanos que também partici-

* Professor na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. (Endereço do autor: Av. Sete de Setembro, 1.956, apto. 602 – Vitória - 40.120 – Salvador, BA.)

¹ Fischer, Tânia. O ensino de administração pública no Brasil: da tutela estrangeira à autonomia necessária. *Anais da II Reunião Anual da Anpad*, Florianópolis, UFSC, p. 167, 1986.

pavam na seleção de candidatos oriundos de áreas correlatas como direito, economia, contabilidade, engenharia, etc. Após selecionados, esses profissionais recebiam um treinamento prévio no Brasil e depois eram enviados aos EUA na categoria de bolsistas, onde realizavam cursos de mestrado em administração. Os bolsistas destinados à docência em administração pública foram enviados à Universidade do Sul da Califórnia, enquanto que aqueles destinados à docência em administração de empresas foram conduzidos à Universidade do Estado de Michigan, sendo que alguns destes receberam um breve treinamento em Harvard.

Tania Fischer, em estudo apresentado à Anpad em 1985,² relata trechos da avaliação feita em 1964 por Beatriz Wohrlich, secretária-executiva da subcomissão executora do convênio PBA-1, com referência aos cinco anos de evolução do mesmo:

- com exceção da Escola de Serviço Público do Dasp, as outras instituições criaram cursos de administração pública em nível de graduação (Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade Federal da Bahia) ou introduziram melhorias no curso vigente (EBAP);
- houve aperfeiçoamento de bolsistas nos EUA (18 da EBAP, nove do Dasp, 17 da UFRS e 28 da UFBA) realizando cursos de mestrado e doutorado;
- a realização de convênios com a Fundação Ford (envolvendo a EBAP, a UFRS e UFB) possibilitou iniciar pesquisa e produzir material didático.

Em outro estudo, Polia Hamburger, ao avaliar a cooperação internacional para a criação da EAESP³, ressalta:

- “houve uma *filosofia*, orientando a implantação da escola (...) Esta filosofia se traduziu em alguns pontos básicos de ação: crença numa orientação generalista (‘à la Harvard’) em oposição a uma tendência à especialização (...), o esforço de formação de todo um corpo docente, enviado para fazer mestrado nos Estados Unidos, na Michigan State University. Isto garantiu uma formação básica, comum a todos” (grifo da autora).

Como vimos, a participação direta de entidades norte-americanas foi fundamental para o desenvolvimento da EBAP e para a criação da EAESP, da Escola de Administração da UFBA e do Instituto de Administração da UFRS, a partir dos anos 50. A consolidação da Escola de Administração da UFBA acabou por irradiar influências marcantes no surgimento de outras escolas de administração em diversos estados do Norte e Nordeste do país.

2. O campo de atuação do administrador brasileiro – uma tentativa de delimitação

Para caracterizar os espaços nos quais o administrador brasileiro pode exercer sua prática profissional valer-nos-emos da contribuição de Guerreiro Ramos para uma classificação dos sistemas produtivos à luz da realidade brasileira. Tal classificação foi considerada pelo próprio autor como “ainda exploratória”, portanto, a delimitação que apresentaremos a seguir é, no mínimo, preliminar. Segundo Guerreiro Ramos,⁴ os sistemas produtivos no Brasil são os seguintes:

² Id. *ibid.*, p. 169.

³ Hamburger, Polia. Cooperação internacional e o ensino de administração. *Anais da VIII Reunião Anual da Anpad*, São Paulo, USP, p. 233, 1984.

⁴ Ramos, A. G. Considerações sobre o modelo alocativo do governo brasileiro. *Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração*, Florianópolis, UFSC, p. 31-2, 1980.

“I - *Sistema oligopolizado* – composto por empresas que se dedicam à produção de bens e/ou prestação de serviços de alta sofisticação tecnológica e mercadológica. Tais empresas dominam amplamente o mercado em que atuam e são essencialmente cosmopolitas, pois estão funcionalmente articuladas (quando não subordinadas) a empresas e instituições que operam nos centros mais desenvolvidos;

II – *Sistema de produção de relativa competitividade* – composto por empresas que atuam em ambiente competitivo, aproximando-as dos modelos clássicos de economia de mercado. Predominantemente (embora não-exclusivamente) é representado por médias e pequenas empresas;

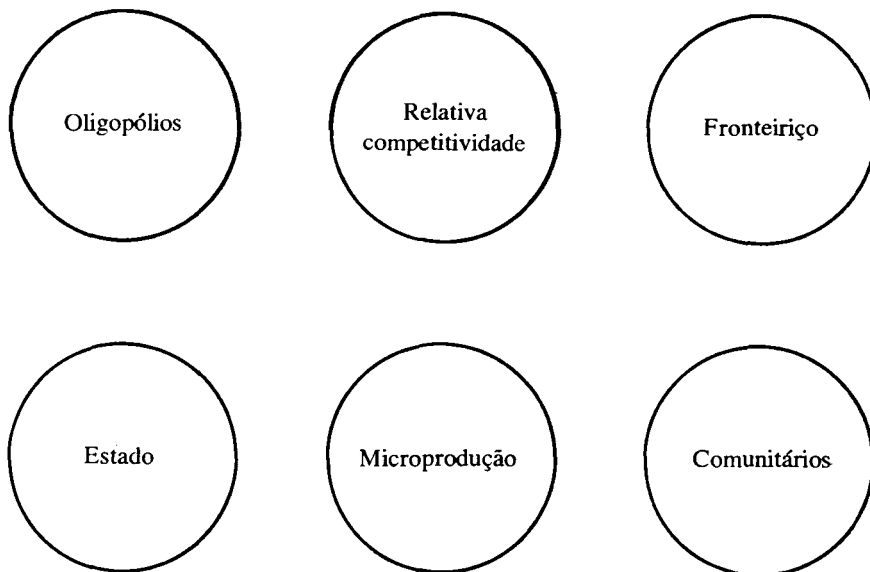
III – *Sistema fronteiro* – composto por organizações que se encontram em uma das duas situações extremas: ou adquirem certas características que as aproximam dos oligopólios, ou, ao contrário, estão sendo alijadas do mercado por força de fatores tecnológicos ou mercadológicos;

IV – *Sistema quase-formal de microprodução* – onde certos aspectos da lógica inerente à teoria do mercado se aplicam, embora de forma flexível, instável e episódica. O artesão, o profissional liberal, o intermediário de negócios, etc. são exemplos desta categoria;

V – *Sistemas conviviais e comunitários de produção* – incluem as associações de pequenos grupos para a produção de bens e serviços. É o caso, por exemplo, da comunidade social que organiza pequenas creches, da prestação de serviços comunitários, de certos tipos de cooperativas, da pequena agricultura de hortigranjeiros, etc.”

Aos sistemas produtivos classificados por Guerreiro Ramos acrescentaremos todo o aparelho estatal, compreendendo as esferas federal, estaduais e municipais, além das empresas estatais. A figura 1 ilustra a delimitação que ora apresentamos.

Figura 1

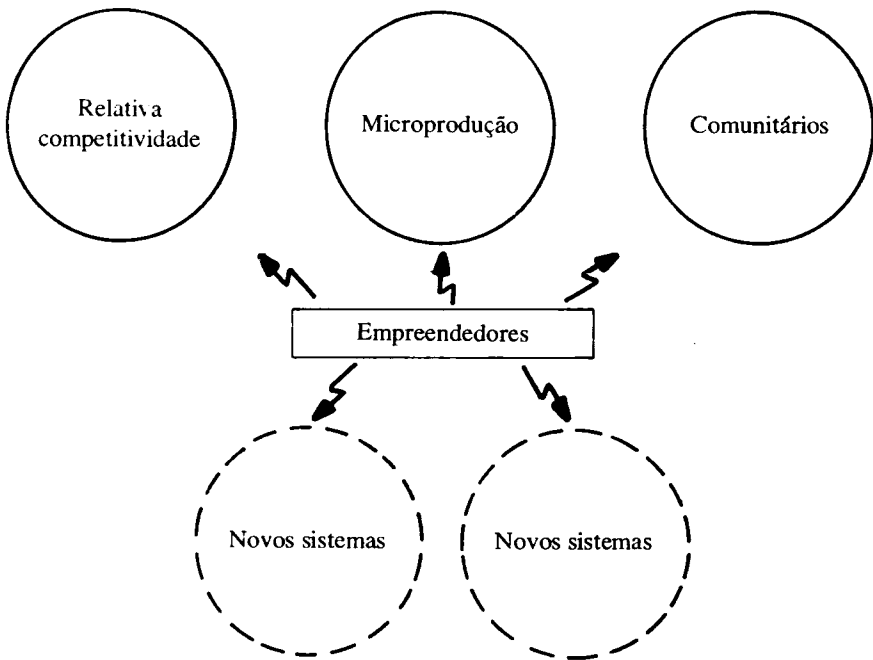


Neste contexto, gostaríamos de destacar a presença e a atuação marcante do empreendedor, como uma condição de possibilidade. Segundo Marcovitch e Santos, “entende-se por empreendedor aquela pessoa ou grupos que decidem fazer novas combinações dos recursos produtivos e por isso estabelecem uma empresa. Destas combinações resultam produtos ou serviços que o empreendedor espera comercializar no mercado”.⁵

A atuação do empreendedor pode ser observada principalmente nos sistemas produtivos de relativa competitividade, quase-formal de microprodução e conviviais comunitários; partindo da própria definição de empreendedor, reconhecemos que a sua existência pode viabilizar o estabelecimento de novos sistemas de produção, outros espaços não-delimitados aqui, onde a atuação do administrador seja requerida, dimensionando seu campo, levando em conta também o fato de que ele próprio possa aventurar-se como empreendedor.

Na Figura 2 representamos os espaços em que comumente atuam os empreendedores, destacando a possibilidade de configuração de novos sistemas devido à ação dos mesmos, como acima descrito.

Figura 2



⁵ Marcovitch, J. & Santos, Sílvia. O problema da criação de empresas no Brasil. *Anais da V Reunião da Anpad*, Brasília, MEC, p. 247, 1981.

3. O suporte teórico fornecido pelas escolas em face do campo de atuação do administrador

Uma reavaliação pormenorizada poderá produzir críticas à nossa tentativa de delimitação do campo de atuação do administrador; entretanto, tal esforço só viria a contribuir para o aperfeiçoamento da delimitação. Afirmamos que qualquer delineamento dos espaços de ação do administrador neste país não poderá prescindir do aspecto fundamental da pluralidade, sob pena de enveredar pela superficialidade do extremo reducionismo e de ignorar que a pluralidade é uma característica marcante do Brasil.

A questão que ora levantamos é a seguinte: será que o suporte teórico, hoje fornecido pelas escolas brasileiras ao administrador, é compatível com a pluralidade e especificidades do seu campo de atuação? Infelizmente, a nossa resposta é negativa.

Decorridas três décadas do surgimento do ensino superior da administração no Brasil, diversas transformações operaram-se na sociedade brasileira. Em 1957, portanto na mesma década da criação das nossas primeiras escolas de administração, Guerreiro Ramos chamava a atenção do condicionamento econômico para a configuração do fenômeno nacional: "(...) a nação não se dá independentemente da existência de um mercado interno, de um sistema de transportes e comunicações suscetível de interligar todos os recantos do território(...) a nação brasileira só poderia verificar-se, em toda sua plenitude, com o surgimento de um capitalismo brasileiro."⁶ Inegavelmente, durante os últimos 30 anos intensificou-se a estruturação do "condicionamento econômico" ao qual se referiu Guerreiro Ramos, configurando-se definitivamente o fenômeno nacional.

Após 1964, a retomada da ênfase desenvolvimentista pelos governos militares engendrou profundas transformações no panorama sócio-econômico do país, ampliando sobremaneira a área profissional dos administradores, tanto na esfera pública quanto no âmbito privado.

Paralelamente, a universidade brasileira penetrava numa crise sem precedentes na sua história, com graves conseqüências; a Reforma Universitária, baseada na Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, objetivava primordialmente a expansão do número de vagas. Embora atingindo este objetivo, os governos militares geraram uma profunda distorção no sistema universitário ao privilegiarem o aspecto da quantidade em detrimento da qualidade, fator de excelência em se tratando de ensino superior. "A expansão(...) ampliou substancialmente a necessidade de maiores dotações orçamentárias ao sistema, fato que, infelizmente, não ocorreu, gerando assim graves desproporções entre o crescimento físico e a capacidade de administrá-lo(...), a remuneração do corpo docente ficou profundamente defasada com o passar dos anos acarretando sensível queda na qualidade do ensino, como também restrições à pesquisa."⁷

O agravamento da crise do ensino universitário, sufocando a pesquisa, pauperizando e desmoralizando a carreira docente, impediu a renovação de quadros nas instituições universitárias e provocou o êxodo de talentos para outros setores. "Medidas adicionais, como por exemplo a promulgação do Decreto-lei nº 477, em 26.2.69, acabaram por empobrecer ainda mais a vida acadêmica, suprimindo da universidade grande parte do seu natural vigor."⁸

⁶ Ramos, A. G. *Introdução crítica à sociologia brasileira*. Rio de Janeiro, Andes, p. 32, 1957.

⁷ Serva, Maurício. *Organizações paralelas – uma alternativa para as universidades públicas? X Reunião Anual da Anpad*, Florianópolis, 1986.

⁸ Id. *ibid.*

Enquanto o país sofria os impactos da intensificação de um modelo econômico pelo qual se buscava aceleradamente moldar uma feição capitalista periférica e dependente, a universidade perdia o seu vigor e o seu *status*.

No bojo da crise as escolas de administração estacionaram, envelheceram. Com raras exceções, continuaram a manter fielmente os mesmos conteúdos teóricos que configuraram os currículos originais transferidos pelas missões americanas na década de 50. Tais currículos e seus conteúdos teóricos foram como que “sacramentados”. Não podemos negar a sua validade para o processo de criação dos cursos e implantação das primeiras escolas, mas não podemos aceitar a sua permanência intacta após 30 anos, durante os quais o país possivelmente terá passado por transformações mais significativas do que nos 50 anos anteriores, neste século. A situação ao nível da graduação parece-nos mais desalentadora; a pós-graduação começa a dar alguns sinais de efervescência, de renovação, dentre os quais podemos constatar a crescente elevação da quantidade e qualidade dos estudos apresentados nas reuniões anuais da Anpad nos últimos anos. Esperamos que essa efervescência produza frutos que possam paulatinamente ser incorporados aos cursos de graduação.

Na área de administração de empresas o suporte teórico fornecido pelas escolas destina-se quase que exclusivamente ao sistema oligopolizado de produção, quando sabemos que menos de 10% do total das unidades empresariais estão contidas nesse estrato. As teorias organizacionais e os modelos de gestão são fundamentados pelos paradigmas, ideologias gerenciais, estruturas e necessidades daquele sistema, gerando um profundo *gap* entre teoria e prática quando observamos os demais espaços do campo de atuação do administrador.

Formam-se profissionais muito menos no “domínio do pensar” do que no “domínio do fazer”; o ensino é por demais “tecnicista”; grande parte dos enfoques teóricos transferidos é de cunho normativo, desembocando em prescrições antigas para os novos e desafiantes problemas que o profissional enfrenta. Um dos efeitos observados é que, no interior das organizações, freqüentemente é colocada para o administrador (principalmente para os iniciantes) a distinção entre o que é “teórico” e o que é “prático”, ou seja, entre “aquilo que você aprendeu na escola” e “aquilo que aqui dá certo”. Nem sempre as práticas inerentes ao *modus operandi* do sistema oligopolizado podem ser transferidas com sucesso para os demais sistemas produtivos. O profissional acaba por forjar suas próprias “teorias” originadas de sua própria atuação, assistemáticas, empíricas, muitas vezes desconexas entre si, porém eficazes, representando o suporte teórico absorvido na escola, em vários casos, apenas o caminho para o alcance do bacharelato-ritual formalístico institucionalmente exigido para o acesso ao campo profissional.

No que tange à figura do empreendedor, o quadro também não é muito alentador. Marcovitch e Santos⁹ apontam, no contexto brasileiro, a carência de estudos sobre o fenômeno da criação de empresas e a falta de disponibilidade de dados sobre o perfil do empreendedor e as condições que o cercam, como alguns dos fatores determinantes da dificuldade de estabelecimento de possíveis alternativas concretas de ação neste campo. Podemos admitir que os mesmos fatores concorrem para a ausência de um instrumental teórico, acumulado nas escolas, o qual possa ser transferido aos candidatos a empreendedores.

Na área da administração pública, Tânia Fischer constata que “as estratégias de formação e treinamento de pessoal em administração pública valeram-se de expe-

⁹ Marcovitch, J. & Santos, Sílvia. op.cit.

riências já consolidadas no contexto americano, que se transformaram em *produtos de exportação*. Constituíram-se, por isso, em mecanismos de reprodução ideológica (...)" (grifo da autora). E conclui, de forma contundente: "Torna-se necessário novamente treinar o administrador público; não mais treinando-o para o *como fazer*. É necessário cautela com os sinais de que coisas antigas podem voltar com roupa nova(...) a pesquisa em administração pública, pouco estimulada e desenvolvida, deverá alimentar mais efetivamente a busca de soluções brasileiras(...) Os modelos de desenvolvimento de pessoal para a administração pública (outrora transplantados) estão esgotados. Reeditar o passado será incorrer nos mesmos erros. Outras propostas em novas bases devem ser estabelecidas com novas formas de investigar, ensinar e aprender adequadas à especialidade cultural da organização pública brasileira"¹⁰ (grifo da autora).

Está claro que a escassez de pesquisas é um dos fatores determinantes do anacronismo das nossas escolas de administração, assim como também o são a falta de renovação dos quadros da universidade, o fortalecimento do poder dos burocratas nas universidades, o descaso oficial para com a comunidade científica, a falta de verbas e a própria magnitude da crise da universidade brasileira.

Gostaríamos, entretanto, de chamar a atenção para mais um fator que julgamos importante: a questão da divulgação de trabalhos científicos. A fragilidade das estruturas internas de produção e, principalmente, de divulgação de pesquisa facilitou o domínio do campo da distribuição pela mídia internacional acadêmica. Esta, segundo Francisco de Oliveira, "é uma mídia muito especial(...) é muito mais hermética do que qualquer outra".¹¹ Constata-se que há uma facilidade infinitamente maior para que uma obra estrangeira, no campo administrativo, circule em território nacional – mesmo aquelas de má qualidade – do que uma obra de autor local. As dimensões do mercado brasileiro parecem ser por demais atrativas. O poder da mídia internacional acadêmica não se limita à consecução de resultados econômicos, ou seja, à multiplicação de lucros. Manifesta-se também como mais um gigantesco mecanismo de reprodução ideológica ao forjar mitos, produzir modas, submetendo a absorção das teorias organizacionais à lógica do *marketing* varejista ao criar no "consumidor" uma ansiedade permanente "pelo que de mais novo foi produzido no exterior", onde a qualidade, profundidade, validade científica ou até mesmo a exequibilidade são totalmente preteridas em favor da aura da novidade, "do último lançamento" e do *status* da internacionalidade.

Da pesquisa propriamente dita ocupar-nos-emos na próxima seção; por enquanto alertamos que o esforço de adequação da produção acadêmica e do ensino da administração à realidade nacional depende também, em larga escala, da nossa capacidade de pôr em prática mecanismos que nos possibilitem:

- a ampla divulgação/distribuição daquilo que for produzido, seja através dos canais próprios da mídia acadêmica, ou ainda de canais alternativos tais como as redes de intercâmbio de artigos, relatórios de pesquisa, estudos, ensaios, etc.;
- o intercâmbio mais freqüente entre pesquisadores, docentes, profissionais, estudantes, com vistas à discussão, análise e crítica dos estudos produzidos, condições essenciais ao aperfeiçoamento da qualidade da produção científica.

4. O papel da pesquisa

A intensificação da pesquisa é a condição *sine qua non* para que possamos dispor de teorias que permitam a compreensão do fenômeno organizacional brasileiro.

¹⁰ Fischer, Tânia. op. cit. p. 170.

¹¹ Oliveira, Francisco de. O marxismo está vivo, São Paulo, *Folha de S. Paulo*, 17 set, 1987.

Cremos que a partir de um sólido corpo teórico, que aqui denominamos de Teorias organizacionais brasileiras, poder-se-á compor modelos de gestão mais compatíveis com as necessidades reais presentes no campo administrativo, em face dos desafios proporcionados pelo momento histórico brasileiro.

A pesquisa poderá mapear e analisar ações organizacionais, experiências concretas, iniciativas, novas soluções que estão sendo aplicadas aos nossos problemas administrativos. A detecção das ações, bem como a análise dos seus resultados, certamente fornecerá um reflexo mais realista da dinâmica inerente ao campo administrativo na atualidade. Poderá, inclusive, aprofundar a delimitação e o conhecimento de suas variáveis mais relevantes.

Em outra perspectiva, a busca da compreensão do fenômeno organizacional brasileiro guiará outras linhas de pesquisa que poderão fornecer novos paradigmas para a análise dos levantamentos acima referidos. Nesta direção, sugerimos alguns temas classificados em duas linhas básicas: a reconstituição histórica e elementos da cultura brasileira.

5. A reconstituição histórica

Entendemos que uma das etapas da tentativa de análise do fenômeno organizacional seja sua reconstituição histórica, levantamento capaz de elucidar suas origens. Portanto, sugerimos como temas para a pesquisa: o legado colonial, o papel do Estado e a gênese do empresariado nacional, embora reconhecendo que este pequeno conjunto de temas esteja longe de esgotar toda a riqueza e variedade de um metucioso esforço reconstitutivo.

5.1 O legado colonial

A história registra como marco inicial do processo efetivo de colonização a implantação do regime de capitanias, em 1534, por D. João III. Com essa medida esperava-se viabilizar um sistema de produção e transporte de mercadorias que justificasse o grande investimento de exploração da nova colônia, ao passo que consolidasse o poder político da metrópole pela ocupação territorial. Devido a dificuldade de articulação entre as capitanias e da colônia com a metrópole, dentre outros fatores, em 1549 foi instituído o primeiro governo-geral do Brasil, com sede na Bahia, tendo como executivo-chefe Tomé de Souza.

Este fato é marcante, pois “com ele nasce verdadeiramente um Estado do Brasil(...) para enfim perdurar, nos mesmos traços essenciais, através de todo o período colonial”.¹² Os “traços essenciais”, aos quais se refere Sérgio Buarque de Holanda, caracterizam o início do advento burocrático no Brasil, já que com o governo-geral instalou-se um aparelho administrativo normatizado pelo Regimento, documento básico outorgado por D. João III, no qual se determinava os objetivos do governo, os poderes e deveres do governador e a composição orgânica: a ouvidoria – uma espécie de administração da justiça – e a provedoria – a administração fazendária.

Uma filosofia de excessiva centralização administrativa norteou a implantação e o funcionamento dos governos-gerais, ensejando, por vezes, conflitos com alguns donatários que clamavam pela continuidade de sua autonomia, principalmente no

¹² Holanda, Sérgio Buarque de. A instituição do Governo-Geral. In: *História geral da civilização brasileira*. São Paulo, Difusão Européia, 1963. t. 1, v.1, p. 137.

tocante à organização da produção. A pesquisa poderia revelar pormenorizadamente todas as categorias que representaram a base histórica das instituições burocráticas brasileiras.

5.2 O papel do Estado

O Estado tem um papel decisivo na moldagem institucional brasileira. Qualquer esforço teórico que vise aprofundar o conhecimento do fenômeno organizacional em nosso país não pode prescindir da análise do papel do Estado, notadamente após 1930, com a centralização do poder. A partir daí o Estado tornou-se um agente fundamental para a acumulação e o financiamento da industrialização. Ele próprio expandiu consideravelmente suas empresas, realizando vultosos investimentos em siderurgia, energia, química, petróleo, dentre outros. Fernando Motta comenta que “após 80 ocorre o desenvolvimento de um Estado que engloba instituições políticas e econômicas, bem como padrões e valores sociais e culturais de tipo burguês(...), ocorreu a legislação trabalhista, com o estabelecimento formal, sob a tutela do Estado, das condições e limites básicos de funcionamento do mercado de trabalho, além das condições e limites sociais e políticos da atuação dos assalariados.”¹³

Para análise da realidade brasileira contemporânea, Fernando Henrique Cardoso fala em “anéis burocráticos”¹⁴ círculos de interesses de grupos que entre choques e alianças sustentam, periodicamente, um conjunto de políticas, tendo um elemento comum entre si – a máquina do Estado. Identificar tais anéis burocráticos, sua existência, origens, mutações, modos de articulação, e, principalmente, sua influência na dinâmica de gestão das organizações, tanto públicas como privadas, tornará mais visível a profunda relação que o Estado tem com a concepção e operacionalização de modelos organizacionais no Brasil.

5.3 A gênese do empresariado nacional

A reconstituição histórica implica também a identificação das origens da classe empresarial. Importa explicitar as origens étnicas e sociais do empresariado, assim como os processos históricos de constituição da burguesia, suas relações com o Estado e com o restante da sociedade, a sua ideologia e as transformações desta ao longo da formação do capitalismo brasileiro. Tais aspectos são essenciais ao delineamento e compreensão da cultura organizacional que permeia as empresas brasileiras. Temas como a empresa familiar, as crises de sucessão, a burocratização e profissionalização dos quadros, as condições e mecanismos de ascensão aos postos de direção apenas começaram a ser explorados.

Existem alguns estudos de boa qualidade nesta área, porém grande parte deles foi dedicada ao estudo do empresariado paulista. É necessário ampliar o universo da pesquisa para as demais regiões do país, visando obter uma noção de conjunto sobre o tema.

Sobre a introdução de ideologias gerenciais no Brasil, manifestadas através da linguagem da eficiência empresarial, Maria Valéria J. Pena afirma que “a introdução dessa linguagem não lograva correspondência seja ao desenvolvimento material da indústria, no momento em que se verificou, seja ao padrão de organi-

¹³ Motta, Fernando. *Empresários e hegemonia política*. São Paulo, Brasiliense, 1979. p. 71.

¹⁴ Cardoso, Fernando Henrique. Notas sobre Estado e dependência. *Cadernos Cebrap*, São Paulo, 11: 43, 1973.

zação e questões mobilizadoras do movimento operário(...); a importância da organização da produção em moldes racionais e científicos ligava-se, mais que tudo, à constituição de uma consciência burguesa(...) tratava-se muito mais que racionalizar a produção; tratava-se de racionalizar uma ideologia burguesa industrial".¹⁵ Demonstra ainda que, pelo fato de não havermos experimentado uma substancial desenvolvimento da forma manufatureira de produção, o empresariado não enfrentou qualquer reação ao controle do processo produtivo: "no Brasil (...) dadas as condições peculiares de sua industrialização, os protestos operários tendiam a se concentrar nos seus direitos materiais, salários e jornada de trabalho, e a legitimidade de gerentes em gerir, de maneira geral, permanece até hoje inquestionada".¹⁶ Estes desdobramentos históricos singularizam a posição brasileira em relação à maioria das potências industriais ocidentais.

6. Elementos relevantes da cultura brasileira

A antropologia moderna tem-se empenhado em reconstruir o conceito de cultura. Autores como Sahlins, Harris, Carneiro, Rapoport, Vayda e outros consideram a cultura como um sistema adaptativo das comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Para eles, a tecnologia, a economia de subsistência e os elementos da organização social diretamente ligada à produção constituem o domínio mais adaptativo da cultura.¹⁷

O conhecimento dos elementos relevantes da cultura brasileira que interagem decisivamente na organização social produtiva certamente indicará caminhos mais seguros em direção às teorias interpretativas do fenômeno organizacional. O auxílio da antropologia e da sociologia, neste particular, é imprescindível. Muito há que ser feito, pois o universo é por demais vasto.

A inexequibilidade de diversos modelos de gestão que são transferidos aos estudantes de administração são fruto da total disparidade entre os seus fundamentos e os padrões culturais de nosso povo. As conseqüências dessas disparidades são fortemente sentidas em processos de liderança, motivação e tomada de decisão.

Num país onde imperou, desde os tempos remotos, o tipo primitivo de família patriarcal, dificilmente teríamos as condições necessárias à instalação de um Estado burocrático na pura acepção weberiana, permeado pela impessoalidade. Assim, aproximamo-nos mais de um "funcionalismo patrimonial" que do burocrático propriamente dito. Para Sérgio Buarque de Holanda,¹⁸ a família é o núcleo de supremacia incontestável na nossa sociedade, condicionando o modelo de qualquer composição social. Assim, o critério básico para a ocupação dos cargos públicos é a confiança pessoal, em detrimento de critérios impessoais como mérito, experiência, aptidão, etc.

O desapego à ritualística social também parece ser um traço característico do povo brasileiro. A nível organizacional, este traço torna-o diametralmente oposto ao povo japonês, por exemplo. No Brasil, o padrão de convivência com as hierarquias tende a conduzir muito menos à reverência prolongada do que à intimidade. Tal característica manifesta-se em diversas esferas como, por exemplo, no culto do catolicismo e provém de um ditame ético de fundo emotivo nas várias formas de

¹⁵ Pena, Maria V. J. A introdução de ideologias gerenciais no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, FGV, 25(3), jul./set. 1985.

¹⁶ Id. *ibid.*

¹⁷ Laraia, R. B. *Cultura – um conceito antropológico*. Rio de Janeiro, Zahar, 1986.

¹⁸ Holanda, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*, 17. ed. Rio de Janeiro, José Olympio, 1984.

convívio. O apego ao ritualismo social pressupõe uma personalidade tortemente homogênea e equilibrada em todas as suas partes, a qual não parece ser dominante na cultura brasileira. Muito pelo contrário, o que prevalece é uma personalidade flexível e aberta à assimilação de “todo o repertório de idéias, gestos e formas que encontre em seu caminho”.¹⁹

De grande validade também será a explicitação e a compensação do fenômeno do formalismo em todos os seus aspectos. Partindo das reflexões de Fred Riggs, Guerreiro Ramos amplia, numa concepção estratégica, a análise do formalismo à luz da realidade brasileira.²⁰ Defendendo a tese de que o formalismo nas sociedades ditas “prismáticas”, como a brasileira, é um reflexo de sua dependência em relação às potências industriais do Ocidente, Guerreiro Ramos desmascara o preconceito que taxa o formalismo de patologia social, ao analisá-lo como uma estratégia de mudança social nas sociedades prismáticas “imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e do modo particular como se articulam com o resto do mundo”.²¹

A iniciativa de Guerreiro Ramos ensejou o levantamento e análise de aspectos do formalismo tais como o bacharelismo, o “jeitinho” na burocracia brasileira, a estratégia de mobilidade social, a família como base de segurança social, dentre outros. No domínio da teoria administrativa, Guerreiro Ramos ratifica Riggs ao conceituar o formalismo como a discrepância entre os comportamentos concretos e as normas prescritas que se supõe regulá-los. A abordagem estratégica do formalismo abre o campo para que a continuidade das pesquisas possa produzir análises mais explicativas e sistemáticas do que simplesmente descritas, criando maiores condições de conhecimento e de ação na realidade organizacional brasileira.

7. Considerações finais

O momento histórico que atravessa o país exige formulações e ações que impulsionem o processo de concretização das suas reais potencialidades. Pouco conseguiremos se não emprendermos sérias avaliações de nossas organizações. Acreditamos ser este um dos passos decisivos para a revitalização institucional. Neste contexto, as instituições educacionais ocupam uma posição essencialmente estratégica.

As propostas formuladas neste estudo são decorrentes de avaliações críticas de natureza eminentemente construtiva, da ação acadêmica das escolas de administração brasileira em geral.

Pôr em destaque o fenômeno organizacional brasileiro, reconstituí-lo historicamente, analisá-lo à luz das nossas especificidades culturais e extrair categorias que possam ser cientificamente transplantadas para teorias organizacionais e modelos de gestão úteis em face das exigências atuais, eis o grande desafio que a maturidade dos nossos pesquisadores, sem dúvida, fará vencer. Tais propostas não deverão ser confundidas com isolacionismo, exaltação romântica de nossas particularidades, ou xenofobia – características do nacionalismo ingênuo. A produção científica externa, de boa qualidade, é, e deverá ser sempre requerida; aos centros acadêmicos caberá também a tarefa de analisá-la e confrontá-la com os nossos paradigmas; as sínteses, certamente, serão enriquecedoras. Mas, para tanto, é primordial que formulemos os nossos paradigmas.

¹⁹ Id. *ibid.* p. 112.

²⁰ Ramos, A. G. *Administração e contexto brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro, FGV, 1983.

²¹ Id. *ibid.* p. 312.

Parafraseando Guerreiro Ramos: assumir o Brasil é inevitável para descobri-lo teoricamente; quando nós assumimos voluntariamente o que nos condiciona, transformamos a estreiteza em profundidade.

Summary

Advanced teaching of administration started in Brazil in the '50s, by means of agreements signed between the Brazilian and American governments, giving official status to the transfer of technology from American to Brazilian universities. Forty years afterwards, the theoretical support our schools are able to give to the professionals of administration do not respond to present necessities, due to significant changes occurred in the country's socio-economic framework, as well as to the evidence of its specific cultural traits. So, the renovation of said support is an urgent task, aiming especially at an institutional revitalization and a surmounting of the serious difficulties faced by the country. In such a process, research has fundamental important role and two basic directives are suggested for it: the historical reconstitution of the organizational phenomenon and the analysis of relevant cultural features, with a view at concurring to the formation of a strong theoretical body of knowledge, a set of theories allowing for the understanding of the Brazilian organizational phenomenon and capable to support the conception and the operationalization of managerial models more adequate to the realities presented to the Brazilian administrator in his field of action.