

VALORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL INSTITUCIONALIZADOS NO PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DA ESAL (1892–1938)

Institutionalized Organizational Culture Values in the ESAL Constitution Process (1892-1938)

RESUMO

Objetivou-se, neste artigo, analisar os valores que caracterizam a cultura organizacional, valores estes institucionalizados no processo de constituição da Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL) a partir da teoria institucionalista. A Escola ganha esse nome em 1938, mas foi fundada em 1908, quando o reverendo americano Samuel Rhea Gammon decidiu criar uma escola que ensinasse agricultura aos jovens da região. A história da ESAL foi fundamentada em documentos escritos, como diários pessoais, biografia e livros de visitantes, que passaram a integrar sua memória institucional. Como fruto de um ideário protestante, a ESAL institucionalizou-se com base nesse valor. A referência teórica está fundamentada nos estudos de cultura organizacional, de teoria institucional, da cultura protestante e dos clássicos do pensamento reformista. Os valores identificados, analisados e colocados em prática pelos fundadores, reconhecidos e reforçados ao longo de sua história por várias gerações de alunos e professores são o trabalho racionalizado, o culto à educação como instrução, a formação cultural ampla dos técnicos, a honra relacionada à honestidade como formação do caráter, a disciplina no trabalho, o senso prático, a visão de progresso e amor à pátria, além do lema de servir “à glória de Deus e ao Progresso Humano”. Esses valores constituem a identidade da ESAL.

Thiago de Oliveira Andrade
Professor de História Social da Cultura e da Arte e de História do Brasil
Faculdade Presbiteriana Gammon
thiagohist@yahoo.com.br

José Roberto Pereira
Professor Associado I do Departamento de Administração e Economia
Universidade Federal de Lavras
jrobpereira25@yahoo.com.br

Recebido em: 13.08.08. Aprovado em: 11.6.10
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Ana Alice Vilas Boas

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the values that characterize the organizational culture institutionalized in the constitution of the Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL) from the institutionalist theory. The school gets its name in 1938 but was founded in 1908, when the Rev. Samuel Rhea Gammon decided to create a school that could teach agriculture to the region's youth. The history of ESAL was based on written documents, such as personal diaries, biographies and guest books, which became part of its institutional memory. As a result of Protestant ideas, ESAL was institutionalized based on this value. Its theoretical framework is based on studies of organizational culture, the institutional theory of Protestant culture and the classics of reformist thinking. The values identified, analyzed and put into practice by the founders, recognized and reinforced throughout its history for several generations of students and teachers are working streamlined, the cult of education as education, broad cultural training of technicians, the honor-related formation of character as honesty, discipline at work, practical sense, the vision of progress and love of country, and the slogan to serve “the glory of God and Human Progress.” These values constitute ESAL identity.

Palavras-chave: cultura organizacional; cultura protestante; memória coletiva; institucionalismo.

Key words: organizational culture; protestant culture; social memory; institutionalism.

1 INTRODUÇÃO

Para identificar e analisar os valores da cultura organizacional no processo de constituição da Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL), objetivo deste artigo, foi necessário recorrer aos fatos históricos e à memória coletiva que marcaram o período de 1892 a 1938 dessa instituição de ensino. Parte-se do pressuposto de que toda organização cria e conserva memória, de modo que, ao investigar a realidade de uma instituição, apoiando-se em um sólido referencial teórico, é possível descobrir os valores iniciais de sua formação

que constituem o que Eliade (1992) chama de *mito de fundação*, ou seja, a crença em valores iniciais que corroboram a identidade de um grupo e que devem ser cultuados e miticamente lembrados, se o grupo deseja manter-se fiel a si mesmo ao longo da perecibilidade das coisas históricas. Assim, essa pesquisa partiu da hipótese de que as organizações utilizam sistemas de símbolos, tais como linguagem, tecnologia, valores, crenças, normas e conhecimento para preservarem seus valores e sua memória e, nesse processo, sofrem influência e pressão da realidade sócio-histórica em que estão presentes.

A partir da relação dialógica entre a história e a administração, pode-se pensar o presente administrativo de uma organização, com sua realidade sócio-histórica, e entender como as organizações adquirem identidade, o que se torna possível a partir de determinados valores que legitimam suas ações. Assim, pensaremos a organização em análise enquanto produto de um processo de institucionalização de normas e valores, como realidades coladas ao tempo, conferindo-lhe normalidade e historicidade. Nesse sentido, a área do conhecimento científico da História tem muito a contribuir para a administração em dois aspectos: por oferecer recursos teóricos e metodológicos que permitem revelar realidades organizacionais e administrativas não perceptíveis na análise sincrônica; por incorporar à teoria categorias pouco discutidas como o tempo, a duração, a permanência e a ruptura. Além de permitir ao pensamento administrativo voltar seus olhos a um passado que, muitas vezes desconsidera e não confere um lugar e nem respaldo teórico apropriado para a construção de seu presente. Pretende-se, portanto, realizar uma micronarrativa histórica da ESAL como recurso metodológico, demonstrando, assim, que os valores, normas e regras preconizados por qualquer tipo de gestão dialogam, historicamente, com a sua constituição.

2METODOLOGIA

Este artigo é resultado de uma pesquisa de caráter essencialmente histórico e teórico. A pesquisa constituiu-se em um estudo de caso, ou o que Guinzburg (1989) chama de micro-história, aliada a uma investigação organizacional. Para Guinzburg (1989), “se a realidade é opaca, existem zonas privilegiadas – sinais, indícios – que permitem recuperá-la”. Neste sentido, esta pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso histórico-organizacional. Trivinos (1987, p. 134) caracteriza um estudo de caso histórico-organizacional da seguinte forma:

O interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição. A unidade pode ser uma escola, uma universidade, um clube, etc. o pesquisador deve partir do conhecimento que existe sobre a organização que deseja examinar. Que material pode ser manejado, que está disponível, ainda que represente dificuldades para o estudo. Isto significa que existem arquivos que registram documentos referentes à vida da instituição, publicações, estudos pessoais com os quais é possível realizar entrevistas etc. Esta informação prévia necessária é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados.

Nosso embasamento teórico-metodológico está relacionado com o que Guinzburg (1989) chama de *micro-história ou método/paradigma indiciário*, ou seja, por meio de indícios a realidade pode ser percebida pelas pistas que permitem captar uma realidade mais profunda.

Nesta pesquisa foram utilizadas fontes documentais que constituíram a base para a realização da história institucional da ESAL. É bom lembrar que o filósofo da história Samaran (1961) afirmava que “não há história sem documentos”, o que endossa Lefebvre (1971, p. 25): “Não há notícia sem documento, pois se os fatos históricos não foram registrados em documentos, ou gravados, ou escritos, aqueles fatos se perderam”.

Le Goff (1984), em um dos clássicos dos estudos historiográficos, *Documento/ Monumento*, lembra aos que produzirão trabalho histórico ou utilizar-se-ão da história como método de pesquisa de algum outro objeto, que é indispensável o documento, porém, é preciso diferenciar o documento do monumento. O primeiro é o resquício acidental do passado que o tempo esqueceu-se de corroer por completo, que ninguém possuía a intenção de guardá-lo como objeto de memória, mas, que, contingencialmente, sobreviveu. Teoricamente, pode-se dizer que Le Goff via no documento uma fonte mais provável de verdade, pois esse fazia parte da natureza das coisas que existiram, e não de um construto da memória. Já o monumento, liga-se “à tentativa voluntária das sociedades históricas de perpetuar-se”, quando criam algo para serem lembradas como tais. As pirâmides não são acidentais no presente, mas antes foram construções de um povo que queria ser lembrado como grande, criando para tanto uma obra memorial, isso é, com a finalidade de memória. O monumento de certa forma liga-se ao poder. O apontar uma câmera fotográfica para algum lugar já faz desse lugar um monumento, pois essa passa a não ser mais uma paisagem em si mesma, mas para a memória, senão, não seria fotografada.

No entanto, o documento não é a verdade última sobre a realidade investigada, pois atualmente, a crítica documental concebe o documento apenas como mediador entre o passado e o historiador, aqui, entre o passado e o administrador. Cada historiador lerá o documento de forma particular, limitado pelas concepções teóricas de história de sua formação e especialmente de seu tempo. Bloch (2001) cita um ditado oriental que diz que “os homens se parecem mais com seu tempo que com seus pais”. Não existe documento totalmente neutro, pois se não foi contaminado com a monumentalidade histórica do passado, certamente o será pela subjetividade do presente. Assim, todo

documento, na contemporaneidade historiográfica, passa a ser monumento e Le Goff afirma que:

O documento é monumento. Resulta das sociedades históricas para impor ao futuro – voluntária ou involuntariamente – determinada imagem de si próprias. No limite, não existe um documento verdade. Todo documento é mentira. Cabe ao historiador não fazer o papel de ingênuo. Todo documento é, ao mesmo, tempo verdadeiro e falso, porque um monumento é em primeiro lugar, uma roupagem, uma aparência enganadora, uma montagem. É preciso começar por desmontar, demolir esta roupagem, desestruturar esta construção e analisar as condições de produção dos documentos – monumentos (LE GOFF, 1984, p. 59).

Só com esta concepção de documento é possível fazer da memória história e, da história, memória. Com esta concepção não se busca uma história oficial para a ESAL, mas antes, reafirmar que os valores desta Escola monumentalizaram a construção de sua cultura organizacional e de sua identidade institucional. Nesta pesquisa, portanto, os documentos de época retirados do Pró-memória do Instituto Presbiteriano Gammon e do Museu Bi Moreira foram lidos como força da memória, para que algum dia fossem lembrados, e não como a plena verdade do passado institucional.

3 O PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO DA ESAL (1892-1938)

A origem da Escola que hoje chamamos de Instituto Presbiteriano Gammon – de onde proveio a “Escola Agrícola”, que se tornaria, em 1938, Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL) e, hoje, Universidade Federal de Lavras (UFLA) – gira, em grande medida, em torno da biografia do homem que lhe doou o nome: o Reverendo Samuel Rhea Gammon.

Americano de nascimento, Rhea Gammon veio para o Brasil em novembro de 1889, para ajudar em um trabalho missionário que começara em 1869, na cidade de Campinas. Quase tudo que se sabe hoje sobre o Dr. Gammon, como era chamado, foi extraído de sua biografia intitulada *Assim Brilha a Luz*, escrita por sua segunda mulher Clara Gammon, e publicada pela primeira vez em 1959. Essa publicação biográfica constitui uma das fontes documentais de análise deste estudo.

A Igreja Presbiteriana do Sul dos Estados Unidos havia fundado uma missão na China em 1867 e outra no Brasil, em Campinas, na então província de São Paulo, dois

anos mais tarde, em 1869, sob a direção de dois jovens pastores: Eduardo Lane e George Nash Morton. Foi o começo da obra educacional que se chamou Instituto Campinas, mais tarde Colégio Internacional. Transferido para Lavras, como há de se ver, passou a chamar-se Instituto Evangélico e, após 1928, Instituto Gammon, em homenagem ao seu idealizador. O Rev. Samuel Rhea Gammon chegou ao Brasil em dezembro de 1889 e, em 27 de janeiro de 1890, assumiu a direção da Escola e escreveu:

Hoje comecei o trabalho ao qual dediquei minha vida. Nossa escola abriu-se hoje e, segundo penso, vejo nela muitos anos de minha vida. Nosso começo foi pequeno, somente sete rapazes esta manhã, mas muitas empresas de grande vulto são o resultado de pequenos começos. Que Deus nos abençoe e nos faça grandes; para Ele olho e Nele confio (GAMMON, citado por GAMMON, 2003, p. 42).

Em menos de um ano a Escola contaria com 150 alunos. Para Oliveira (2000, p. 39), o objetivo da vinda dos americanos ao Brasil era:

Propiciar educação para formar uma elite protestante no país, nos padrões anglo-saxônicos, e alcançar famílias não reformadas, buscando formar cidadãos livres e comprometidas com a democracia. Além das escolas, onde não se permitia o proselitismo, seus missionários estavam incumbidos de divulgar a fé reformada e implantar igrejas.

A Escola de fato cresceu, tornando-se uma das maiores escolas protestantes da América do Sul, bem como a fundadora da ESAL. É interessante observar, também, neste excerto de seus diários, que o Dr. Gammon concebia sua escola, ou o futuro dela, como empresa.

As aulas em Lavras iniciaram-se em fevereiro de 1893. No Gammon estudavam os filhos das elites que buscavam educação de qualidade, e que não se indispuseram com os protestantes “*tal qual as gentes comuns*” o fizeram. Neste sentido, Clara Gammon (2003) afirmava que:

Havia, porém, uma elite constituída de homens livres e cultos, embora céticos, os quais professavam um liberalismo avançado e favoreciam a introdução de sistemas novos de educação e de progresso. Isto contrabalançava um tanto o domínio romano existente (GAMMON, 2003, p. 32).

Em seus diários, Samuel Gammon apontava a necessidade de se criar aqui uma escola agrícola, para

aproveitar as potencialidades de uma terra rica na qual vivia um povo faminto. A finalidade da escola seria proporcionar um curso especial de estudos para preparar os alunos que “*se destinavam à vida de agricultores, e aproveitar a riqueza natural da terra*”. Em um mundo pós fisiocracismo liberal, era de se esperar que se visse na terra a fonte natural de riqueza do mundo. Em 1904, registrava em seu diário: “esta escola [agrícola] terá, provavelmente, vasta influência na vida e história desta parte do Estado”.

Em 1907, o idealizador manda buscar nos Estados Unidos um jovem de apenas 20 anos, recém-formado em Ciências Agrícolas pelo “Mississippi State College”, chamado Benjamin Harris Hunnicutt. Em 1908 foi instalada a Escola Agrícola, ainda junto ao campus Chácara das Palmeiras (atual campus Chácara do Gammon). No mesmo ano Samuel Gammon e Benjamin Hunnicutt foram aos Estados Unidos importar gado e porcos da raça Duroc-Jersey, desconhecidos no Brasil até então. A primeira turma formou-se em 1911, composta por apenas três alunos: Aurino Ferreira, Emmanuel Deslandes e Oswaldo Emrick, que ganhou uma bolsa de aperfeiçoamento nos Estados Unidos.

No ano seguinte, com o aumento do número de alunos, acabaram por comprar outro terreno para a construção de melhores instalações (atual campus da UFLA, inaugurado em 1922) que batizaram de Fazenda Modelo Ceres, em referência à deusa da agricultura da mitologia grega clássica. Foram construídos açudes, canais de irrigação, pocilgas, laticínios, postos zootécnico e meteorológico. Em 1917, foi construído o primeiro silo aéreo de alvenaria do estado de Minas Gerais. Foram adotados, também, os usos de adubos, defensivos e arados. Em 1923 foi adquirido um trator Fordson, sendo o primeiro a entrar em Lavras e o quarto em Minas Gerais.

Nas palavras do próprio idealizador da Escola Agrícola, o Rev. Samuel Rhea Gammon, pode-se observar os ideais e concepções de mundo que esta instituição portava no momento de sua fundação, que serão analisados a seguir. O texto abaixo é a íntegra de uma parte de seus diários, circulante na cidade em 1908, intitulada *Prospecto do Instituto Evangélico*:

O que necessitamos mais, porém, no desenvolvimento do ramo industrial do nosso trabalho, é fundar uma Escola Agrícola. O Brasil é essencialmente um país agrícola, e Minas e os estados limítrofes têm a principal fonte de sua riqueza nos produtos do solo. Por isso, o que mais preocupa os homens de Estado é a questão agrícola. Todos

os anos temos alguns moços que pagam as suas despesas no ginásio pelo seu trabalho. Dão semanalmente um certo número de horas de trabalho ao estabelecimento. O número dos que podemos receber assim é naturalmente limitado: desejamos aumentá-lo de ano em ano, e o único meio de realizarmos este nosso desejo é organizar a Escola Agrícola. (...) Onde há um moço que se destina a uma carreira literária, há cinco ou dez que desejam se preparar para a vida de lavrador. Por outro motivo também, se nos impõe a necessidade de organizar uma Escola Agrícola. Desde o começo de nosso trabalho educativo em Lavras, nos tem dominado o desejo de colocarmos ao alcance do maior número possível de moços, as vantagens da educação. Quantos vultos eminentes, quantas capacidades raras não se perdem para a Pátria por faltarem aos moços meios de se educarem! Queremos oferecer a todos, educação por preços módicos, e a muitos a oportunidade de se educarem pelos seus próprios esforços. Vinte e cinco ou trinta rapazes, trabalhando poucas horas por dia, sob a direção de professor competente, produziram grande parte dos gêneros alimentícios de que o estabelecimento precisa; isto diminuiria consideravelmente nossas despesas, e nos habilitaria a receber maior número de alunos por preços mínimos, ou sem outra anuidade além das horas de serviços por eles prestados. Desta maneira, no correr dos anos, avultado número de homens poderiam se preparar para melhor servir à Pátria, que de outra sorte, teria de passar seus dias, seguindo a rotina de uma vida acanhada e sem perspectiva. Incontestavelmente, a mão da natureza prodigalizou os benefícios quando passou por esta terra: o solo é ubérrimo. O clima é salubre e favorável; não menos certo, porém, que o povo não tem sabido desfrutar estas ricas dádivas da generosa Providência. (...) O Brasil é essencialmente um país agrícola, e Minas, sobretudo, tem sua principal fonte de riqueza em seu solo fertilíssimo. Os interesses da numerosíssima classe de lavradores exigem que sejam feitos aqui o que se vai fazendo em outros países adiantados. Está chegando o tempo em que desejamos, por meio de nossa Escola Agrícola, concorrer modestamente para o desenvolvimento e o progresso desta arte de agricultura. Uma das coisas que tem dificultado desenvolvimento da vida agrícola é a idéia de que o agricultor pertence a uma classe menos ilustrada que o bacharel em Letras. Esta idéia é perniciososa, e para removê-la é preciso que a Escola Agrícola, ao passo que dá aos seus alunos a instrução necessária para a lavoura científica, lhes dê também a cultura intelectual que os prepare a defender os direitos de sua classe nas assembleias

legislativas, ou perante sociedades científicas, sem medo de medirem suas forças com as de outra classe qualquer. Tal deverá ser o curso da Escola Agrícola. Tudo não poderemos conseguir no princípio. Mas começando modestamente, procuraremos melhorar o trabalho de ano em ano, até que seja realizado completamente nosso ideal (GAMMON, 1908). (Grifos nossos).

DATA	EVENTO
1892	Os protestantes americanos residentes em Campinas chegam a Santana das Lavras do Funil.
1908	Fundação da Escola Agrícola dentro do Instituto Evangélico como projeto de missões protestantes pelo Brasil.
1917	O Governo Mineiro reconheceu a Escola Agrícola de Lavras, legalizando seu funcionamento na esfera do Estado, pelo Decreto n.º 57.530.
1936	O Governo Federal também reconhece a Escola Agrícola de Lavras, legalizando seu funcionamento.
1938	A Escola Agrícola de Lavras passa a se chamar Escola Superior de Agricultura de Lavras.
1963	Federalização da ESAL, pela lei 4.307, de 23 de Dezembro de 1963. A ESAL deixa de ser responsabilidade – e propriedade – da missão protestante e é enquadrada no MEC.

Sinteticamente, tem-se o seguinte cronograma histórico da instituição:

4 A ORGANIZAÇÃO COMO INSTITUIÇÃO DE VALORES

Segundo Enriquez (1997, p. 35), a organização se apresenta, na atualidade, como um sistema cultural, simbólico e imaginário, pelas seguintes razões:

- 1) A organização oferece uma estrutura de valores e de normas que orienta a conduta de seus membros;
- 2) A organização se estabelece na base de uma determinada cultura, no sentido de facilitar a ação coletiva;
- 3) A organização constitui um modelo ideal de formação e de socialização para seus membros, com objetivo de selecionar as pessoas que se comportam dentro desse modelo;

- 4) A organização constitui fonte de identidade e de identificação para os indivíduos;
- 5) A organização institui mitos de unificação, ritos de iniciação, de passagem e de execução por meio de seus heróis no sentido de dar legitimidade e significação às práticas dos indivíduos;
- 6) A organização oferece duas formas de imaginário, enganador e motor. Por um lado, a organização se apresenta como instituição divina, (...) toda-poderosa, única referência que nega o tempo e a morte, de um lado, mãe englobadora e devoradora e, ao mesmo tempo, mãe benevolente e nutriz, de um outro lado, genitor castrador e simultaneamente pai simbólico.

As razões das organizações constituírem sistema simbólico, cultural e imaginário podem ser encontradas na sociedade caracterizada por Durkheim. Para Durkheim (1974), a sociedade cria códigos morais, valorativos e estéticos que são superiores e anteriores aos indivíduos, e que a eles serão impostos como regra de conduta e prática social. Toda ação individual só poderá se legitimar a partir dessas representações coletivas exteriores aos indivíduos.

O devoto, ao nascer, encontra prontas as crenças e as práticas sociais da vida religiosa; existindo antes dele, é porque existem fora dele. O sistema de sinais de que me sirvo para exprimir pensamentos, o sistema de moedas que emprego para pagar dívidas, os instrumentos de crédito que utilizo nas minhas relações comerciais, as práticas seguidas na profissão, etc. funcionam independentemente do uso que delas faço (DURKHEIM, 1974, p. 2).

Essas convenções sociais externas aos indivíduos são tomadas como parâmetro de ação, sendo muito difícil violá-las, em virtude de sua força coercitiva, que faz carecer de legitimidade social os que:

Experimentarem ir contra os costumes, pois, nesse caso, as forças morais contra as quais nos insurgimos reagem contra nós, e é difícil, em virtude de sua superioridade, que não sejamos vencidos. (...) estamos mergulhados numa atmosfera de idéias e sentimentos coletivos que não podemos modificar à vontade (DURKHEIM, 1955, p. 7).

De forma complementar, em *A divisão do trabalho social*, Durkheim (1968, p. 80) afirma:

Somente uma sociedade constituída goza de supremacia moral e material indispensável para fazer a lei para os

indivíduos, pois só a personalidade moral que esteja acima das personalidades particulares é que forma a coletividade. Somente assim ela tem a continuidade e mesmo a perenidade necessárias para manter a regra acima das relações efêmeras que a encarnam diretamente.

Pode-se dizer, assim, que com o pensamento durkheimiano inicia-se o pensamento institucional que traz à mesa da discussão sociológica – e mais tarde da organizacional – o tema da legitimidade institucional. Em *As regras do método sociológico*, Durkheim (1974, p. 93) concluirá que:

Ao mesmo tempo em que as instituições se impõem a nós, aderimos a elas; elas comandam e nós as queremos, elas nos constroem, e nós encontramos vantagem em seu funcionamento e no próprio constrangimento. (...) talvez não existam práticas coletivas que deixem de exercer sobre nós esta ação dupla, a qual, além do mais, não é contraditória senão na aparência.

Essa temática aparece na teoria organizacional com a publicação de *Institucionalized organizations: formal structure as myth and ceremony* (Organizações institucionais: estrutura formal como cerimonial e mito), de Meyer e Rowan, em 1977 no *American Journal of Sociology*. Para esses autores:

As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional preexistentes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (...). Assim, o sucesso organizacional depende de fatores que vão além da eficiência na coordenação e controle das atividades de produção. Independentemente de sua eficiência produtiva, organizações inseridas em ambientes institucionais altamente elaborados legitimam-se e ganham os recursos necessários a sua sobrevivência se conseguirem tornar-se isomórficas nos ambientes (MEYER & ROWAN, 1977, citados por TOLBERT & ZUCKER, 1999, p. 200-201).

Estavam abertas as portas para que a teoria organizacional incorporasse a abordagem institucional em seus quadros teóricos, pois a publicação desse artigo deixou clara a vinculação entre o processo decisório de

uma organização e os valores que essa e seu ambiente sustentavam.

A publicação desse artigo veio de encontro a premissas consideradas irrefutáveis pela administração clássica, como apontam Tolbert & Zucker (1999): a) poderia haver organizações que sobrevivessem mesmo em constante fracasso; b) o que determinava o sucesso organizacional não era a adequação das estruturas internas organizacionais aos respectivos tamanhos, formas, tipos e estruturas; c) quem controlava o comportamento dos atores organizacionais eram essas normas e valores do comportamento externo, e não os gerentes, (como queria a teoria funcionalista) ou o mercado, (como queria a economia clássica).

A incorporação de valores, normas e regras que caracterizam a cultura organizacional aos códigos de comportamento individual e coletivo é o que se chama de institucionalização. Para Tolbert & Zucker (1999, p. 204):

Uma instituição, o resultado ou o estágio final de um processo de institucionalização é definido como uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores. [Os] comportamentos são tornados habituais à medida que são evocados com um mínimo de esforço de tomada de decisão por atores em resposta a estímulos específicos.

À medida que determinadas ações vão se tornando habituais, uma vez que embasadas em elementos simbólicos amplamente divulgados e socializados pela organização, a tomada de decisão em qualquer nível passa a ser quase automática, bem como o comportamento das pessoas nela envolvidas. Com o passar do tempo, as pessoas passam a agir de um modo isomórfico dentro da organização, e pode-se dizer que essa se tornou uma instituição. Para Meyer et al. (1994, p. 10), “institucionalização é o processo pelo qual um dado conjunto de unidades e padrões de atividade torna-se normativo e cognitivamente aceito e, assim, praticamente tidos como corretos, ou como lei (seja um tipo de lei formal, costume ou conhecimento)”.

Para Berger & Luckmann (1967), toda situação que perdure na sociedade por algum tempo, tende a ser institucionalizada, em face da necessidade de previsibilidade e controle social. Nessa linha de raciocínio, Machado-da-Silva & Fonseca (1993, p. 4) afirmam que:

A dinâmica da construção social ocorre como se segue: em um primeiro instante, as ações habituais tornam-se tipificações. Com a transmissão dessas tipificações ao longo do tempo e das gerações, elas passam a ser

objetivadas, isso é, aceitas como fatos inegáveis. Assim, o hábito ganha um caráter normativo, inerente ao sistema de conhecimento humano. Desse modo, a criação de um conjunto de crenças e conhecimentos compartilhados originam uma realidade socialmente construída, institucionalizada e legitimada perante a sociedade.

Assim, a institucionalização representa um processo social ligado à conformidade, à normas coletivamente aceitas, bem como à elaboração de um sistema cognitivo que se faz ao longo das relações sociais. Tal sistema de cognição constitui-se em parâmetro para a concepção de realidade de uma sociedade, determinando, portanto, o modo de agir de seus atores. A obediência decorre naturalmente deste sistema de normas internalizadas pelos indivíduos. Também a elaboração posterior de regras sociais tenderá a seguir esses padrões.

Segundo Machado-da-Silva & Fonseca (1993), as organizações desenvolvem-se a partir da adesão às normas valorativas e orientações institucionalizadas na sociedade, que contribuem para a legitimação de suas ações, tendo como consequência inevitável o isomorfismo entre organizações inseridas em um mesmo ambiente institucional. Esse fenômeno resulta da modificação de estruturas organizacionais no sentido de adquirir-se compatibilidade com as características ambientais, que reduzem a diversidade e instabilidade dos arranjos estruturais em um dado campo organizacional. Conforme Machado-da-Silva & Fonseca (1996, p. 213):

De acordo com os institucionalistas, as organizações estão inseridas em um ambiente constituído de regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social. Nesse sentido, a sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas, cuja permanente sustentação contribui para o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno. Assim, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade institucional, o que torna suas práticas cada vez mais homogêneas, ou isomórficas.

Porém, para o mesmo autor, cada organização interpretará o mundo de uma dada forma, e adequará esses valores ambientais a seus esquemas interpretativos. Desse modo, “por mais que pressões isomórficas existentes no ambiente pressionem no sentido de homogeneização das estruturas e das estratégias de ação, sempre haverá

diversidade em função da especificidade das interpretações de cada organização” (MACHADO-DA-SILVA & GONÇALVES, 2000, p. 3). Assim, pode-se considerar que o conceito de institucionalização se aproxima muito do conceito de cultura organizacional.

Para Berger & Luckmann (1967), uma vez estabelecidas, as instituições, pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana, ao conduzirem por meio de seus padrões para uma direção em oposição a muitas outras teoricamente possíveis.

Para Enriquez (1997) nos oferece uma série de modalidades para a análise das organizações, que são as instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional como ferramentas teóricas para o pensar organizacional.

O mito é o discurso inventado pela sociedade para dar explicação, sentido e legitimidade a uma realidade desde suas origens. Estabelece o herói e o vilão, o certo e o errado, o prêmio e o sacrifício na realidade que interpreta. O mito, segundo Eliade (1992), recorre frequentemente às origens como forma de reinaugurar o vivido, fugindo o tempo todo do tempo histórico, que tende a romper, extinguir e aniquilar a memória. É o eterno retorno de um tempo de fundação, como forma de dar sempre sentido para as ações cotidianas das pessoas, que tentarão, apesar da impossibilidade, tornarem-se parecidas com os heróis da fundação a despeito de sua mortalidade. Para Enriquez (1997, p. 41), “a narrativa mítica provém da trans-história, pois relata acontecimentos de natureza acidental e seres incomuns, num tempo primordial”.

A organização deve ser analisada por essa instância mítica, recorrendo-se aos diferentes discursos por ela produzidos no sentido da elaboração de uma cultura própria. Aqui a Escola Agrícola, que lhe conferiu identidade suficiente para a sua institucionalização.

O mito cria uma cultura própria a cada organização, conferindo-lhe identidade à medida que se faz reconhecida por dado quadro valorativo. Através de histórias, crenças, heróis, a organização passa a ter uma história de fundação, e a ela recorrerá toda vez que sua legitimidade estiver ameaçada. Evitar a perda da legitimidade é o mesmo que sustentar uma identidade institucionalizada. A narrativa mítica pressupõe a adesão de todos, pois na estrutura mítica não cabem questionamentos ou dúvidas (REALE, 2004), confinando-os apenas para a filosofia ou para a ciência. A constante evocação aos começos, ao mito de fundação, marca a construção social de uma identidade organizacional.

Para Enriquez (1997, p. 71), instituição “é o que dá início, o que estabelece, o que forma, o que confere

identidade a um mundo e internaliza nas pessoas deste mundo o seu sentido mais comum, ou legítimo, tanto pelas leis escritas e as normas explícitas ou implícitas das condutas”. Uma instituição visa estabelecer um modo de regulamentação, que depois de internalizado nas pessoas será transmitido, reproduzido e lembrado na memória coletiva de seus filiados. Esses valores e idéias é que sustentam a identidade da instituição. Para Deal & Kennedy (1982), os valores e as crenças influenciam na delimitação do desenho organizacional e das estratégias ao indicarem as operações e os arranjos prioritariamente observados, além de formarem a imagem transmitida ao contexto externo sobre o que se pode esperar da organização.

As instituições tenderão a manter a homogeneidade do grupo mascarando seus conflitos e recorrendo-se a sua memória coletiva, ao seu mito de fundação como garantia de permanência e estabilidade. Para Enriquez (1997, p. 73),

A experiência vivida nas instituições é a de um poder totalitário, mas que esconde a violência com toda uma série de cerimônias iniciáticas feitas para “o bem” do indivíduo. Assim sendo, as instituições se apresentam como conjuntos formadores referindo-se a um saber teórico legitimado e que têm por função garantir uma ordem e um certo estado de equilíbrio social. Verifica-se que cada instituição tem a tendência de querer ser a única a ensinar o social (a querer ser a Instituição Divina, aquela na qual se realiza o fantasma do Um que persegue todo o grupo social).

Toda institucionalização é produto de uma realidade histórica na qual os valores institucionalizados existem previamente na cultura organizacional. Existe sempre uma ligação entre “o quê” uma empresa institucionaliza como norma e a sociedade que a gerou e a comporta. A cristalização de valores não se dá ao acaso ou por abiogênese social dentro do grupo. Como produtos da história, a organização institucionaliza valores socialmente dados, interpretados de forma particular. É possível encontrar na organização a história, isso é, seus valores inculcados nas ações de seus agentes.

A institucionalização está também diretamente relacionada à sobrevivência da organização, como afirmam Scott & Liman (1998, p. 340):

As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevaletentes na sociedade.

Organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

Para Douglas (1998), duas características devem ser sempre atribuídas às instituições:

1. As instituições conferem identidade, a partir do momento em que homogeneizam alguns comportamentos comuns em seus membros, e os fazem reconhecidos e identificados, como parte de um grupo social específico.
2. As instituições lembram-se e se esquecem, a partir do momento em que tentam produzir uma identidade a ser transmitida e, portanto, memória oficial de sua coletividade. O ato de lembrar ou desprezar o vivido são plenamente institucionalizados, uma vez que a memória também pode ser utilizada como mecanismo de construção de legitimidade e identidade.

5 OS VALORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS (ESAL, 1892-1938).

Como resultados da pesquisa realizada foram identificados os valores que foram institucionalizados pela ESAL e que caracterizam sua cultura organizacional, no período de análise histórica delimitada pela pesquisa. Nota-se que os valores detectados são frutos de uma ética protestante de fundação. Os resultados apresentados neste artigo constituem uma síntese dos resultados da pesquisa realizada no âmbito do mestrado em administração da UFLA.

Ribeiro (1973) analisa que os valores que nortearam a criação da Escola Agrícola e depois a ESAL constavam no Catálogo do Colégio Internacional, datado de 1877, assinado por George Nash Morton: “O colégio tem procurado infundir em seus alunos, amor pelas letras, acatamento à verdade e à nobreza de aspirações”.

Nogueira (1993, p. 55), ao analisar o percurso histórico e missão dos protestantes no Brasil, afirma:

Os escritos dos primórdios do Colégio Internacional (...) oferecem subsídios para delineamento da filosofia educacional que orientava seus fundadores: ter a Bíblia Sagrada como parâmetro; um curso de estudo liberal, aprofundado e progressista; livre arbítrio em todas as circunstâncias; cultivo de princípios morais como: reverência e amor à honra, virtude e verdade; formação de cidadãos conscientes, com cultura geral, participativos e

sujeitos da história; agentes de mudanças; enfim uma visão de mundo revolucionária para os parâmetros educacionais vigentes no Brasil de então, e que são perseguidos pelos educadores brasileiros ainda hoje: ênfase na formação de dirigentes íntegros.

Podemos dizer que o mito, em torno do processo de fundação da ESAL, é o discurso “inventado” por seus fundadores para dar explicação, sentido e legitimidade à realidade na qual viviam. Pode-se destacar o discurso de uma formação técnica vinculada a uma formação cultural que tornaria capaz um técnico agrícola ou um agrônomo “medir forças” com qualquer outro profissional de qualquer classe social. O discurso do fundador e daquele que se tornaria o “herói” da ESAL, Rev. Samuel Rhea Gammon, reforça o mito do trabalho disciplinado, metódico no sentido científico do termo, pragmático, mas planejado e, enfim, racionalizado, como justificção para a igualdade entre as profissões, para o sucesso e para a felicidade dos indivíduos, aspecto hedonista, característico do protestantismo. Além disso, pode-se considerar que o mito do trabalho racionalizado trouxe à tona elementos ideológicos para formação dos alunos e dos professores no sentido de superar as dificuldades culturais, tecnológicas e sociais inerentes ao meio rural brasileiro e à classe de agricultores.

O mito, segundo Eliade (1992), recorre frequentemente às origens como forma de reinaugurar o vivido, como podemos observar pelos eventos ocorridos no período de 1892 a 1938 no processo de constituição da ESAL, especialmente, por meio dos registros deixados pelos visitantes no caderno de visitas, pelos registros históricos como fotografias e pelos escritos biográficos dos fundadores. A maioria dos registros reforça o mito do trabalho racionalizado e reconhece os fundadores e o “herói” ao longo dos 46 anos de análise deste estudo, tanto que várias edificações adotaram os nomes dos fundadores e o lema estabelecido por eles de dedicação de seu trabalho “à Glória de Deus e ao progresso humano”, permanece até hoje estampado em vários lugares, inclusive na bandeira do Instituto Gammon. Consideramos como fundadores, que difundiram os valores institucionalizados o Dr. Benjamim Hunnicutt, Clara Gammon, Lanne Morton.

Estava criado, então, um “espírito gammonense” na cidade, que representava a institucionalização de valores morais ligados à caridade protestante, à rigidez de comportamento, à visão de educação como projeto missionário, à conversão de almas à fé reformada, à distinção de costumes, ao comedimento das atitudes, à

rejeição do excesso e ao apego cultural à instituição. A partir de 1928, a Escola Agrícola passou a levar seu nome “Instituto Gammon”, lembrado ainda hoje nos discursos de seus diretores como a casa de Samuel Rhea Gammon. Assim, várias narrativas discursivas ao longo dos 46 anos de história citam os referidos nomes dos fundadores e reforçam os valores de racionalização do trabalho, da ética protestante e de formação cultural.

Francisco Sales, importante personagem da história de Lavras, assinou o livro de visitantes aos 26 de maio de 1909, com a seguinte anotação:

A seção de agricultura do Ginásio de Lavras, que acabo de visitar, está iniciada sobre os melhores auspícios com a direção competente do Sr. Dr. Benjamim Hunnicutt e a vontade firme e constante do benemérito Dr. Gammon, - vai ser um centro de irradiação do ensino agrícola da maior importância e destinada a exercer eficaz influência na transformação do trabalho, na agricultura desta região. Parabéns aos iniciadores destes melhoramentos nesta cidade, que estremeço por ser meu berço.

Na mesma orientação escreveu Jaziel de Leite, em primeiro de novembro de 1909:

Sinto-me bem impressionado com os esforços com que o Dr. Samuel Gammon, digno diretor do Ginásio de Lavras, e o seu hábil operoso auxiliar Benjamim Hunnicutt têm procurado desenvolver no nosso meio o gosto e o amor pelo trabalho bem dirigido e proveitoso. Praza aos céus que breve vejam eles os resultados do seu trabalho e abnegação. (grifos nosso).

Os valores relacionados à educação (instrução) e à ciência, para a propagação da fé protestante podem ser observados nas impressões que o visitante chamado Abelardo Lopes escrevia no caderno de visitantes, a 11 de março de 1909:

Visitando a Escola Agrícola de Lavras, sob a competente Direção Técnica do Doutor Benjamim Hunnicutt, só tenho a dar parabéns à minha Pátria. Aí, nesse campo de estudo da Ciência e das Práticas Agrícolas, observei o quanto poderá, em futuro próximo ser Lavras o grande centro da moderna veia da reforma da nossa Agricultura. Ali, ante a grande força produtiva da terra brasileira, vi o espírito metódico, inteligente, disciplinado do Americano, que é Doutor Benjamim Hunnicutt, trabalhando pelo nosso progresso, tratando a face querida de nossa terra, como se fora a sua própria Pátria. Daqui

lhe registro os meus agradecimentos, por essa nova seiva da vida que vai infiltrando no organismo dos nossos agricultores, como grande ensinamento que a Escola e o campo que dirige são a mais robusta prova. Que Deus abençoe a obra americana trabalhando a alma da Pátria brasileira, sua irmã. (grifos nosso).

Neste trecho, o visitante, em tom bastante otimista, vê a possibilidade de uma reforma na agricultura, via Escola Agrícola de Lavras, reconhecendo a interrelação feita entre o espírito do trabalho metódico, a ciência e a prática agrícola, e a possibilidade de progresso advinda dessa aliança. Ao elogiar essa aliança, reproduzia e reforçava mais um dos valores institucionalizados, o caráter teórico ou científico aplicado à prática da agricultura. Esse valor está relacionado à corrente científica positivista, no sentido de que o real está aí para ser transformado e não apenas teoricamente pensado. Essa pretensão, de transformar o mundo sem abrir mão do pensamento teórico e tornar-se um técnico, acabou virando lema da Escola Superior de Agricultura de Lavras, pois tanto na bandeira como no hino da mesma já se observa sua presença.

Como a Reforma Protestante colocou em discussão questões que se ligavam inextricavelmente ao Estado, são comuns, também, as referências à “Pátria” e ao “Progresso” como valores que deveriam ser institucionalizados. Assim, a administração da Escola era frequentemente elogiada nos cadernos de visitas, quase sempre se vinculando a competência dos diretores com o engrandecimento da Pátria. Em visita à Escola, José Martins Prates, a 18 de março de 1911, deixou sua impressão no caderno de visitas, considerando a dívida que o Brasil passava a ter com os estados Unidos da América:

Perdurará grande e firmemente na minha memória a visita que fiz a diversas ramificações do Instituto Evangélico de Lavras. Merecem francos e calorosos aplausos os serviços inteligentes que, em benefício da minha Pátria e em particular desse observado torrão mineiro, prestam os esforços dos filhos da grande república do Norte. É-me enormemente grato salientar que o ensino agrícola ministrado na Escola Agrícola dirigida pelo Doutor Benjamim Hunnicutt, acompanha para passar o evoluir da ciência cuja prática constituirá numa garantia segura de nosso desenvolvimento econômico. Não é menos digno de elogios calorosos a administração capaz do fundador do Instituto Evangélico no instituto de ensino por ele dirigido. Precisamos disseminar por todo Estado, estabelecimentos como este,

capazes de formar homens que saibam se dirigir e que possam cooperar para o bem do nosso Brasil. São, pois, meus sinceros e ardentes os votos que faço pelo progredir desses estabelecimentos e pela felicidade de seus dignos diretores e professores. (grifos nosso).

Aqui são louvados os métodos, a Pátria e a agricultura científica. Essa narrativa fazia referência ao método para se alcançar um fim, o que implicava ciência e despojamento dos aspectos míticos da vida, e isso tudo para o engrandecimento da pátria. Pátria com “P” maiúsculo, como uma entidade laica e produto da racionalização do processo produtivo e do estabelecimento de uma visão laica de mundo (CARVALHO, 2002). Essa idéia de engrandecer a Pátria parece ter estado bastante presente na constituição da Escola, pois a encontramos em vários relatos dos visitantes.

Um caráter reto e honesto era, talvez, a maior ambição pessoal dos fundadores da ESAL. Muitos visitantes viram no Instituto Gammon, e em sua Escola Agrícola, um lugar ideal para que fossem desenvolvidos esses valores, que davam aos homens seu verdadeiro valor. Juscelino Barbosa, aos 26 de novembro de 1926, parece resumir todos os valores que a Escola e seus fundadores representavam:

Sempre ouvi dizer que ciência se faz de três coisas – terra, capital e trabalho mas, às vezes, a gente descobre homens que valem terra boa, capital abundante e trabalho assíduo, Benjamjn Hunnicutt é desses homens, infelizmente raros. Que inveja nos faz Lavras (grifo nosso).

Ciência, terra, capital e trabalho, e acima de tudo, o valor dos homens. Estavam, assim, instituídos os principais valores de fundação da Escola Agrícola, que se tornaria a Escola Superior de Agricultura de Lavras.

A propósito de sua vinda ao Brasil, o próprio Dr. Benjamin reforça o reconhecimento do fundador e a narrativa da história de fundação incluindo o seu papel nesse processo, ao dar entrevista ao jornal “O Agrário”, de setembro de 1958, por ocasião do 50º aniversário da ESAL:

(...) no começo deste século o Dr. Samuel Rhea Gamou dirigia o Instituto Evangélico de Lavras e viajava a cavalo por toda parte, nos seus trabalhos de evangelização. Ele visitava um sem número de fazendas de amigos. Nessas visitas, o que lhe impressionava mais eram os problemas, tanto de agricultura como de criação de gado. Percebeu,

então, que deveria oferecer aos filhos desses agricultores uma oportunidade de estudar Agricultura. No imenso estado de Minas Gerais não havia nenhuma Escola de Agricultura. Esperava, naquela ocasião o Professor Augusto Shaw, que deveria vir dos Estados Unidos para cooperar com ele como professor do Instituto. Imediatamente escreveu ao professor Shaw: “Arranja-me um moço para ensinar Agricultura, pois quero fundar uma Escola Agrícola”. O Professor Shaw, por sua vez, escreveu ao Studants Volunter Moviment, procurando saber se não havia ali um agrônomo que quisesse vir ao Brasil, cooperar com o Dr. Gammon no seu ideal de fundar a Escola. Aí é que entro na questão. **Eu tinha me oferecido para fazer um trabalho em qualquer parte do mundo**, dando preferência à Índia. Quando recebi a carta do Prof. Shaw, respondi afirmativamente. Dali algumas semanas recebi a carta do Dr. Gammon, convidando-me para colaborar com ele. **Era a origem; era o marco inicial da história da Escola de Agronomia de Lavras** (HUNNICUTT, 1958).

É o eterno retorno de um tempo de fundação, como forma de dar sempre sentido para as ações cotidianas das pessoas, que tentarão, apesar da impossibilidade, tornarem-se parecidas com os heróis da fundação a despeito de sua mortalidade. O Reverendo Samuel Rhea Gammon faleceu a quatro de julho de 1928. Segundo sua esposa, o funeral recebeu a presença de tantas pessoas, como nunca antes visto na cidade. No mesmo ano de sua morte, a escola passou a se chamar “Instituto Gammon”, em sua homenagem. Cinco anos mais tarde, erigiu-se, na praça central da cidade, uma herma em sua memória. O orador da solenidade foi o Dr. Carlos Luz, gammonense apaixonado, que mais tarde se tornaria presidente da República Federativa do Brasil. No discurso em memória de sua morte, Carlos Luz considerou o Rev. Gammon como “o benfeitor da juventude brasileira”, “o gigante da fé”, “o escultor de caracteres”, o “pioneiro do ideal” e o “conversor de almas”. Podemos considerar esse relato como “narrativa mítica” analisada por Enriquez (1997, p. 41): “a narrativa mítica provém da trans-história, pois relata acontecimentos de natureza acidental e seres incomuns, num tempo primordial”.

Portanto, a racionalização do trabalho, a disciplina, o bom caráter, a cultura geral e o senso prático adotados como valores de formação protestante aplicados à formação dos futuros técnicos agrícolas e agrônomos da Escola foram se reproduzindo no seio da formação dos alunos e, portanto, tomados como parâmetros de ação, como

virtudes de uma força coercitiva capaz de oferecer legitimidade social a todos que ingressaram na Escola. Esse aspecto está de acordo com as considerações teóricas de Durkheim (1955) a respeito da força coercitiva dos costumes e da moral, que fazem com que os valores sejam institucionalizados. Assim, podemos constatar neste estudo, como afirmam Meyer & Rowan, citados por Tolbert & Zucker (1999), que as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por valores ou conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevaletentes e institucionalizados na sociedade, o que proporcionou à ESAL legitimidade e perspectivas de sobrevivência e desenvolvimento.

Sinteticamente, estes foram os valores da cultura organizacional institucionalizados no processo de constituição da ESAL. Podemos afirmar isso não só pelos relatos deixados no caderno de visitas, mas pelo fato desses valores se reproduzirem por várias gerações de professores e alunos até hoje.

Pode-se afirmar que a identidade da Escola Agrícola foi *protestante* até 1938, dentro do período analisado neste estudo, haja vista os valores identificados, a prática desses valores pelos professores e estudantes e a reprodução dos mesmos ao longo de várias gerações, aspectos evidenciados, especialmente, nas impressões dos visitantes e nos documentos analisados.

A Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL) foi efetivada por valores de uma ética protestante que elegia uma cultura organizacional centrada em um trabalho racional, em uma visão de progresso do mundo, de amor à Pátria, de valorização da instrução, do senso prático aliados a outros valores próprios da teologia reformada que marcariam a memória da instituição para a sua posteridade. Exemplo disso foi que, em plena década de 1990, alguns membros de seus quadros tentaram colocar uma estátua da deusa da agricultura, Ceres, no campus, e foram barrados por um abaixo-assinado que circulou entre professores, lembrando aos esalianos as antigas raízes protestantes, que não aceitavam imagens em seu interior. A deusa da Agricultura não foi capaz de vencer as raízes de uma cultura protestante da antiga Escola.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou identificar e analisar os valores da cultura organizacional no processo de constituição da Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL), sob a luz da teoria da institucionalização, no período de 1892 a 1938. Partimos do pressuposto de que, em toda organização, é possível descobrir os valores iniciais de sua formação que

constituem o que Eliade (1992) chama de *mito de fundação*, ou seja, a crença em valores iniciais que corroboram a identidade de um grupo e que devem ser cultuados e misticamente lembrados. Assim, esta pesquisa partiu da hipótese de que as organizações utilizam sistemas de símbolos, tais como linguagem, tecnologia, valores, crenças, normas e conhecimento para preservarem seus valores e sua memória.

Os valores identificados e analisados são o trabalho racionalizado, o culto à educação como instrução, a formação cultural ampla dos técnicos, a honra relacionada à honestidade como formação do caráter, a disciplina no trabalho, o senso prático, a visão de progresso e amor à Pátria, além de servir “à glória de Deus e ao Progresso Humano”. Demonstramos que esses valores foram idealizados e colocados em prática pelos fundadores, no processo de constituição da ESAL, bem como mostramos como foram reconhecidos e reforçados por meio das narrativas em jornais, caderno de visitas, discursos políticos, em fotografias e em documentos biográficos. Além disso, identificamos os fundadores e o “herói” da ESAL e como foram reconhecidos ao longo da história, demonstrando como o mito de fundação marcou definitivamente a cultura organizacional da instituição em estudo. Consideramos que tais valores e o reconhecimento histórico de seus fundadores pelas gerações posteriores constituem elementos fortes de identidade e de identificação para com esta instituição de ensino.

Limitamos o período de análise desde a chegada dos presbiterianos a Lavras, em 1892, até 1938, tendo em vista o propósito de identificar e analisar os valores de fundação institucionalizados pela ESAL, de forma a compreender o desenvolvimento histórico dessa instituição de ensino. Dessa forma, limitamos a identificar e a analisar os documentos encontrados e conservados no museu Bi-Moreira e nas bibliotecas do Instituto Gammon e da UFLA, que se reportavam ao período de análise do estudo. Consideramos que esta seja uma limitação do estudo, pois não conseguimos entrevistar nenhum dos fundadores, mas, por outro lado, consideramos como um ponto positivo constatar em documentos, como verdadeiros monumentos, as narrativas utilizadas para análise. Não poderíamos, de outra forma, fazer tal incursão histórica.

Os resultados deste estudo podem servir de referência para pesquisas históricas de outras fases do desenvolvimento institucional da Universidade Federal de Lavras (UFLA) e, também, como reconhecimento e reforço dos valores institucionalizados no processo de fundação,

uma vez que a publicação deste artigo atingirá alunos, professores e funcionários, difundindo esse conhecimento histórico para toda a comunidade acadêmica e científica. Além disso, poderá servir de base metodológica para futuras pesquisas, nas áreas de cultura organizacional e de teoria institucional.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**: a treatise in the sociology of knowledge. New York: Doubleday Anchor Books, 1967. 136 p.

BLOCH, M. **Apologia da história**: ou o ofício de historiador. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001. 159 p.

CARVALHO, J. M. **A formação das almas**: o imaginário da República no Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2002. 166 p.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate culture**: the rites and rituals of corporate life. Reading: Wesley, 1982. 200 p.

DOUGLAS, M. **Como as instituições pensam?** São Paulo: EDUSP, 1998. 288 p.

DURKHEIM, É. **Educação e sociologia**. 4. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1955. 366 p.

DURKHEIM, É. **De la división del trabajo social**. Buenos Aires: Schapire, 1967. 469 p.

DURKHEIM, É. **Las formas elementares de la vida religiosa**. Buenos Aires: Schapire, 1968. 588 p.

DURKHEIM, É. **As regras do método sociológico**. Queiroz. São Paulo: Nacional, 1974. 211 p.

ELIADE, M. **Mito do eterno retorno**. São Paulo: Mercuryo, 1992. 175 p.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997. 147 p.

GAMMON, C. **Assim brilha a luz**: a vida de Samuel Rhea Gammon. São Paulo: Cultura Cristã, 2003. 192 p.

GAMMON, R. **Diário de Rhea Gammon**. Lavras, 1893.

GAMMON, S. R. **Prospecto do Instituto Evangélico**. Lavras, 1908.

- GUINZBURG, C. Raízes de um paradigma indiciário. In: _____. **Mitos, emblemas e sinais: morfologia e história.** São Paulo: Cia das Letras, 1989.
- Le GOFF, J. (Org.). **Enciclopédia Einaudi.** Porto: Imprensa Nacional, 1984.
- LEFEBVRE, G. **La naissance de l' historiographie moderne.** Paris: Flammarion, 1971. 562 p.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENANPAD, 1993, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 1993. CD-ROM.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade,** São Paulo, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos. **REO,** São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-16, jul./dez. 2000.
- MEYER, J. W.; BOLI, J.; THOMAS, G. M. Ontology and rationalization in the western cultural account. In: SCOTT, W.; MEYER, J. W. (Ed.). **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism.** Oaks: Sage, 1994. p. 9-27.
- NOGUEIRA, M. G. **Instituto Gammon: memória e história.** 1993. 45 p. Monografia (Graduação em Pedagogia) - Universidade Estadual Paulista, Marília, 1993.
- OLIVEIRA, S. W. de. **Instituto Presbiteriano Gammon: um modelo da política de implantação do ensino protestante no Brasil.** 2000. 128 p. Dissertação (Mestrado em Pedagogia) - Universidade de Três Corações, Três Corações, 2000.
- REALE, M. **Introdução à filosofia.** São Paulo: Saraiva, 2004. 452 p.
- RIBEIRO, B. **Protestantismo no Brasil monárquico.** São Paulo: Pioneira, 1973. 669 p.
- SAMARAN, C. L. Histoire et ses méthodes. In: _____. **Encyclopédie de la pléiade.** Paris: Galimard, 1961. 509 p.
- SCOTT, M.; LIMAN, S. **Handbook dos estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, 466 p.
- TOLBERT, S. P.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. 402 p.