

## EAESP/FGV: UM PASSEIO PELO LABIRINTO

\* Isabela Baleeiro Curado

A cultura organizacional na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, a partir do discurso de seus fundadores e das diversas crises que a organização enfrentou.

*The Escola de Administração de Empresas de São Paulo organizational culture from its founders discourse and the crisis faced by the organization.*

### **PALAVRAS-CHAVE:**

Cultura organizacional, crise organizacional, fundadores, Escola de Administração de Empresas.

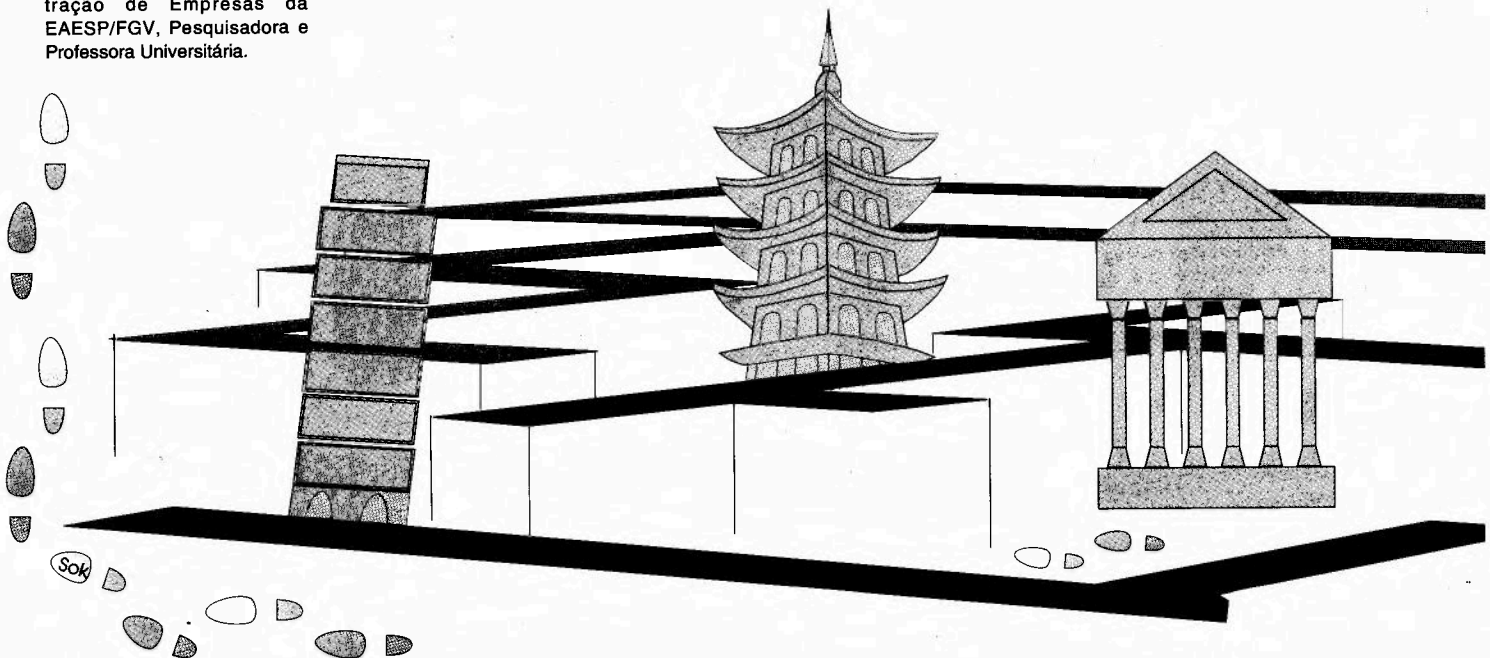
### **KEY WORDS:**

Organizational culture, organizational crisis, founders, business school.

*“Pensar não é sair da caverna nem substituir a incerteza das sombras pelos contornos nítidos das próprias coisas, a claridade vacilante de uma chama pela luz do verdadeiro Sol. É entrar no Labirinto, mais exatamente fazer ser e aparecer um Labirinto ao passo que se poderia ter ficado ‘estendido entre as flores, voltado para o céu’. E, perder-se em galerias que só existem porque as cavamos incansavelmente, girar no fundo de um beco cujo acesso se fechou atrás de nossos passos – até que essa rotação, inexplicavelmente, abra, na parede, fendas por onde se pode passar.”*

\* Cientista Social pela FFLCH/USP, Doutoranda em Administração de Empresas da EAESP/FGV, Pesquisadora e Professora Universitária.

(CASTORIADIS, Cornelius. *As Encruzilhadas do Labirinto*/1.)



Fundada em 1944, pelo Decreto-Lei 6.693, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) se propunha “ao estudo e à divulgação dos princípios e métodos da organização racional do trabalho e ao preparo de pessoal qualificado para a administração pública e privada, mantendo núcleos de pesquisa, estabelecimentos de ensino e os serviços que forem necessários.”<sup>1</sup>

Em seu primeiro decênio, a FGV ampliou suas atividades, criando vários cursos, institutos, centros de pesquisas e revistas. Em 1954, é instituída a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), que se instalou em São Paulo porque esta cidade se configurava como o principal centro industrial da América Latina. Nesses 40 anos, ela se tornou um centro de excelência, seja pela contribuição acadêmica de seus professores, seja pela qualidade profissional dos seus ex-alunos.

Estudar a cultura de uma organização fazendo parte desta é um processo complicado, porém apaixonante. O risco de se perder é grande, e, manter uma postura objetiva frente aos dados, difícil. Inerente ao pesquisador, a subjetividade fica mais acentuada ao investigar um ambiente em que está inserido, pois ao tentar decifrar este ambiente o pesquisador está se decifrando, uma vez que este faz parte da cultura. Ordenando o comportamento coletivo, o padrão cultural ordena o comportamento do próprio pesquisador.

Há várias formas de se penetrar na cultura: análise da história, estudo dos costumes, ritos, valores, que, se complementando, formam a complexa rede da cultura organizacional. Desvendar esta rede não é uma tarefa fácil; o pesquisador corre o risco de ser muito simplista, de não conseguir captar o que está subentendido, de permanecer na superfície. Como penetrar no labirinto sem se perder? Esta deve ser uma pergunta constante, num processo de avaliar e reavaliar suas conclusões, suas descobertas.

Partindo deste posicionamento, questionando sempre as “descobertas” (no sentido literal de des-cobrir) do processo investigatório, este trabalho foi desenvolvido muito mais como um exercício de reflexão. Não se tratando, portanto, de uma pesquisa conclusiva, fechada, sobre a cultura da EAESP, este artigo divide-se em cinco partes:

1. Apesar de a idéia original desta entidade ter advindo do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, a FGV se instituiu como uma pessoa jurídica de direito privado.



- uma revisão teórico-metodológica da cultura organizacional (Os labirintos da teoria);
- descrição dos fundadores da organização (Os dédalos da EAESP);
- análise das crises e dos conflitos (Os desafios de Teseu);
- conclusões preliminares (O labirinto);
- mudança cultural? (Um novo labirinto?).

## OS LABIRINTOS DA TEORIA

Para Schein,<sup>2</sup> o conceito de cultura é extremamente complexo, envolvendo pressupostos e crenças que definem como os membros de um grupo vêem suas relações internas e externas.

Uma vez que o grupo tem uma história compartilhada, esses pressupostos e crenças geram padrões comportamentais que são transmitidos aos novos membros. Segundo este autor, a cultura organizacional estaria dividida em três níveis: o nível dos artefatos visíveis (o ambiente construído da organização), o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e o nível dos pressupostos inconscientes. Os dois primeiros são manifestações da cultura, enquanto o nível dos pressupostos inconscientes seria a própria cultura.

Essa divisão de Schein pode ser observada também em Hofstede,<sup>3</sup> que separa a cultura em valores e práticas. As práticas são manifestações da cultura, traduzidas em símbolos, heróis e rituais, enquanto a essência da cultura é formada pelos valores, no sentido de sentimentos amplos

e gerais sobre bom e ruim, belo e feio, normal e anormal, racional e irracional. Esses sentimentos geralmente são inconscientes e não podem ser observados, porém estão manifestos em diferentes comportamentos.

Thévenet<sup>4</sup> desenvolve o conceito de Schein, afirmando que a cultura é um processo de aprendizagem, em contraposição a alguma coisa que possa ser mudada ou criada. Para ele, uma definição im- perfeita de cultura (muito inspirada em Schein) seria "um conjunto de hipóteses fundamentais compartilhadas na organização, que se constituem ao longo de toda uma história em reação aos problemas do ambiente e da coesão interna."

Uma outra linha de estudo da cultura segue através do simbolismo organizacional. Símbolo, para Morgan, Frost e Pondy,<sup>5</sup> é um signo que denota alguma coisa muito maior que ele mesmo, e que se associa com certas idéias conscientes e inconscientes, para que lhe seja conferido seu significado completo e seu sentido. O simbolismo organizacional pode ser analisado de diferentes formas, de acordo com o enfoque do pesquisador.

No enfoque feito por Morgan, os paradigmas funcionalista, interpretativo, humanista radical e funcionalista radical oferecem diferentes tipos de metáforas como base para a construção teórica. A abordagem funcionalista acredita que os símbolos carregam informação e sentido, e enfatiza a descoberta das funções espontâneas que eles exercem na manutenção da ordem. Para a perspectiva interpretativa, os símbolos são instrumentos essenciais através dos quais os indivíduos criam seu mundo, e a pesquisa é orientada para compreender

.....

**Estudar a cultura de uma organização fazendo parte desta é um processo complicado, porém apaixonante. O risco de se perder é grande, e manter uma postura objetiva frente aos dados, difícil. Inerente ao pesquisador, a subjetividade fica mais acentuada ao investigar um ambiente em que está inserido, pois ao tentar decifrar esse ambiente o pesquisador está se decifrando, uma vez que este faz parte da cultura.**

.....

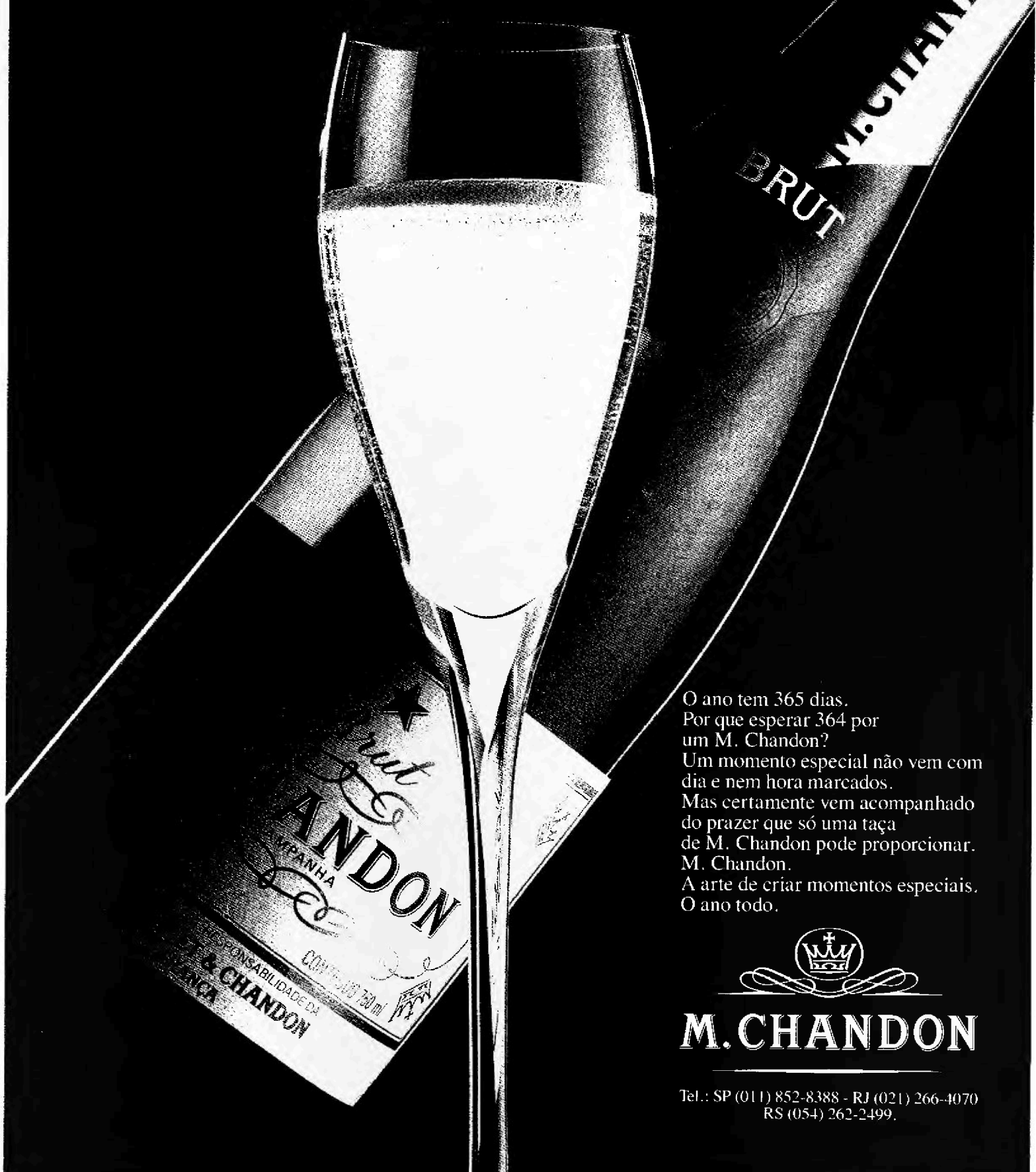
2. SCHEIN, Edgar. *O que você precisa saber a respeito de cultura organizacional*, discutido no Seminário-Diálogo organizado por Amana - Desenvolvimento e Educação, 1986.

3. HOFSTEDÉ, Geert, NEUIJEN, Bram, OHAYV, Denise D., SANDERS, Geert. *Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, junho de 1990.

4. THÉVENET, Maurice. *Cultura de empresa: auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor, 1990.

5. MORGAN, G., FROST, P., PONDY, L. *Organizational symbolism*. In: *Organizational symbolism: addresses, essays, lectures*. Greenwich: Jai Press Inc., 1983.

# FELIZ ANO TODO.



O ano tem 365 dias.  
Por que esperar 364 por  
um M. Chandon?  
Um momento especial não vem com  
dia e nem hora marcados.  
Mas certamente vem acompanhado  
do prazer que só uma taça  
de M. Chandon pode proporcionar.  
M. Chandon.  
A arte de criar momentos especiais.  
O ano todo.



## M. CHANDON

Tel.: SP (011) 852-8388 - RJ (021) 266-4070  
RS (054) 262-2499.

como isso ocorre, quais são os processos. A abordagem humanista radical centra sua atenção em como esses processos podem ter tendências patológicas, com indivíduos representando suas realidades através de formas simbólicas, de forma opressiva e alienadora. Os teóricos estruturalistas radicais estão interessados em como as construções simbólicas são utilizadas como formas de controle ideológico da elite, mantendo o *status quo* contra as pressões oriundas das contradições inerentes ao sistema.

Geertz<sup>6</sup> também trabalha a importância do simbolismo, definindo cultura como as estruturas de significado através das quais os homens dão forma à sua experiência. Ao estudar a cultura, é necessário pesquisar como os indivíduos vêm suas experiências e como estas são transformadas em uma ação simbólica. Segundo o autor, a ideologia é parte da cultura, pois têm um compromisso com o sistema cultural. A ideologia se refere à parte da cultura preocupada com o estabelecimento e a defesa dos padrões de crença e valor.

Quanto à perspectiva metodológica, Schein<sup>7</sup> diferencia a do etnógrafo e a do clínico. "O etnógrafo obtém dados concretos para entender a cultura em que ele está interessado, presumivelmente por razões intelectuais ou científicas. (...) uma 'perspectiva clínica' é quando os membros do grupo são clientes que têm como motivação interesses pessoais para o envolvimento do outsider, que geralmente é denominado de 'consultor' ou 'terapeuta'."

Colocando que há uma ruptura entre a postura do etnógrafo e a do clínico, que elas não são um contínuo, Thévenet<sup>8</sup> apresenta duas metodologias principais ao estudar a cultura: uma abordagem etnográfica e uma abordagem inspirada no Desenvolvimento Organizacional (DO).

A abordagem etnográfica baseia-se em uma tentativa de "... 'sentir' a realidade da organização como aqueles que a vivem", através de uma observação participante longa e rigorosa. Para desenvolver sua investigação, o pesquisador trabalha na organização, e seus materiais de base são as entrevistas, os documentos da empresa e o teste de hipóteses. Citando Sanday,<sup>9</sup> coloca que a interpretação etnográfica dos dados pode ser resumida em três teorias diferentes: o estilo holístico, que apreende a cultura como um todo, um sistema dinâmico que tende para o equilíbrio; o estilo semiótico, que procura descobrir o sentido, a função das formas culturais e o estilo behaviorista, que procura clarificar e comparar comportamentos observáveis, pré-selecionados.

Por sua vez, a abordagem inspirada no D.O. caracteriza-se pela relação constante com a empresa e pela forma com que ela estrutura o processo de intervenção, atribuindo um papel muito importante ao consultor.

Fleury<sup>10</sup> amplia essa discussão, diferenciando a postura empiricista da postura do antropólogo e mantendo a visão de Schein sobre a abordagem do terapeuta. A autora coloca que o empiricista seria um fotógrafo da realidade social, diagnosticando os produtos visíveis. No limite, o empiricista considera "a sociedade como o somatório de indivíduos e a cultura como o somatório de opiniões e comportamentos individuais". Ao se aproximar da realidade a ser estudada, o empiricista não tem nenhum referencial teórico, ele constrói suas teorias a partir dos dados levantados. Por sua vez, o antropólogo, ao se aproximar da realidade social, já tem um referencial teórico, formulado anteriormente que, no decorrer da pesquisa, é constantemente questionado. "O antropólogo organizacional procura agir ora como observador, ora

6. GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

7. SCHEIN, Edgard. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

8. THÉVENET, Maurice. Op. cit.

9. SANDAY, P.R. The ethnographic paradigms. *Administrative Science Quarterly*, v.24, dez. 1979. In: THÉVENET, op. cit.

10. FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. *Poder e cultura nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

como observador participante, vivenciando as mais diversas facetas da organização pesquisada", com o objetivo de responder às suas questões. Finalmente, o clínico ou terapeuta entra na organização atendendo a uma solicitação, geralmente para resolver algum problema. Como o antropólogo, o pesquisador parte também de um modelo conceitual prévio, porém seu objetivo é prover *insights* sobre a organização.

A partir da postura metodológica do pesquisador, há diversas formas de descobrir a cultura de uma organização. Os estudos de clima organizacional geralmente utilizam técnicas com ênfase mais quantitativa, através de questionários com perguntas fechadas e entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas.<sup>11</sup> Outras abordagens utilizam as técnicas qualitativas, levantando dados secundários da própria organização<sup>12</sup> e compondo esses dados com os dados primários, obtidos basicamente através de entrevistas estruturadas ou não-estruturadas, observação participante ou não-participante e dinâmicas de grupo.

Neste trabalho, tentei adotar a postura do antropólogo, uma vez que participo como aluna das atividades da instituição e o objetivo da pesquisa é acadêmico. A postura empiricista, como foi definida por Fleury,<sup>13</sup> envolve uma objetividade em relação ao objeto que dificilmente poderia ser conseguida.<sup>14</sup> Considero o referencial teórico-metodológico transdisciplinar apropriado. Para a coleta de dados, foram utilizados instrumentos diversos e tentei, na análise, manter uma postura flexível, conseguir resultados pouco visados. A pesquisa foi desenvolvida da seguinte forma:

- levantamento dos dados secundários, ou seja, relatórios, livros, artigos, jornais, atas de reuniões de órgãos colegiados, visando a saber um pouco sobre a história da Escola;
- entrevistas não-estruturadas com professores da Escola;
- observação participante.

Seguindo a linha de Spink,<sup>15</sup> o todo da organização não será abordado, uma vez que, como qualquer organização, a EAESP tem várias "partes" e, por ser uma escola, essas partes são bem diferenciadas. Docentes, alunos e funcionários apresentam aspectos de cultura que lhes são particulares. Este trabalho pretende focar apenas os professores da Escola. A partir do estudo deste "segmento", tentarei resgatar um pouco da cultura organizacional, ou seja, delinear alguns padrões culturais da EAESP como um todo. O texto foi estruturado, aproveitando os depoimentos coletados nas entrevistas, procurando, a partir da narrativa, elucidar os valores e a história da organização.

Este trabalho entende como cultura organizacional a definida por Schein,<sup>16</sup> ou seja, "...o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas".

Dyer Jr.<sup>17</sup> apresenta três teorias sobre a criação da cultura de uma organização. Estas formas enfocam a cultura através dos seguintes aspectos: como os fundadores e outros líderes impõem seus valores aos outros membros da organização; como os membros reagem aos problemas e como os membros individuais se tornam "criadores de cultura", desenvolvendo soluções para problemas individuais de identidade, controle, necessidades individuais e acei-

11. Por exemplo, HOFSTEDE *et al.*, op. cit., propõem medir quantitativamente a cultura de uma organização, com base nas respostas às perguntas escritas dos membros da organização.

12. Alguns exemplos de dados secundários são documentos, relatórios, manuais, jornais internos, organogramas etc.

13. FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa Maria. Op. cit.

14. Ao estudar um ambiente onde já se tem alguma intimidade, fica difícil negar a pré-concepção de teorias, uma vez que já existe um conhecimento sobre o objeto.

15. SPINK, Peter K. O resgate da parte. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n.2, abril/junho 1991.

16. SCHEIN, Edgar. Op.cit.

17. DYER Jr., Gibb. The cycle of cultural evolution in organizations. In: KILMANN *et al.* *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

18. SCHEIN, Edgard. The role of the Founder in the Creation of Organizational Culture, *Sloan School of Management*, MIT, março, 1983.

19. DYER JR., Gibb. Op. cit.

20. O Dr. Simões Lopes foi, sem dúvida, a personificação da FGV. Ex-ministro de Getúlio Vargas e ex-presidente do DASP, ele foi o presidente executivo da Fundação desde sua instituição até 1992, quando passou a ser o presidente de honra. Ele faleceu em 1994.

21. O projeto da EAESP começou a ser desenvolvido no Departamento de Ensino da FGV, sob a coordenação do professor Luiz Alves de Mattos, com a assistência de dois oficiais de marinha brasileiros que haviam estudado Administração de Empresas nos Estados Unidos, os engenheiros Geraldo José Lins e Newton Tornaghi.



22. Por volta de 1950, o governo americano instituiu catorze pontos de auxílio para a aceleração do desenvolvimento de países subdesenvolvidos. O quarto ponto, chamado de Ponto IV, abria a possibilidade de se investir no desenvolvimento do ensino universitário. Por este convênio, professores americanos vinham ao Brasil para preparar os futuros professores da Escola, enquanto professores brasileiros eram encaminhados às universidades americanas para se titularem.

23. Os primeiros quatro professores da Missão Americana foram Leonard Rall, Uly Johnson, Fritz Harris e o chefe, Karl Boedecker. A Missão Americana ficou na EAESP por doze anos, até 1968, acompanhando e assessorando planos para o desenvolvimento da Escola na condução de pesquisas, a introdução de novos métodos de ensino, entre outras coisas. Em 1974, houve uma comemoração dos 20 anos da Escola, onde todos os professores da Missão Americana compareceram, com exceção do professor Karl Boedecker, já falecido. A Biblioteca da Escola tem o seu nome.

24. No final de 1953, a FGV anunciou um concurso para a seleção de oito professores para a EAESP. Os oito professores fundadores foram: Antonio Angarita da Silva, Gustavo de Sá e Silva, Ivan de Sá Motta, Kurt Ernst Weil, Luis Felipe Vale da Silva, Raimar Richers, Roberto Gusmão, Wolfgang Schoeps. Desses professores, seis seriam treinados pelos professores da Missão Americana e encaminhados para os Estados Unidos para serem responsáveis por disciplinas específicas de Administração, enquanto dois ministrariam as disciplinas básicas do curso. Meses depois, foi selecionado o segundo grupo de professores: Bruno Guerreiro, Carlos José Malferrari, Juozapas Zemaitis, Orlando Figueiredo, Rui Vianna Braga. Entre os professores do terceiro grupo foi selecionada a primeira professora da Escola, Pólia Lerner Hamburger. Apesar do primeiro grupo ser cronologicamente o fundador da Escola, os dois outros grupos tiveram uma importância significativa, sendo considerados também "fundadores".

tação. Para delinear os padrões culturais da EAESP, foram utilizadas as duas primeiras abordagens teóricas: os fundadores e as crises que a organização enfrentou nesses 40 anos.

Estudando o papel dos fundadores, Schein<sup>18</sup> afirma que as empresas são criadas por empreendedores que têm uma visão sobre um novo produto ou serviço para o mercado. Esse empreendedor, o fundador, cria um pequeno grupo que tem as mesmas idéias que ele. Esse grupo fundador é que vai estruturar a organização e, com a entrada de outras pessoas, a história da organização se constitui. Além de serem muito autoconfiantes e determinados, os fundadores têm idéias definidas sobre a natureza das coisas e determinam como elas são feitas dentro da organização.

Durante a sua existência, as organizações se deparam com períodos de crises. A análise dessas crises é uma ferramenta importante no estudo da cultura organizacional. Segundo Dyer Jr.,<sup>19</sup> a cultura pode ser estudada a partir da forma como os membros reagem a problemas relacionados à integração interna e à adaptação ambiental. As mudanças culturais podem ser ou incrementais, consistentes com os valores vigentes, ou radicais, significando uma transformação cultural.

As crises da EAESP geraram mudanças culturais incrementais, novos artefatos consistentes com a cultura foram introduzidos, porém os valores básicos permaneceram ou foram reforçados no processo.

#### OS DÉDALOS DA EAESP

Na EAESP, podemos claramente distinguir um fundador que teve a visão da Escola e formou um pequeno grupo para implantá-la. Este grupo acabou por formar mais dois grupos que vão ter uma importância fundamental no delineamento dos padrões culturais.

O gerador da idéia de uma Escola de Administração de Empresas, o Dr. Luiz Simões Lopes,<sup>20</sup> designou um primeiro grupo na Fundação, que desenvolveu o projeto EAESP a partir do início de 1951.<sup>21</sup> Esse grupo recebeu a incumbência de articular o convênio com a CAPES (Campanha de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior) e o governo americano<sup>22</sup> e selecionar os primeiros professores assistentes, via concurso. Outro grupo foi composto por professores da Michigan State University ou, como são conhecidos, a "Missão Americana".<sup>23</sup> E, finalmente, os primeiros professores da Escola, os fundadores.<sup>24</sup> No grupo dos professores fundadores, podemos notar a formação de um subgrupo, a "panela". Os professores da "panela" sempre foram politicamente atuantes, e a união de seus membros pode ser explicada tanto pelos interesses políticos, quanto pelas relações pessoais de afetividade, como podemos observar pelo depoimento do professor Malferrari: *"A panela teve um grande papel na Escola, eram muito unidos, faziam propostas boas... houve uma amizade muito fechada, eles queriam comandar a Escola com o candidato deles, sem discutir."* Os professores que não eram da "panela", os "anti-panela", não faziam parte de um outro grupo, e, dependendo da conjuntura, se uniam em torno de interesses específicos.<sup>25</sup>



BUCHANAN'S

THE HOUSE OF BUCHANAN  
FINEST OF SCOTLAND  
OF THE HOUSE OF BUCHANAN AND BLENDED  
BY THE HOUSE OF BUCHANAN

**BUCHANAN'S**

FINEST BLEND

*De Luxe*  
*Scotch Whisky*

AGED **12** YEARS

DISTILLED, BLENDED AND BOTTLED  
IN SCOTLAND

*James Buchanan & Co.*  
DIST. LONDON, GLASGOW & LONDON

IMPORTADOR EXCLUSIVO: CHANDON - PROVENIEN S.A. TEL.: 6P (011) 852-8988 - RJ (021) 266-4070 (10 lines) 021-231989

— Buchanan's. 12 Year Old Scotch Whisky. —



Cada grupo imprimiu características próprias ao modo de ser da Escola, moldando sua cultura. Analisando seus padrões culturais através desses fundadores, pode-se delinear alguns traços que se referem claramente a um ou a outro desses grupos e outros que permeiam os três, fazendo com que a origem de determinada forma de proceder seja difícil de distinguir.

Como exemplo, podemos citar a não-diferenciação entre os níveis acadêmicos dentro da estrutura da organização. No início das atividades da EAESP, não havia nenhuma diferenciação entre professor auxiliar, mestre e doutor, sendo que todos eles participavam igualmente nas decisões. Hoje, apesar da estrutura formal de decisão distinguir os professores em níveis hierárquicos, ficou como costume um tratamento igualitário entre os diferentes níveis. O professor Karl Boedecker e o grupo dos americanos tiveram uma importância fundamental na adoção desta forma de proceder, como podemos verificar nos seguintes depoimentos.

A ausência de cátedra, segundo o professor Angarita, *"seguramente foi uma boa herança do modelo americano... Essa questão é importante, pois, na hora de institucionalizar a Escola, muitos de nós, os fundadores, ficamos seduzidos em também trazer para dentro da Escola algumas soluções antigas da universidade, a cátedra, os assistentes, essa coisa toda. Mas, por sorte isso não foi avante, nós ficamos um pouco envergonhados de pensar nisso e continuamos com uma Escola muito democrática. Nós temos uma carreira de professor cujo acesso supõe um concurso inicial e aqui dentro é que, na verdade, um professor progride ou não, o que a Escola espera é que ele se titule academicamente, não para ficar enfeudado numa cátedra mas como enriquecimento pessoal e institucional (...). A conquista desse grau acadêmico não aristocratiza ninguém aqui dentro (...). Isso seguramente foi uma boa herança dos americanos. Os americanos estiveram conosco, socializaram as suas dúvidas, os seus problemas, nós começamos a discutir com eles em igualdade de condições, com conflitos, óbvio, (...) essa situação de conflito, estou falando de conflito no conceito clássico da Sociologia, começou a produzir resultantes ótimas. Uma das melhores resultantes foi o estilo informal da Escola... faz parte da cultura da nossa Escola o que nós descrevemos com um clima democrático de trabalho."*

*"A transformação da Escola em uma escola organizada segundo as leis brasileiras foi muito difícil de realizar.<sup>26</sup> Os americanos tinham uma tese de postergar o quanto fosse possível a entrada da Escola no sistema legal brasileiro, enquanto que os professores achavam que não era mais possível adiar. A FGV teve que arbitrar esse conflito e a Escola foi regulamentada (...) Houve uma situação de tentar compor, em outras palavras, não adotar mas adaptar (...) Esse esforço para fazer uma adaptação às coisas brasileiras, à universidade brasileira, sem recusar a contribuição norte-americana, foi alguma coisa muito constante na vida da Escola."*

Além da questão da regulamentação da Escola, havia o problema da regulamentação da profissão de administrador. Durante muito tempo a profissão não foi regulamentada, resultando em vários processos contra ex-alunos, movidos por órgãos representativos de economistas. A regulamentação da profissão foi comentada pelo professor Malferrari: *"Até o começo da década de 60, a profissão de administrador não era reconhecida (...). Em 65 foi*

25. Atualmente "a panela" caracteriza-se mais pelas relações de amizade de seus membros. É interessante observar que alguns professores mais antigos comentam que a Escola "perdeu a graça" sem a disputa "panela" x "anti-panela".

26. O Ministério da Educação tinha uma prática de, em cursos pioneiros, nomear a Escola como centro piloto de educação naquela área, e esses centros tinham ampla liberdade de funcionamento em relação aos regulamentos de natureza acadêmica.

*criada uma comissão para estudar a regulamentação da profissão.(...) Os professores eram contra.(...) Em 65 saiu a lei que regulamentava a profissão. Aí se deveria fazer os Estatutos e só em 68 a profissão de administrador foi reconhecida.”<sup>27</sup>*

#### OS DESAFIOS DE TEFU

Segundo os depoimentos dos fundadores, durante os primeiros anos de implantação e nos anos subsequentes, a EAESP passou por diversas crises, sendo que todas se relacionaram, direta ou indiretamente, com a administração da Fundação Getúlio Vargas, na figura do Dr. Luiz Simões Lopes. Podemos delinear quatro crises, em maior ou menor grau, desde a origem da Escola. Em 1964, a questão da autonomia frente à Fundação; em 1968, a greve dos alunos por causa do curso de Administração Pública; em 1975, o problema da eleição para diretor e, em 1981, a ameaça de fechamento dos cursos de graduação (ver quadro 1).

Até 64, os diretores das diversas unidades eram nomeados pelo presidente da Fundação.<sup>28</sup> Influenciados pelo projeto liberal de autonomia universitária americano pela prática vigente nas maiores universidades do país, o corpo docente reivindicava mais autonomia. Em 1964, a Escola conseguiu aprovar um regimento,<sup>29</sup> dando maiores poderes à congregação e concordando em ter um diretor eleito pelos professores, em lista tríplice. O primeiro diretor da Escola eleito foi o professor Gustavo de Sá e Silva, que foi reeleito em 67 para um segundo mandato.

O Governo do Estado de São Paulo, em 1968, firmou um acordo com a EAESP para a implantação de um curso de Administração Pública, sem custo para os alunos. Esse convênio foi efetuado sem consulta à comunidade, apesar de depois contar com a adesão de todos os departamentos.

Os alunos de Administração de Empresas, alegando que os alunos de Administração Pública iriam concorrer com eles na área de empresas privadas e que a Escola não tinha estrutura para implantar tal programa em apenas seis meses sem prejudicar os cursos de empresas, entraram em greve. Tentando negociar com os alunos a volta às aulas, a direção montou uma comissão paritária, que indicou o aumento da representação discente na congregação para um terço. Depois de uma longa sessão, a congregação acatou o aumento da representação discente, porém os alunos deliberaram em assembléia não aceitar a proposta da diretoria, posicionando-se por manter a greve. A diretoria endureceu e os alunos perderam um semestre do curso.

*“A tensão entre a Escola e a Fundação chegou ao máximo em 74, quando a Escola completou 20 anos. Aí a Fundação quase fechou a Es-*

***Este trabalho pretende focar apenas os professores da Escola. A partir do estudo deste “segmento”, tentarei resgatar um pouco da cultura organizacional, ou seja, delinear alguns padrões culturais da EAESP como um todo.***

27. O professor Malferrari, em 23 de janeiro de 1963, foi o primeiro administrador reconhecido em São Paulo, sendo portador do registro número 1.

28. Como não havia mandato por tempo delimitado os diretores ficavam no cargo por longos períodos.

29. Cabe observar que este regimento foi enviado para a Fundação, no Rio de Janeiro, para ser registrado no Conselho Federal de Educação, o que não ocorreu.

cola”, afirma o professor Gustavo. Essa crise desencadeou-se a partir da candidatura para a direção da Escola de um jovem professor, Pedro Celidônio Gomes dos Reis. O Dr. Simões não o conhecia e a sua postura era de “*não dar a Fundação a alguém que ele não conhecia*”, comenta o professor Malferrari.

### Quadro 1

- 1954 - Criação da Escola  
Curso Intensivo de Administração
- 1955 - Curso de Graduação em Administração de Empresas
- 1959 - Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas  
Núcleo de Pesquisas e Publicações  
Associação de ex-alunos
- 1961 - Lançamento da *RAE – Revista de Administração de Empresas*
- 1963 - Reconhecimento da Escola pelo Governo
- 1964 - Seminário de Administração Bancária
- 1965 - Fundo de Bolsas
- 1966 - Cursos de Extensão Universitária
- 1969 - Curso de Administração Pública
- 1975 - Curso de Administração de Saúde e Hospitalar
- 1989 - Pós-Graduação em Economia de Empresas
- 1993 - *Master in Business Administration (MBA)*

Em setembro de 74, na data de celebração dos 20 anos da Escola, os americanos vieram ao Brasil. “*Na noite em que os americanos chegaram (...) foram trazidos diretamente do aeroporto para cá. Nós estávamos fazendo a última de uma série de conferências com palestrantes da França, da Inglaterra, e nesta noite de uma universidade americana, chamado professor Sbignew Brijinsky<sup>30</sup> (...) que era considerado a maior autoridade nos Estados Unidos sobre a União Soviética.*” No dia seguinte, em visita ao presidente da FGV, um dos professores americanos comentou

sobre a conferência e disse ter ficado espantado ao ver uma “*pregação comunista*” em uma escola de Administração de Empresas. O Dr. Simões, sentindo que estava perdendo o controle da situação, vetou o nome do Pedro Celidônio, indicando o professor Ary Oswaldo para diretor da Escola. O Professor Ary Oswaldo nomeou o professor Pedro Celidônio vice-diretor acadêmico e o professor Carmona vice-administrativo, os mais votados na lista tríplice. A gravidade da situação pode ser melhor elucidada através do depoimento do professor Carmona: “*No dia da posse, o representante da Fundação veio com um novo regimento que desvirtuava a Escola (...) acabava com o departamento de Economia, acabava com o processo eleitoral, vinculava a revista ao Rio de Janeiro. (...) Foram sete meses de crise, de tentar impedir a aplicação do regimento. (...) Havia por trás uma crise política, manifestações de grupos antagônicos. (...) Houve até um manifesto de professores apoiando a mantenedora.*”

O regimento em vigor não valia legalmente, uma vez que não havia sido registrado no Conselho Federal de Educação, enquanto que o regimento que a Fundação tentou impor no começo da crise também não tinha validade enquanto o CFE não o aprovasse. A polêmica entre a EAESP e a Fundação tornou-se pública através da imprensa.

Depois de uma grande negociação, a crise foi resolvida da seguinte forma: a diretoria eleita em 74 se auto-demituiu; uma diretoria provisória assumiu com a finalidade de elaborar um novo regimento. Esse novo regimento deveria preservar alguns pressupostos básicos da Escola. No regimento aprovado de comum acordo, a Escola cedeu, admitindo uma lista sêxtupla na eleição do diretor enquanto que a Fundação aceitou o processo eleitoral da Escola e a manutenção do departamento de Economia.

30. Anos depois ele viria a ser o chefe do Departamento de Estado do governo Carter.

# SIEMENS

Tecnologia de  
Sistemas Integrados

## Ideas for Steel: nossa proposta para a Siderurgia



O Brasil destaca-se mundialmente na produção de aços e ferroligas, segmento altamente competitivo onde a Qualidade é premissa fundamental tanto no mercado nacional como no de exportação.

Ideas for Steel é a nossa proposta de tecnologia de sistemas integrados para inovar e automatizar este parque industrial.

Sistematizando todas as etapas de um projeto, da assessoria na elaboração ao fornecimento, instalação e assistência técnica, a Siemens assegura a mais moderna tecnologia e um total envolvimento de sua engenharia. Sempre com uma visão ampla das necessidades do cliente.

Em diversas instalações para siderúrgicas nacionais e no exterior, já fornecemos equipamentos, automação, serviços de engenharia e montagem, incluindo o treinamento para assegurar máxima operacionalidade e economia em todos os sistemas instalados.

Uma solução de integração que garante a nossos clientes a Qualidade Total.

É nessa combinação criativa que está a chave do sucesso de nosso conceito tecnológico: produtos específicos em sistemas funcionais e personalizados, orientados para a sua aplicação.

### Consulte-nos

Siemens SA

ANL - Indústrias de Base

Aciarias, Redes e Retificadores Industriais  
Tel:(011)836-2518 Fax:(011)836-2565

Laminação, Lingotamento, Linhas. de Proc.  
Tel:(011)836-2515 Fax:(011)836-2565



Tecnologia  
de Sistemas  
Integrados

Em 1980, a Fundação estava passando por dificuldades financeiras, e decidiu acabar com todas as atividades deficitárias, além de se tornar unicamente uma instituição de ensino de pós-graduação. Neste processo, a Fundação fechou a escola de Nova Friburgo, a escola técnica de comércio, acabou com o curso de graduação da EBAP – Escola Brasileira de Administração Pública, e outras atividades. O curso de graduação da EAESP era deficitário, e a Fundação queria eliminá-lo. Segundo o relato do professor Carmona, diretor na época, ele “(...) foi chamado para uma reunião no Rio de Janeiro e o superintendente da Fundação comunicou que o Conselho Diretor tinha tomado essa decisão de extinguir o curso de graduação, que não fazia mais sentido, que a Fundação já tinha cumprido seu papel na graduação (...) que esses cursos contribuíam em grande parte no déficit da Escola.”

Com o passar dos meses, continua o professor Carmona, “a Fundação começou a perceber que não era fácil fechar o curso. O Conselho Federal de Educação já tinha se manifestado, o Conselho de Administração da Escola foi mobilizado, e aí a FGV acabou, em um documento escrito, através do Conselho Diretor, impondo determinadas direções. Uma delas era que a Escola zerasse o seu déficit para convocar o vestibular. Nesse tempo, a gente já estava trabalhando num plano alternativo, visando a reduzir despesas e aumentar receitas de modo a acabar levando a Escola, em um prazo não muito longo, a zerar seu déficit. (...) O Conselho de Administração e toda a direção da Escola entenderam que todas as condições tinham sido preenchidas. Eu saí da reunião com a orientação de publicar o edital do vestibular.”

O plano alternativo envolveu vários pontos. Extingui o curso noturno, usando as salas à noite para cursos que fossem superavitários. Foi negociado com os alunos um aumento real das mensalidades, e eles passaram a contribuir com 65% do seu custo, em vez de 45%. A Escola teve que “enxugar” sua estrutura, oferecendo menos disciplinas e seminários para aumentar o número de alunos por curso. Criou-se um regime alternativo de trabalho para os professores de carreira, onde estes tinham a opção de dar uma ou duas disciplinas, com redução de salário, e exigiu-se que os professores cumprissem a carga normal. Essas decisões foram tomadas “consultando a casa, depois que todo mundo concordou”, afirma o professor Gustavo. A resolução negociada com a Fundação implicou um comprometimento dos professores e é constantemente lembrada.

Além dessas quatro crises, sempre houve um conflito potencial na relação entre a EAESP e a administração da Fundação, no Rio de Janeiro. Nesses 40 anos, a relação pode ser descrita como de “amor e ódio”, com grupos da EAESP constantemente tentando romper com a mantenedora e a Fundação numa posição ambígua: por um lado, querendo que a Escola seguisse o seu rumo, independente da Fundação e, por outro, não querendo romper com a Escola, uma vez que esta sempre teve muito prestígio em São Paulo e no Brasil como um todo. Os depoimentos elucidam como essa relação se colocava: “Em função de que a Fundação sempre foi uma entidade de recursos escassos, do ponto de vista do seu escopo, a Fundação sempre fez o exercício da sopa de pedra. E isso nos pareceu durante muito tempo, e quem sabe nos pareça ainda, uma ameaça virtual ao destino da Escola. (...) (romper com



a Fundação) sempre esteve na cabeça de algumas pessoas. (...) Nunca foi possível, porque, no limite, a Fundação sempre demonstrou uma relação de amor e ódio, uma ambigüidade que você pode extrapolar das relações humanas. A Fundação sempre percebeu que, se ela perdesse a Escola de São Paulo, perderia metade da sua vida, e sempre resistiu.", afirma o professor Angarita.

Cada vez que grupos de professores tentavam romper com a mantenedora, segundo o professor Gustavo, "a Fundação dava apoio. A Fundação nunca deu apoio claro e entusiasmado, mas dizia, por exemplo, se o Estado ficar com a Escola nós damos todo o prédio (...) pelo menos o presidente da Fundação sempre deu essa impressão (de que a EAESP poderia se desligar da FGV). Ele lamentaria se isso acontecesse, mas não ia ficar no caminho, ia até ajudar a Escola."

Um dos pontos fundamentais nessa relação foi a distância física entre as duas organizações. Por estar fisicamente longe, a EAESP sempre foi mais autônoma que as outras unidades da FGV,<sup>31</sup> como podemos observar nos depoimentos abaixo. Cabe salientar que essa autonomia é relativa, pois a Fundação centralizava várias decisões, por exemplo, negociação salarial, orçamento, investimentos em equipamentos etc.

"A EAESP tinha autonomia porque estava longe da Fundação e porque de alguma maneira a diretoria da Escola tinha a confiança da Fundação, (...) então era possível a gente conversar com a Fundação.", continua o professor Gustavo.

"Nós temos entre nós e o Rio os famosos quatrocentos quilômetros do Vale do Paraíba, Serra das Araras e Baixada Fluminense. São quatrocentos quilômetros importantes na história da Escola e do seu relacionamento com a Fundação.", comenta o professor Angarita.

Os anos da ditadura também foram difíceis nessa relação, apesar de a Fundação não fazer uma "caça às bruxas", como ocorreu em outras escolas, nas palavras dos professores Gustavo e Angarita.

"A EAESP, durante o governo militar, foi uma pedra no sapato da Fundação. (...) Em 1967, o governo militar baixou um ato que obrigava todas as fundações que recebiam recursos do Governo a demitir todos os funcionários que tivessem sido de alguma maneira penalizados pela revolução. E nós tínhamos aqui três (...) que vieram me procurar e pedir demissão (...) A postura do presidente da Fundação era a de que se um professor cumprisse o programa do curso, sem fazer 'pregação comunista', tudo bem. E se for competente, inteligente, não tem problema ser comunista." (professor Gustavo)

"Na época da ditadura, dos vinte anos dos generais, houve crises delicadíssimas, (...) a Fundação nunca caçou bruxas, nem lá nem aqui. Então, em função desta liberdade, os alunos pintaram e bordaram. A

.....

**Na EAESP, podemos claramente distinguir um fundador que tem a visão da Escola e forma um pequeno grupo para implantá-la. Este grupo acaba por formar mais dois grupos que vão ter uma importância fundamental no delineamento dos padrões culturais da Escola.**

.....

31. As outras unidades da FGV (IBRE, EPGE, EBAP, CPDOC e CECAPE) ficam na sede da Fundação, no Rio de Janeiro.



UNE (União Nacional dos Estudantes) ficou instalada nesta Escola, clandestinamente, durante um tempão. Houve momentos em que o Dr. Simões ameaçou invadir a Escola com o Segundo Exército, e a gente ficava numa negociação difícil porque entendia que o conflito era subjacente.” (professor Angarita)

Desde 1992, a relação da Escola com a Fundação vem mudando. A Escola tem tido uma autonomia maior nas suas decisões, além de participar mais ativamente na Fundação como um todo, como podemos verificar nos depoimentos do professor Gurgel: “Era uma autonomia pequena que hoje está abrindo. Hoje eu acho que a Escola está recebendo sinais bastante claros de que pode tomar uma série de decisões por conta própria. O Dr. Simões era uma pessoa que centralizava um pouco, pela própria personalidade dele. (...) A Fundação tornou-se bastante flexível.” E do professor Arthur: “A forma como se conduzia a Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro limitava bastante o grau de autonomia que você tinha a nível das unidades. Felizmente, houve um processo de tomada de consciência, de que a própria Fundação corria risco, a médio prazo. Houve uma racionalização e hoje se tem uma outra mentalidade.”

## O LABIRINTO

Através das entrevistas, da análise documental e da observação participante, enfocando a postura dos fundadores e como a organização reagiu frente a eventos críticos, pode-se distinguir alguns padrões culturais da EAESP (ver quadro 2).

A Escola tem uma cultura participativa ou, como foi colocado acima, uma “burocracia representativa”, que se manifesta nos seus diferentes conselhos e comissões.<sup>32</sup> Existe uma prática democrática nas tomadas de decisões e na aceitação das diferentes posturas dos diversos atores, como podemos observar no depoimento do professor

32. Os conselhos permanentes da Escola são: conselhos de professores em cada departamento, CG (Comissão de Graduação), CPG (Comissão de Pós-Graduação), CD (Conselho Departamental), Congregação, CA (Conselho de Administração), Comissão de Biblioteca, Comissão de Restaurante. Além desses, existem várias comissões para estudar problemas específicos, como, por exemplo, Comissão de Qualidade Total, Comissão de Informática, Comissão de Cargos e Salários etc.

**Quadro 2**  
**Padrões Culturais Evidentes da EAESP/FGV**

<b>Democracia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em conselhos e comissões deliberativos</li> <li>• Heterogeneidade de professores e departamentos</li> <li>• Liberdade de cátedra, tratamento igualitário entre os diferentes níveis hierárquicos</li> </ul>
<b>MODERNIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de cursos pioneiros, convênios e intercâmbios internacionais</li> </ul>
<b>BUROCRACIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Várias instâncias de decisões</li> <li>• Grande apego ao regimento interno</li> <li>• Formalismo</li> </ul>
<b>DESRESPEITO À ESTRUTURA FORMAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura matricial com o poder concentrado na diretoria e nos departamentos</li> </ul>
<b>CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo fluente entre os diversos grupos informais</li> <li>• negociação de conflitos antes de qualquer decisão radical</li> </ul>

**Quadro 3**  
**Cursos oferecidos na EAESP - FGV**

CURSO	alunos
<b>GRADUAÇÃO</b>	
Administração de Empresas .....	1.180
Administração Pública .....	380
<b>PÓS-GRADUAÇÃO</b>	
Mestrado em Administração de Empresas .....	273
Mestrado em Administração Pública .....	98
Mestrado em Economia de Empresas .....	60
Doutorado em Administração de Empresas* .....	80
Doutorado em Economia de Empresas* .....	20
Master in Business Administration (MBA) .....	35
<b>EXTENSÃO/ESPECIALIZAÇÃO</b>	
Especialização em Administração para Graduados (CEAG) * .....	890
Especialização em Administração Hospitalar e Sistemas de Saúde (CEAHS) .....	60
Programa de Educação Continuada para Executivos (GVPEC) .....	840

\* Números aproximados do 1º semestre/1994.

Gurgel: "Eu acho que a EAESP é bastante aberta. Eu fui convidado várias vezes pela diretoria para participar de decisões que eles, a rigor, não precisavam nem ter me convidado. Nada é feito de maneira fechada, é bastante transparente. (...) Eu acho que politicamente a Escola é bastante suave. Aqui a oposição senta com a situação, decidem a mesma coisa."

As decisões e a estrutura são extremamente burocratizadas, com um alto grau de corporativismo entre os funcionários. Como um dos entrevistados colocou, "a nossa estrutura interna é quase uma estrutura de funcionalismo público. Tem um inchaço aqui na Escola." Essa burocratização se manifesta em grande apego às normas, sendo constantes frases como "Este assunto está explicado nas normas." ou "O que diz o regimento?". A maioria das decisões da Escola começa a partir de um papel ou memorando, que passa pelas diversas instâncias decisórias até que seja implantada.

A estrutura aproxima-se de uma matriz, com os professores alocados em departamentos e realizando tarefas nas diversas coordenadorias e centros de pesquisa. Cabe salientar que as coordenadorias não têm muita autonomia e os departamentos têm maior poder de decisão.

A questão do poder na Escola pode ser dividida em duas instâncias: o poder formal, que seria o poder alocado na estrutura, diretoria e departamentos, e o poder informal. Este pode ser observado na influência política dos diferentes grupos da Escola, os "feudos" ou "painéis". Esses grupos muitas vezes se formam em torno de interesses comuns, porém, com o passar do tempo, são desfeitos ou reorganizados. O depoimento do professor Gurgel nos mostra a relação

desses grupos, que, apesar de terem interesses específicos conflitantes, conseguem manter "um clima democrático de trabalho. Mas, como todo órgão tem a sua política, tem um pessoal que trabalha de um lado, tem um outro que se junta do outro, tem uma terceira força que gosta de fazer outras coisas. Isso é normal, é da própria democracia."

**Quadro 4**

PROFESSORES DA EAESP	
Carreira .....	115
Extra-Carreira .....	121
Total .....	236
Sendo:	
Professores Doutores .....	95
Professores Mestres .....	93

33. Um exemplo histórico dessa preocupação com o enfoque generalista foi o curso de pós-graduação, que em 1959, quando foi iniciado em caráter experimental, teve como pressuposto básico ser um curso aberto para profissionais de outras áreas.

34. Na Escola, a área total por pessoa é de cerca de 4 m<sup>2</sup>.

35. O projeto original propunha um edifício com a administração da Escola, auditório, restaurante do primeiro ao quinto andar, sendo que do sexto andar em diante o edifício se dividiria em dois blocos independentes, um com a Escola, departamentos e salas de professores, enquanto o outro seria um prédio de apartamentos que seriam alugados para os professores e reverteriam em renda para a manutenção da Escola. Atualmente a Escola se espalha pelos dois blocos, além de contar com uma biblioteca independente, um anfiteatro e duas casas. A alteração nas plantas originais resultaram em um "labirinto" de corredores e salas.

36. Esse padrão merece um estudo mais aprofundado, uma "psicanálise da organização". Uma metodologia adequada a esse estudo foi apresentada por PAGÈS, Max et al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre o indivíduo*. São Paulo: Atlas, 1987. Outra abordagem possível seria o simbolismo organizacional, como em *Organizational symbolism*, op. cit.

37. Nos últimos anos, a dotação orçamentária do Governo Federal para a FGV vem caindo drasticamente, resultando na necessidade de a Fundação equilibrar seu orçamento com receitas próprias.

38. Em 1993, a Fundação implantou um plano de complementação de aposentadoria. Pela portaria, os professores com direito à aposentadoria que requeressem o benefício até 31.04.94 seriam aposentados no fim do mesmo ano. No total, 21 professores irão se aposentar até o final de 94, aproximadamente 20% dos professores de carreira da Escola.

Gostaria de agradecer aos professores Antonio Angarita da Silva, Antonio Luiz de Campos Gurgel, Arthur Barrionuevo Filho, Carlos José Malferrari, Fernando Gomes Carmona, Gustavo de Sá e Silva e Pólia Lerner Hamburger pelos depoimentos, e aos professores Fernando C. Prestes Motta e Michael Paul Zeitlin pelas sugestões.

Frente a um conflito, a Escola prefere trabalhá-lo ao máximo, deixar que as diferenças sejam colocadas antes de tomar qualquer decisão radical. Porém, uma vez tomada uma decisão, dificilmente esta consegue ser alterada.

Além disso, como já foi colocado anteriormente, a EAESP tem uma postura democrática, pouco estratificada, onde se valoriza mais o mérito pessoal (acadêmico) do docente. Devido à sua postura democrática, ou, causadora dessa postura, existe, como foi colocado pelo professor Arthur, "uma heterogeneidade grande na Escola, dentro dos departamentos e entre os departamentos." Portanto, a Escola tem uma atitude tolerante, ou seja, há espaço para diferentes idéias, posturas, posições políticas. Isso se reflete em sua postura quanto à liberdade de cátedra, não há uma prática de interferir no que é ministrado em sala de aula.

Quanto à sua filosofia de ensino, a Escola se posiciona como uma escola de formação de generalistas,<sup>33</sup> capazes de ter uma visão global da administração.

A Escola apresenta uma característica vanguardista. Foi pioneira na introdução do *Marketing* no Brasil. Frente ao Ministério da Educação, a Escola assumiu uma postura de implantar cursos que após muitos anos são reconhecidos legalmente. Sua visão moderna também se manifesta na sua política de internacionalização, montando convênios e intercâmbios com diversos professores e instituições estrangeiras.

Outra questão importante na Escola, por ser um recurso escasso,<sup>34</sup> é o espaço. Ter poder, de certa forma, é ter espaço. O problema de espaço da Escola se deve ao seu crescimento vertiginoso nos primeiros dez anos, tanto que, em 1965, ao mudar para a Avenida Nove de Julho, houve uma mudança nos planos originais do prédio.<sup>35</sup> A Escola está instalada em um prédio vertical, resultando numa interação entre alunos, professores e funcionários, devido à circulação constante nos elevadores, corredores, escadas, lanchonetes etc.

Existe por parte dos membros da comunidade um orgulho da instituição, do que ela representa. Esse orgulho é traduzido em frases como "GV é GV", "Nós somos considerados a melhor Escola de Administração do Brasil". É interessante observar que os membros da comunidade se referem à EAESP como "Escola" ou "GV".<sup>36</sup>

### UM NOVO LABIRINTO?

Nos últimos anos, a Escola vem passando por uma série de mudanças, resultantes de diversos fatores. Além da mudança da relação da Escola com a Fundação, temos: a mudança da relação da FGV com o governo federal;<sup>37</sup> o plano de aposentadoria dos professores;<sup>38</sup> uma diretoria com uma visão mais empresarial, que implantou centros de custos, reduziu a estrutura, criou o M.B.A., está reformando o prédio, modernizando os equipamentos, valorizando publicações etc. (ver quadros 3 e 4).

Nesse processo de mudanças, alguns valores da cultura da EAESP permanecerão, outros serão transformados ou substituídos. As "fendas na parede" por onde eu passei para realizar esse estudo se fecharão, e será necessário, de novo, formular a pergunta "Como penetrar no labirinto sem se perder?" □

